

«Hva trenger frivillige ledere av støtte og oppfølging i sin tjeneste?»

En kvalitativ studie av frivillige ledere i en kristen misjonsorganisasjon

Helene Nag Grødem

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 25 773

Dato 15.05.2023

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er frivillighetsledelse. Formålet er å finne ut hva som er viktig for at frivillige ledere skal oppleve støtte og oppfølging i tjenesten.

Problemstillingen er: *Hva trenger frivillige ledere av støtte og oppfølging i sin tjeneste?*

Studien er en kvalitativ undersøkelse. Jeg har intervjuet fem frivillige ledere med ulike ansvarsområder i en kristen misjonsorganisasjon. De frivillige er i ulike aldre, kjønn og har ulik erfaring i tjenesten. Problemstillingen belyses av funn, tidligere forskning og teori. I konklusjonen trekker jeg frem det mest sentrale i drøftingen, samt kommer med noen anbefalinger for ledere av frivillige ledere.

Teoretisk perspektiv for oppgaven er relasjonsledelse (Spurkeland, 2013; Uhl-Bien, 2006).

Oppgaven er strukturert i fire tema, med tilhørende forskningsspørsmål:

- 1) *Oppstartsfasen*: Hva trenger den frivillige leder i oppstartsfasen av tjenesten?
- 2) *Visjon og verdier*: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?
- 3) *Relasjon*: Hva trenger den frivillige leder i relasjonen med nærmeste leder og team?
- 4) *Bærekraftig tjeneste*: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?

Funn viser at frivillige ledere selv trenger *aktive og synlige ledere*. I oppstartsfasen er det viktig å *bli spurt* for å påta seg lederansvar. Opplevd *kall* er avgjørende for å gå inn i og være i en tjeneste over tid. Funn viser at det betyr mye å *bli satset på*, men ikke bli overlatt til seg selv. Å være *lærling* er ønsket i oppstartsfasen, det kan legge til rette for å *avklare forventninger* og få vokse seg inn i tjenesten. Over tid er det viktig å *bli sett*; det vil si å bli *anerkjent, ha jevnlig formelle og uformelle møtepunkter, samt å ha en lav terskel for å ta kontakt med nærmeste leder*. Det er viktig å oppleve *ekte interesse* fra nærmeste leder. En *sterk organisasjonskultur* gir støtte og retning, og for å oppnå det er det viktig med gode forbilder, jeg har kalt dem *kulturbærere*. Å *være en del av et fellesskap* er viktig for frivillige ledere. For å oppleve støtte i fellesskapet er det viktig å være sammen i *uformelle treffpunkter og bygge kulturen sammen*.

Nøkkelord: Relasjonsledelse, frivillighetsledelse, oppfølging, frivillig, verdibasert ledelse

Abstract

The topic of this assignment is volunteer leadership. The purpose is to find out what is important for volunteer leaders to experience support and follow-up in their ministry.

The research question is: *What do volunteer leaders need from support and follow-up in their ministry?*

The study is a qualitative study. I have interviewed five volunteer leaders with different responsibilities in a Christian missionary organization. The volunteers are of different ages, gender and have different experience in the ministry. The research question is elucidated by findings, previous research and theory. In the conclusion, I highlight the most important aspects of the discussion, as well as make some recommendations for leaders of volunteer leaders.

The theoretical perspective for the thesis is relational leadership (Spurkeland, 2013; Uhl-Bien, 2006). The thesis is structured into four themes, with associated research questions:

- 1) *The start-up phase*: What does the volunteer leader need in the start-up phase of the ministry?
- 2) *Vision and values*: How can vision and values provide direction and support in ministry?
- 3) *Relationship*: What does the volunteer leader need in the relationship with the immediate leader and team?
- 4) *Sustainable service*: What is important to stay in ministry over time?

Findings show that volunteer leaders themselves need active and visible leaders. In the start-up phase, it is important to be asked to assume leadership responsibility. Perceived callings are critical to entering and being in a ministry over time. Findings show that it means a lot to be invested in, but not to be left alone. Being an apprentice is desired in the start-up phase, it can facilitate clarification of expectations and grow into the service. Over time, it's important to be seen; This means being recognized, having regular formal and informal meeting points, and having a low threshold for contacting your immediate leader. It is important to experience genuine interest from your immediate leader. A strong organization culture provides support and direction, and to achieve this it is important to have good role models, I have called them culture bearers. Being part of the organization community is important for volunteer leaders. To experience support in the community, it is important to be together in informal meeting points and build the culture together.

Keywords: Relational leadership, volunteer management, follow-up, volunteer, value based leadership

Forord

Min interesse for dette temaet har sin bakgrunn i at jeg over flere år har vært involvert i menighetsarbeid, som frivillig, både med og uten lederansvar. I de ulike organisasjonene jeg har vært involvert i har oppfølging av frivillige ledere blitt håndtert på ulike måter. Jeg har erfart at oppfølgingen har stor innvirkning på hvordan jeg opplever det å være i en slik tjeneste. Det meningsfullt å få bidra med forskning som gir mer informasjon om dette tema.

Ved å fullføre masteroppgaven er en epoke i livet i ferd med å avsluttes. Det har vært spennende og lærerikt, samtidig krevende å kombinere studie og familielivet. Å studere ved Vid Oslo har vært en god erfaring. Samtlige som har undervist har delt med engasjement på sitt område, noe som har smittet over på meg som student. Jeg har fått utvidet perspektivet mitt på flere områder, og har lært mye om meg selv.

De siste to årene har jeg hatt noen fantastiske medvandrere på studiet, vi har kalt kollokviegruppen vår for *verdifull i praksis*. Takknemlig for dere: Borghild, Ingunn og Heidi.

Jeg har vært heldig å ha Beate J. Løvaas som veileder på denne masteroppgaven. Hun har gitt meg tro på meg og mitt prosjekt, samtidig har hun utfordret og hjulpet meg gjennom høsten og våren frem mot leveringen i mai 2023.

Jeg vil takke informantene som brukte av sin tid til å bli intervjuet. Dette har vært det kjekkeste i hele prosessen. Kloke mennesker, med spennende refleksjoner.

Takk til min engasjerte mor, Siri Nag, som har vist ekte interesse for prosjektet mitt. Takk for at du har brukt tid på meg, lest oppgaven, stilt gode spørsmål og utfordret innholdet i oppgaven min.

Takk til gode venner, som har lyttet til meg og bedt for meg gjennom studieløpet.

Til slutt vil jeg rette en STOR takk til min familie, ektefelle Håvard og barna mine Levi, Amanda, Emma og Sonja. Dere har tålt en stresset kone og mor i innspurter før eksamener og innleveringer «av og på» i 6 år. Deres støtte og oppmuntring har vært uvurderlig.

Takknemlig for alt som har vært, og alt jeg har lært – og klar for nye muligheter i årene som kommer! 07.05.23 Helene Nag Grødem

Innhold

1	Innledning	7
1.1	Behov for kunnskap om ledelse av frivillige ledere	7
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	8
1.3	Avgrensninger i oppgaven	8
2	Teori og tidligere forskning	9
2.1	Begrepsavklaringer	9
2.1.1	Frivillighetsledelse	9
2.1.2	Frivillig	10
2.1.3	Indre- og ytre motivasjon	11
2.1.4	Mening	12
2.1.5	Styring og ledelse	12
2.2	Teoretisk perspektiv – Relasjonsledelse	13
2.3	Oppstartsfasen: Hva trenger den frivillige leder i oppstartsfasen av tjenesten?	16
2.4	Visjon og verdier: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?	20
2.5	Relasjon: Hva trenger den frivillige leder i relasjonen med nærmeste leder og team? ...	22
2.6	Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?	26
3	Metode	30
3.1	Valg av design og metodisk tilnærming	30
3.2	Intervju – forberedelse og gjennomføring	31
3.3	Forskerrollen	32
3.4	Strategisk utvalg	33
3.5	Presentasjon av organisasjonen	34
3.6	Datainnsamling	34
3.7	Transkribering	35
3.8	Tematisk analyse	36
3.9	Forskerrefleksjoner i intervjusituasjonen	38
3.10	Evaluering av metode	39
3.11	Etikk	40
4	Empiri	41
4.1	Oppstartsfasen: Hva trenger den frivillige leder i oppstartsfasen av tjenesten?	41
4.1.1	Å bli spurt og å bli satset på	41
4.1.2	Kall	42
4.1.3	Gå i lære	43
4.1.4	En-til-en oppfølging	45
4.1.5	Være en del av et fellesskap	46
4.2	Visjon og verdier: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?	47
4.2.1	En sterk organisasjonskultur gir støtte	47
4.2.2	Kulturbærere	48
4.2.3	Verdier for og i praksis	49

4.3 Relasjon: Hva trenger den frivillige leder i relasjon til nærmeste leder og team?	51
4.3.1 I relasjon til nærmeste leder: Bli sett	51
4.3.2 I relasjon til nærmeste leder: Vennskap	53
4.3.3 I relasjon til nærmeste leder: Jevnlige møtepunkter	54
4.3.4 Viktigste støtteperson i tjenesten	54
4.3.5 Team	55
4.4 Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?	57
4.4.1 Trivsel og kall	57
4.4.2 Meningsfullt	58
4.4.3 Fellesskap	58
4.4.4 Tillitt	59
4.4.5 God tjeneste/fritids- balanse	59
4.4.6 Tips til ledere som følger opp frivillige ledere	59
5 Drøfting	62
5.1 Oppstartsfasen: Hva trenger den frivillige leder i oppstartsfasen av tjenesten?	62
5.2 Visjon og verdier: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?	66
5.3 Relasjon: Hva trenger den frivillige leder i relasjon til nærmeste leder og team?	69
5.4 Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?	74
5.5 Oppsummering	78
6 Konklusjon og videre utblikk	79
Litteraturliste	84
Vedlegg 1 Godkjenning NSD	88
Vedlegg 2 Informasjonsskriv til informantene	90
Vedlegg 3 Intervjuguide	93
Vedlegg 4 Oversikt koder og tema	96

1 Innledning

1.1 Behov for kunnskap om ledelse av frivillige ledere

At frivillige organisasjoner og arbeidet de gjør er viktig for fellesskapet slås fast i meld.st. 10 (2018-2019). Et mål for politikken er å legge til rette for økt deltakelse i frivillig arbeid. Det blir poengtert at frivillig arbeid fremmer inkludering og er viktig for folkehelsen (Kulturdepartementet, 2018). Med bakgrunn i dette ble året 2022 markert som frivillighetens år. Med et ønske om å rette søkelys mot Norges viktigste lagarbeid. Målet er å «...synliggjøre og aktualisere frivilligheten, øke kjennskap og anerkjennelse og til å få flere med» (Frivillighetens år, u.å.).

Dugnad og frivillighet har lange tradisjoner i Norge. Før bar det nok et vesentlig mindre preg av å være organisert, enn slik det ser ut i dag. Dugnad er kanskje mindre vanlig, men organisert frivillig arbeid er noe mange er involvert i. Frivillig arbeid finner man i for eksempel er fritidsrelaterte, menighetsrelaterte og politisk relaterte organisasjoner (Gjerme, 2018, s. 38). I alle disse organisasjonene finner man frivillige og frivillige ledere som gir av sin tid til fellesskapets gode. Det fører også med seg et behov for ledelse av de frivillige lederne.

I boken «Frivillighet og ledelse av frivillige» gir Stephen Sirris en systematisk fremstilling av perspektiver på frivillighet, samt sentrale teoretiske ledelsestradisjoner anvendt på frivillighetsfeltet. Han henviser til at tidligere forskning har lagt vekt på frivilliges motivasjon og frivillighet på organisasjons og samfunnsnivå (Sirris, 2023, s. 20). Videre argumenterer han for at ledelse av frivillige, i motsetning til betalt arbeidskraft vil få følger for ledelse (2023, s. 31). Han stiller også spørsmålene: Hvem skal lede frivillige, og på hvilken måte? (2023, s. 32) Fretheim et.al. har forsket på frivillighet og organisering innen Den Norske Kirke. Resultater fra denne studien viste bl.a. at kompetanse innen rekruttering, opplæring og administrasjon av frivillige bør styrkes og man bør satse på strategier som kan sikre varig tilknytning mellom frivillige og organisasjonen. Resultatene viste også at konkrete relasjoner og eierskap til tjenesten er viktig for varig frivillighet. Samt at kompetansen til de som har oppfølgingsansvar bør styrkes og at frivilligheten bør forankres i visjon hvor den enkelte kan bidra inn i meningsfulle oppgaver, som frivillig arbeid (Fretheim et.al., 2016, s. 147-148).

Det er dermed hensiktsmessig å forske på hva ledelse av frivillige bør romme, slik at det kommer den enkelte til nytte. Frivillige med lederansvar legger trolig ned flere timer med innsats enn andre frivillige.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Min interesse for dette tema har ledet frem til problemstillingen:

«Hva trenger frivillige ledere av støtte og oppfølging i sin tjeneste?»

Jeg har videre formulert følgende forskningsspørsmål, for å kunne besvare problemstillingen på en mer utfyllende måte:

- 5) *Oppstartsfasen*: Hva trenger den frivillige leder i oppstartsfasen av tjenesten?
- 6) *Visjon og verdier*: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?
- 7) *Relasjon*: Hva trenger den frivillige leder i relasjonen med nærmeste leder og team?
- 8) *Bærekraftig tjeneste*: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?

1.3 Avgrensninger i oppgaven

Frivillige er representert i mange ulike organisasjoner og sektorer. I denne oppgaven har jeg begrenset meg til å studere frivillige med lederansvar for ulike oppgaver i en kristen misjonsorganisasjon.

Det er ulike måter å bidra til frivillig arbeid på, man kan f.eks. gi penger eller annen støtte til frivillig arbeid. I denne oppgaven har jeg konsentrert meg om frivillige som gir av sin tid.

Jeg har studert forskjeller og likheter i hva de frivillige lederne uttrykker at de trenger av støtte og oppfølging for å være i tjenesten sin.

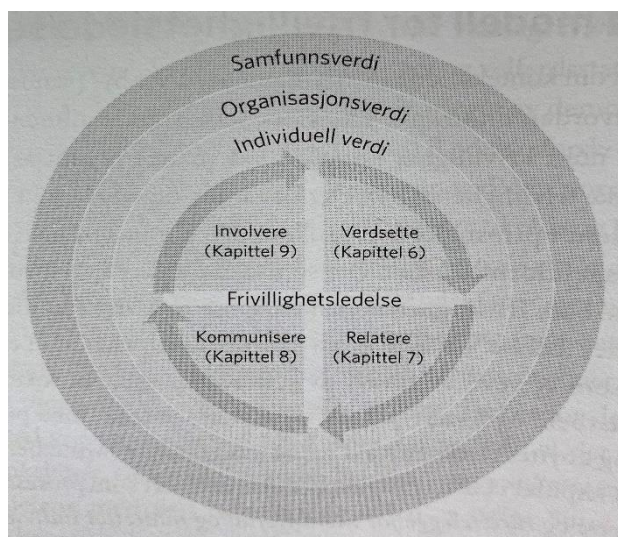
2 Teori og tidligere forskning

2.1 Begrepsavklaringer

2.1.1 Frivillighetsledelse

For at vi skal kunne forstå hva som ligger i ordet frivillighetsledelse har jeg valgt å forholde meg til Stephen Sirris sin definisjon: «Frivillighetsledelse er prosessen med å verdsette og tilrettelegge for meningsfull og målrettet individuell og kollektiv frivillig innsats i samsvar med organisasjonens formål» (Sirris, S., 2023, s. 36-37). Han presiserer definisjonen ytterligere ved å utdype at å være frivillig er en prosess, og som leder må man forstå dette og lede ut fra det utgangspunktet. Man er underveis, og man må hele tiden lede med tanke på å gi støtte til de frivillige, samtidig som man fremhever meningen ved tjenesten som utøves. For å gjøre det må man vise at man verdsetter den frivillige og den innsatsen vedkommende legger ned. Man må få den frivillige til å forstå at innsatsen er viktig og målrettet og at den betyr en forskjell for at organisasjonen skal oppfylle sin hensikt. Frivillige har gjerne individuelle oppgaver, men er som regel en del av et kollektivt nettverk som utøver frivillighet. Siste del i definisjonen, organisasjonens formål, henviser til organisasjonskulturen og hvorfor organisasjonen eksisterer, hva den ønsker å oppnå i samfunnet (Sirris, S., 2023, s. 40).

For å speile denne definisjonen har Sirris utarbeidet en modell for frivillighetsledelse:



Figur 1: Modell for frivillighetsledelse (Sirris, S., 2023, s. 42)

Modellen viser frivillighetsledelse som en pågående prosess mellom elementene involvere, verdsette, relatere og kommunisere. Å verdsette handler om leders ansvar om å formidle

organisasjonens visjon og verdier. Å relatere handler om det relasjonelle samspillet. Å kommunisere handler om kommunikasjon og informasjonsutveksling. Å involvere handler om leders delaktighet på handlingsnivået (Sirris, 2023, s. 132-133) Denne prosessen må ta hensyn til konteksten; Hva er av verdi for den frivillige, for organisasjonen og for samfunnet?

I denne forskningen konsentrerer jeg meg om hva den enkelte trenger av støtte og oppfølging, altså blir fokuset mitt på individuell verdi. Og det jeg ønsker å finne ut er hva frivillighetsledelse bør romme sett ifra mottakers behov.

2.1.2 Frivillig

For å forstå hva en frivillig er kan vi dele opp ordet: fri og villig. Å være frivillig er noe man selv har valgt, og det er noe man skal kunne avslutte når man selv ønsker det. Stephen Sirris poengterer i boken «frivillighet og ledelse av frivillige» at ordet frivillig brukes om så mange ulike engasjement, at man kan glemme at enhver frivillig er unik, den enkelte er ikke en tilfeldig ressurs som bare kan skiftes ut (Sirris, 2023, s. 28). Dette poenget oppfatter jeg som en sentral tanke, når en skal gi den enkelte frivillig det den trenger av støtte og oppfølging.

Videre i boken redegjør Sirris (2023) for ressursteori basert på forskning til Musick og Willis (2007), samt forskning fra Habermann (2007) og Wollebæk et.al. (2015). Han skriver følgende:

- Menneskelige ressurser er det som gjør folk i stand til å utføre frivillig arbeid. Det gjør dem betydningsfulle for frivillige organisasjoner. Her inngår faktorer som utdanning, yrkesstatus og inntekt. Som nevnt er norsk frivillighet ujevnt fordelt på innbyggerne, og noen grupper er overrepresentert.
- Sosiale ressurser refererer til sosiale bånd som øker muligheten for å bli frivillig. Som vi skal se, øker sjansen for å bli frivillig dersom man har et stort nettverk fra før. Man blir da oftere spurt, og det er større sosiale forventninger om at man gjør en frivillig innsats.
- Kulturelle ressurser betegner verdier og overbevisning som kan utløse frivillig innsats. Dette viser til verdier og holdninger som gir større sjanse for at de utfører frivillig innsats. Flere studier dokumenterer at verdibegrunnelser, som ønsket om å gjøre noe

konkret for en sak man brenner for trigger frivillighet. (gjengitt av Sirris, 2023, s. 26-27)

I dette forskningsprosjektet vil jeg utvide innholdet i menneskelige ressurser til også å gjelde nådegaver og naturgaver.

2.1.3 Indre- og ytre motivasjon

For å forstå hva de frivillige lederne trenger av støtte og oppfølging er det relevant å vite hva som motiverer dem til å være i tjenesten. Teori på motivasjon kan dermed være med og belyse problemstillingen.

Innen teori på motivasjon skiller man mellom indre og ytre motivasjon, og ulike faktorer som påvirker dette. Med indre motivasjon tenker man på den indre drivkraften som fører til handling uavhengig av ytre incentiver. Med ytre motivasjon tenker man på de ytre incentiver som fører til handling (Kaufmann og Kaufmann, 2007, s. 51)

I behovs-teorier hevdes det at graden av indre motivasjon påvirkes av tre grunnleggende menneskelige behov; selvbestemmelse eller autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet. (Kuvaas, 2008, s. 27) Forskningsresultater har også vist at støttende ledelse har en sterk indirekte påvirkning på arbeidsprestasjon ved at den påvirker indre motivasjon (2008, s. 27). En annen studie viste at materielle goder kan ha negativ effekt på indre motivasjon, mens verbale ytre goder som f.eks. ros øker den indre motivasjonen (2008, s. 28). Dette kommer fra forskning på lønnet arbeidskraft, men vi kan anta at dette også kan være relevant innen frivillighet.

Ulla Habermann gjorde i 2001 en undersøkelse hvor hun ba respondentene rangere ulike motiver til å bli frivillig. Funnene fra undersøkelsen indikerte at det var ingen forskjell på kvinner eller menns rangordning av de fem motivasjonsdriverne: verdier, identitet, sosiale forventninger, innflytelse/makt eller karriere (Habermann, U., 2004, s. 44). Dette er interessante funn og indikerer at vi dermed kan forske på frivillighet uten at vi må ta klare hensyn til om informantene er mann eller kvinne når vi skal analysere dataene.

2.1.4 Mening

Hva gir mening for meg? Dette er et aktuelt spørsmål som vi kan anta ligger bak motivasjonen for at mennesker involverer seg i frivillig arbeid. Med mening bak handlinger kan man gjerne snakke om intensjon eller hva som ligger til grunn for handlingen man velger å utføre (Store Norske Leksikon, lest 07.10.22). Viktor Emil Frankl var en østerisk psykiater som overlevde tre år i konsentrasjonsleir, 1942-1945. I etterkant skrev han flere bøker om bl.a. mening. Han hevdet bl.a. at vilje til mening er menneskets primærkraft og at det viktigste for mennesket er å finne en mening i livet, ikke å søke lyst eller unngå smerte (Skaiå, 2003)

Jeg opplever at mening også kan kobles opp mot verdigrunnlag og verdibevissthet. Verdibevisst ledelse går ut på at de ønskede verdier skal være grunnlaget for handlinger og avgjørelser som gjøres i organisasjonen (Aadland, 2011, s. 157). Teori og forskning har vist at «Medarbeidere vil ofte knytte sitt arbeid og sitt engasjement til mening og hensikt ut over det rent pekuniære» (gjengitt av Aadland og Askeland, 2017, s. 115). Å engasjere seg i en organisasjon som frivillig, blir da en handling man kan anta utføres på bakgrunn av at egne verdier sammenfaller med organisasjonens verdier. Det blir da sett på som meningen bak handlingen. Verdier uttrykt i praksis vil gjerne også bidra til at en ser mening med engasjementet utover ens egne behov.

2.1.5 Styring og ledelse

Dimensjonene styring og ledelse viser til ulike sider av hva det innebærer å lede mennesker. Det er viktig å forstå forskjellen på styring og ledelse, hva som bidrar til de ulike dimensjonene og hvordan de komplementerer hverandre.

«Et viktig prinsipielt skille mellom ledelse og styring består i at ledelse er personorientert, mens styring er systemorientert» (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Med dette menes at styring er utforming av systemer og formelle prosedyrer, som ikke er personavhengig, og som indirekte påvirker de involverte i organisasjonen. Ledelse derimot er direkte koblet til leders person og hvordan vedkommende påvirker ved å bruke seg selv som virkemiddel. For eksempel kan en leder formidle organisasjonens ønskede verdier ved å ta bevisste valg og

praktisere verdiene i møte med medarbeidere. For å utøve ledelse er det essensielt at lederen har legitim autoritet, ellers vil en ikke ha mulighet til å påvirke. (2010, s. 18).

«Å lede er ikke bare å ligge i front, det dreier seg også om å få med seg noen, lede noen fra ett sted til et annet» (Brunstad, 2011, s. 36). Brunstad skriver videre at en leder skal være for andre, samtidig som han skal forandre: «Ledelse er læring, læring er ledelse» (2011, s. 36). Lederskap går blant annet ut på å få med seg etterfølgerne inn i lederens tankesett og motivere dem til å ta ansvar og yte sitt beste, relasjonen settes i fokus. Man styrer etter og realiserer interne verdier, samtidig som man forholder seg til det sosiale fellesskapet utenfor (2011, s. 41) En annen viktig dimensjon av ledelse er å bistå til den enkeltes karakterbygging, å ha tro på at det beste i mennesket kan forsterkes. Både gjennom kommunikasjon for erfaringsoverføring (2011, s. 46), og gjennom å sette søkelys på å utvikle en sterk organisasjonskultur og praksisgrunnlag som skal bidra til dette (2011, s. 49).

Å gi oppfølging og støtte har to sider; den ene siden går ut på hva den enkelte trenger både personlig og i forhold til oppgavene i sin tjeneste, den andre siden går ut på å få med seg den frivillige lederen i den retningen man ønsker for organisasjonens arbeid, og i forhold til å formidle ønsket kultur.

2.2 Teoretisk perspektiv – Relasjonsledelse

I oppgaven ønsker jeg å forske på hva den frivillige leder trenger av oppfølging og støtte i sin tjeneste. Relasjonen mellom frivillig leder og den eller de som har ansvar for oppfølging og støtte blir dermed satt i fokus. Jeg vil nå se på aktuell teori i forbindelse med relasjonsledelse for å belyse problemstillingen.

Mary Uhl-Bien kommer med et bidrag inn i teori om relasjonsledelse, hvor hun definerer relasjonsledelse som: «...en sosial påvirkningsprosess hvor fremvoksende koordinering (dvs. utviklende sosial orden) og endring (dvs. nye verdier, holdninger, tilnærminger, atferd, ideologier, etc.) er konstruert og produsert» (fritt oversatt fra engelsk, Uhl-Bien, 2006, s. 668). Denne definisjonen favner om både enkeltindividers handlinger og sosiale konstruksjoner i samhandling med kontekst. Uhl-Bien mener at relasjonell ledelse kan forekomme i alle relasjoner, på kryss og tvers i organisasjoner. Og at relasjonene må

forholde seg til den konteksten de er i. Relasjonsledelse undersøker hvordan strukturering og organisering ser ut om man tar utgangspunkt i «mønsteret av regelmessig samhandling», hvor hverdagspraksis får konstruere strukturen og «reglene» som skaper struktur i organisasjonen (2006, s. 670).

Dette bidraget setter søkelys på relasjonene og hverdagspraksis, som grunnlaget for struktur og organisasjonskultur. Det er et moment å ha med seg at ledelse og påvirkning ikke bare er forbeholdt den som formelt er leder, men at ledelse kan forekomme i alle relasjoner i organisasjonen. For å påvirke organisasjonskulturen og praksis i ønsket retning må ledere ta ansvar for at verdier og visjon blir foretrukket grunnlag for handling. Det er her det relasjonelle blir viktig, å ha en relasjon til de en leder, hvor en får påvirke, samtidig som relasjonen legger til rette for at en får gå i dialog med den enkelte (2006, s. 670).

Jan Spurkeland bidrar inn i ledelsesfaget med sin teori om relasjonsledelse. «Ledelse er å skape målsatte resultater sammen med andre. [...] Dette skapes gjennom synergier av samhandling mellom menneskene i organisasjonen» (Spurkeland, 2013, s. 13). I følge Spurkeland må en lære seg selv å kjenne før en kan gjøre det samme med andre. Man kan ikke studere og lese seg til å bli en relasjonell leder, man må øve seg i praksis. Det er også nødvendig å ha interesse for andre mennesker (Spurkeland, 2013, s. 14-15). Å rette fokus på relasjon heller enn posisjon vil sette samspillet mellom menneskene i organisasjonen i fokus. En slik innstilling vil sannsynligvis gjør en leder mer åpen for innspill fra de rundt seg, på grunn av at en ikke retter oppmerksomheten mot at man har en ledelsesposisjon og sitter på alle svar og gode løsninger selv. I følge Spurkeland handler «relasjonsledelse om å individualisere ledelse og tilpasse ledelse enkeltmennesket» (2013, s. 17), samt forståelsen av at relasjonsledelse innebærer å ta vare på andre og gjøre andre gode (2013, s. 18-19). Det gjør denne tilnærmingen til ledelse relevant når man undersøker hva de som ledes trenger av oppfølging og støtte. På grunn av at vi kan anta at behovet er individuelt, både når det gjelder person, men også når det gjelder til ulike tider i tjenesten. For å oppnå en god relasjon må en vie både tid og oppmerksomhet til samspillet. Som leder må en mest sannsynligvis gå i front for dette og vise at en ønsker å prioritere de relasjonelle båndene til de man har ledelsesansvar for. Spurkeland hevder at «Når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste. [...] Relasjonskvaliteten i

relasjonsledelse er i seg selv en garanti for at medarbeideren ikke skal kontrolleres» (2013, s. 24), samt at «Gode relasjoner virker effektiviserende» (2013, s. 27). Tanken er altså at ved å kjenne sine medarbeidere vil man kunne åpne opp for større grad av selvledelse, og man vil ha god kjennskap til hvilke områder man kan slippe medarbeiderne fri på, og hvor man skal være tettere på. Når man har gode relasjoner til sine medarbeidere flyter mest sannsynligvis kommunikasjonen på en annen måte, man kan anta at terskelen både for å spørre om råd og komme med innspill vil være lavere, og gjerne uavhengig av posisjon.

Oppsummert bygger teorien om relasjonsledelse på to hovedpremisser: «bevisstheten om avhengighet og bevisstheten om relasjonelt mot» (2013, s. 45). Det første hovedpremisset går ut på å være bevisst hvor viktig samspillet mellom menneskene som jobber mot samme mål er, f.eks. mellom leder og frivillig leder. Med mål om både positive resultat for organisasjonens mål, men også for arbeidsmiljø. Det vil naturligvis forekomme motstand og krefter som ikke lar seg forene med fellesskapstankegangen, det leder oss over på det andre hovedpremisset, nemlig relasjonelt mot. Dette viser til viktigheten av å være synlig og å ta relasjonelt ansvar ved å bruke tid på de en har lederansvar for. Det innebærer også å ta tak i vanskelige saker og uenigheter «ansikt til ansikt». Det vil her være veldig viktig for en leder å søke å forstå hva som ligger bak uenighetene, noe som kan medfølge at en må erkjenne egne utilstrekkeligheter i situasjoner for å finne gode løsninger. Som en relasjonell leder vil det være nødvendig å ta relasjonelt initiativ, og «trenge» seg på, lederens egenskaper til å kommunisere med omgivelsene vil deretter være avgjørende for om det får positivt eller negativt utfall (2013, s. 45-54).

Gode ferdigheter innen kommunikasjon og dialog blir sentralt i relasjonsledelse. En dialog defineres som «den likeverdige og balanserte samtalen» (2013, s. 55). En relasjonell leders rolle i dialogen med frivillig leder er først og fremst å stille gode og undersøkende spørsmål, og la den annen part argumentere for sine meninger eller refleksjoner. Ved å legge opp til dialog, heller en diskusjon, vil en skape en ramme rundt samtalen som kan føre til trygghet rundt temaet og større vilje fra frivillige ledere til å komme med sine synspunkter osv. Spurkeland trekker frem de sju viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog: lytt aktivt, still åpne spørsmål, vis anerkjennende atferd, bygg på andres tanker og ideer, involver alle, avklar standpunkter, argumenter konstruktivt (2013, 55-59).

For å bli mer relasjonsorientert er det viktig å vise interesse for hele mennesket, ikke bare den delen av mennesket som blir brukt når det utfører en oppgave. Innsyn i et menneskers total-kompetanse kan føre til at en får se nye sterke sider og gode egenskaper ved mennesker, som kan ha overføringsverdi til andre områder, som for eksempel kan være nyttig i tjenestesammenheng (2013, s. 103).

Filosofen Martin Buber skriver om mellommenneskelige møter i boken *Jeg og du* (1992). Et av poengene i boken hans er at: «Jeg blir til ved Du'et. Idet jeg blir Jeg, sier jeg Du. Alt virkelig liv er møte» (Buber, 1992, s. 13). Videre skriver han «forhold er gjensidighet. Mitt Du virker på meg liksom jeg på det» (1992, s. 16). I leder mottaker relasjonen er dette en relevant refleksjon. Man har to ulike posisjoner, men likevel har begge to påvirkning på hverandre og på relasjonen seg imellom.

2.3 Oppstartsfasen: Hva trenger den frivillige leder i oppstartsfasen av tjenesten?

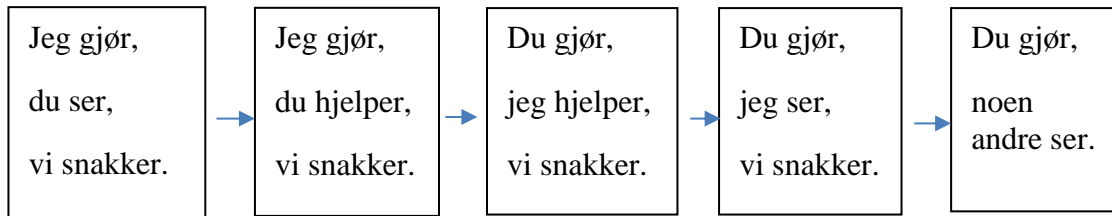
En oppstartfase kommer gjerne med forventninger av hva det skal innebære. Før en inngår en avtale eller et samarbeid er det viktig å avklare hva som forventes av den som skal utføre oppgaven, og hva som forventes av den som skal følge opp oppgaven. I vårt tilfelle er det den frivillige lederen som skal utføre oppgave, og det er dennes leder som skal følge opp oppgaven. Et annet begrep på forventningsavklaring er utviklet av Rousseau (1995), den psykologiske kontrakten, definert som: «...et individs oppfatninger av de gjensidige forpliktelsene mellom en person og en annen part» (gjengitt av Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 133). En psykologisk kontrakt kan se ulik ut. Den kan være enkel og basert på et rent transaksjonsforhold; utføre et arbeid og motta lønn. Alternativt kan den ha et relasjonelt uttrykk; med forventninger om lojalitet, oppfølging osv. I begge tilfeller vil oppfattelse av brudd på forventningene ha konsekvenser i negativ forstand. (2014, s. 133) Det antas dermed at det er en fordel å ha en tydelig avklaring i oppstart av et samarbeid for å avdekke asymmetriske forventninger til hverandre. Det kan gjerne være ulike behov som skal dekkes hos den enkelte part, men det viktige er å avdekke disse og ha en gjensidig forståelse for hverandres behov (2014, s. 135).

Frivillig arbeid er ikke i samme kategori som lønnet arbeid, og ledelse av frivillige må justeres heretter. Men man kan anta at det vil være minst like aktuelt med en god forventningsavklaring for frivillige medarbeidere som for lønnede medarbeidere. For lederen som skal følge opp vil forventningsavklaringen legge grunnlag for om oppgaven utføres på en tilfredsstillende måte på sikt. For den frivillige lederen vil en da vite hva en har forpliktet seg til, alt ifra hvor mange timer man kan forvente å bruke på oppgaven til hva oppgaven går ut på. I bokkapittelet «Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft» skriver Beate Eldstad at «mulige konsekvenser av sprikende forventninger kan være misforståelser og konflikter, tap av tillit og reduksjon i motivasjon og engasjement» (Eldstad, 2010, s. 193). I den relasjonelle kontrakten kan man anta at flere av forventningene ikke er nedskrevet, men at de er tett knyttet opp til verdier og engasjement rundt oppgaven som skal utføres. Eldstad påpeker videre at «For å finne en gunstig person/jobbs tilpasning må en gjøre en systematisk kartlegging av den frivilliges motivasjonsprofil.» Man må vite om de er kompetente for oppgaven, utarbeide en god jobb-beskrivelse og legge til rette for et godt arbeidsmiljø (2010, s. 200). To undersøkelser som er gjennomført i Norge, Røde kors (Andersen 1996) og Kongsberg Jazzfestival (Eldstad 1997) viser til at verdimeslige begrunnelser var en av de viktigste årsakene for å engasjere seg som frivillig, samt en årsak for å vurdere å slutte som frivillig, blant de som svarte på undersøkelsene (2010, s. 197, 201).

Fretheim et.al. presenterer noe de kaller for en instrumentell og en organisk tenkemåte for å involvere personer i frivillig arbeid i menighetssammenheng. Den organiske tenkemåten setter den frivillige i sentrum. Og målet blir å involvere folk i menigheten i frivillig arbeid hvor de får realisert seg selv og brukt sine ressurser og nådegaver. Den instrumentelle er mer oppgavesentrert. Det er oppgaver som må gjøres, og noen blir spurt om å gjøre dem (Fretheim et.al., 2016, s. 15).

Øystein Gjerme, grunnlegger og pastor i Salt Bergen (2004) har skrevet boken Vi vil! Frivillighet i menigheten (2018). I boken tar han opp ulike tema som er relevant for frivillighet, alt i kristen kontekst med Jesu kall til mennesker om å følge han (Markus evangelium 1:17), som bakteppe. Som Gjerme skriver: «oppskriften er den samme nå som i den tidlige kirken: Vanlige mennesker, som er fylt av den Hellige Ånd, gir evangeliet om Jesus videre til andre mennesker. Slik utbres Guds rike i verden» (Gjerme, 2018, s. 58). I forhold til

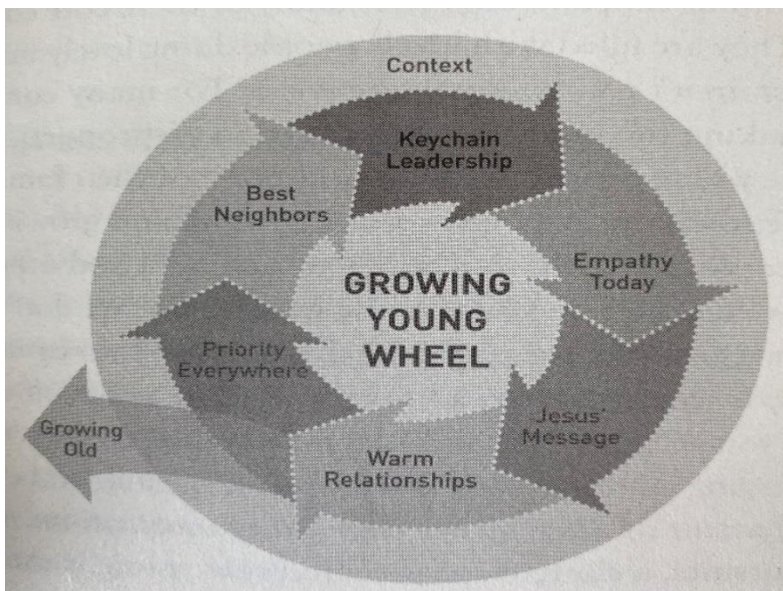
oppstartsfasen mener han at det er viktig å legge til rette for at den frivillige får nok oppfølging og praksis til å forstå hva han skal gjøre. Han presenterer en modell for opplæring av frivillige i fem steg:



(Gjerme, 2018, s. 139-140)

Modellen er enkel og går ut på at den frivillige får gå en steg-for-steg-læringsprosess fra lærling til å lede andre. Man skaper trygge rammer, med rom for å observere og prøve seg i praksis. Kombinert med tid til samtale for å evaluere, spørre og forklare det som en gjør. Salt Bergen har erfart at denne måten å drive opplæring av frivillige på har vært god både for ledere og for frivillige (Gjerme, 2018, s. 141).

Et forskerteam fra USA; Powell, Mulder og Griffin har gjennomført et forskningsprosjekt på menigheter som fungerer godt og har et Jesus sentrert fellesskap.



(Growing Young Wheel, Powell et.al., 2016, s. 43)

Forskningen gikk over en periode på 4 år. I boken «Growing young» presenteres seks strategier, basert på forskningsresultatene, for at menigheter skal vokse seg unge. Strategiene er presentert som en pågående prosess i modellen under.

I forhold til oppstartsfasen av frivillig engasjement er spesielt strategien nøkkelledere interessant. *Nøkkelledere* er erfarne ledere, som sitter med nøkler til å hjelpe andre inn i lederroller. Nøkklene kan være funksjoner, makt og tilganger. Disse lederne er døråpnere for andre ved å trene, gi tillit og ansvar til yngre mennesker som da får vokse inn i lederansvar. Kjennetegn ved nøkkelledere er at de betegnes som modne, ekte, varme, vet hva som betyr noe for de rundt seg og som har et langtidsperspektiv (2016, s. 84-85). Denne måten å aktivere frivillige på kan relateres til Fretheim et.al. sin organiske tenkemåte ift. til aktivering av frivillige.

De resterende fem strategiene er også verdt å ta med seg når det gjelder frivillighetsledelse i kristen sammenheng, i oppstartsfasen og ellers. Resultatene fra undersøkelsen viste at det er viktig å ha *empati med de unge*. I stedet for å bedømme eller kritisere, prøv å ta denne generasjonens perspektiv (2016, s. 43). *Å ta Jesu budskap på alvor*. Ønske mennesker inn i en Jesus sentrert måte å leve på, heller enn å presentere høye evangeliske krav. Unge mennesker ønsker å være deltakere, samt å bli utfordret. Nøkler for å evangelisere til dagens unge er å bygge ekte relasjoner, lytte godt og være ærlig i forhold til spørsmål og tvil (2016, s. 160). *Et varmt fellesskap* hvor en tar sikte på å være likemenn og bygge vennskap på kryss av relasjoner var et kjennetegn. Menigheter som vokste seg unge *prioriterte barn og unge*. De så etter kreative måter å støtte de på, så på dem som en ressurs og involverte dem i menigheten. Den siste strategien går ut på å være *de beste naboene*. Denne strategien går ut på å se utover seg selv og sitt eget, aktivere unge mennesker til å bli gode medmennesker både lokalt og globalt (2016, s. 43)

Oppsummering: Teori og forskning som vi har sett på tar opp viktigheten av forventningsavklaring i oppstartsfasen og bevissthet rundt involvering av frivillige inn i tjeneste. Vi har også sett på forskning som viser til positive resultater ved å involvere og lære opp unge mennesker, til å hjelpe dem å oppdage og bruke sine egne ressurser, da også ift. til nådegaver.

2.4 Visjon og verdier: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?

Organisasjonens visjon og verdier er grunnlaget og hensikten med dens eksistens. Det er dermed interessant å vite mer om hvordan den frivillige leder kan oppleve støtte i organisasjonens visjon og verdier. Sirris har i sin modell kalt denne dimensjonen for å verdsette. Det går ut på hvordan den man kan anerkjenne den frivillige innsatsen og forskjellen den gjør, og hvordan man kan jobbe for å styrke felles identitet mellom organisasjonen og den frivillige (Sirris, 2023, s. 149). Visjon og verdier kan i dette arbeidet bli veiledere i tjenesten og erstatte behov for regler (2023, s. 152).

Aadland og Askeland har valgt å erstatte ordlyden i verdibasert ledelse til verdibevisst ledelse. Med følgende definisjon:

Verdibevisst ledelse kan derfor defineres som aktiv lederinnsats i tre avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjonen:

1. utforming av organisatorisk formål gjennom verdibevisstgjørende prosesser.
2. mobilisering til god organisasjonskultur ved gjentatt oppmerksomhet om ønskelige verdier og praksisuttrykk, og ved systematisk refleksjon over etiske standarder i hittidige og framtidige handlinger.
3. kritisk refleksjon over organisatorisk praksis for å avgrense innslaget av beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier. (Aadland & Askeland, 2007, s. 16)

Målet med verdiarbeid er ikke å lage en oppskrift på praksis, men la verdier og visjon få gi retning og grunnlag for praksis. Man åpner opp for nyskaping og kreativitet, innenfor det som er ønsket.

Aadland og Askeland innfører begrepene «verdier-for-praksis» og «verdier-i-praksis» (2007, s. 113-114). «Verdier-for-praksis» er de nedskrevne verdiene som er vedtatt, som grunnlag for praksis i organisasjonen (2007, s. 118). Det må gjøres et bevisst arbeid for å kommunisere hvorfor akkurat disse verdiene, og hvordan de kan praktiseres. Patrick Lencioni har skrevet om viktigheten av å få verdiene til å bety noe (Lencioni P., 2002). Lencioni trekker frem at det er ulike kategorier av verdier. De grunnleggende verdiene kalles gjerne kjerneverdier, de skal være førende for all praksis i organisasjonen. (2002, s. 6). Han

påpeker viktigheten av å være autentisk, vedta verdier som skiller organisasjonen fra andre og viser til det særegne med organisasjonens eksistens. Videre fastslår han at prosessen med å kommunisere ut verdier for praksis må eies av ledere, ikke bare de på toppen, men også de som har relasjoner nedover i organisasjonen (2002, s. 7). Kjerneverdiene må veves inn i all praksis, i alle deler av organisasjonen og i alle avgjørelser som tas i organisasjons sammenheng (2002, s. 8).

«Verdier-i-praksis» tar utgangspunkt i handlinger og empirisk praksis (Aadland og Askeland, 2007, s. 122). Når man har denne innfallsvinkelen til verdiarbeid, er målet å utruste medarbeiderne til refleksjon rundt egen- og organisasjonspraksis, for å vurdere hvilke verdier som kommer til uttrykk. Gehman et.al. (2013) har forsket på verdiarbeid, og delt inn dette i fire faser. Hvor fase en er når enten leder eller medarbeider blir bekymret for praksis, som ikke stemmer med ønskede verdier. Fase to innebærer at flere medarbeidere deler bekymringen. Gjennom dialog og erfaringsutveksling reflekteres det rundt praksis og behov for endring synliggjøres. Fase tre utgjør endring av praksis. Og fase fire går ut på at verdiarbeid er en kontinuerlig prosess, ikke en engangshendelse, og at det gjerne ikke er noe som skjer kollektivt i hele organisasjonen samtidig. (Gehman et.al., 2013, s. 102-105).

Aadland og Askeland foreslår ulike tiltak for praktisk verdiarbeid, presentert i tabellen under.

Tabell 1 Oversikt over prosess og metodikk i konkret verdiutvikling (Aadland 2004: 161-162)

Verdier-for-praksis Mål: Mobilisere og motivere ønsket verdipraksis	Verdier-i-praksis Mål: Refleksjon over empirisk praksis; avdekke og avgrense uønskede verdier, forbedre praksismønstre
Fastslå kjerneverdier Skjer oftest ved lederinitierte, men demokratiske prosesser.	Refleksjonsgrupper Har kritisk fokus på praksis; ved først å nærstudere rutinehandlinger, og deretter verdifortolke disse.
Utkrystallisere nøkkelindikatorer som konkretiserer verdipraksis i typiske situasjoner.	Verdifortellinger Opplevde situasjoner i organisasjonen fortelles, der verdier ble særskilt bekreftet eller motarbeidet.
Innarbeiding av kjerneverdier Kjerneverdiene innarbeides i strategiplan, årsplan og årsrapport, medarbeidersamtaler, stillingsutlysninger og intervjuer, kurs for nye medarbeidere.	Kulturstudiebesøk Medarbeidere besøker hverandres enheter, og utveksler etterpå «funn» av observerte verdipraksiser.
Verdipris Årlig tildeling til et tiltak som i særlig grad oppfyller kjerneverdiene, basert på nominasjon og valg blant representanter for enhetene i virksomheten.	Lederveiledning, coaching, mentoring Ledere er modeller, og trenger utenfråhjelp for å kunne «walk the talk» og bli funnet troverdige.
Brukerundersøkelse Representative utvalg av brukere, ansatte og interessenter spørres om erfaring med organisasjonens verdistatus med utgangspunkt i nøkkelindikatorer.	Etisk refleksjonspraksis Ansatte møtes regelmessig i grupper til systematisk etisk refleksjon over dilemmaer og utfordringer i arbeidet.
Evaluering Ved jevne mellomrom evalueres verdiarbeidet i virksomheten – både den målrettede og den refleksive praksisen.	Avdekke regelbehov Ledere på alle nivåer rapporterer om tilfeller av avvik eller etterspørsel etter standardisering av verdipraksis. Ulike grupper vurderer tilfellene og drøfter ulike løsninger.

(Aadland og Askeland, 2007, s. 125)

Man ser her at det foreslås ulike tiltak alt etter om man tar utgangspunkt i de vedtatte verdier, eller om man reflekterer over om verdier kommer til uttrykk gjennom praksis.

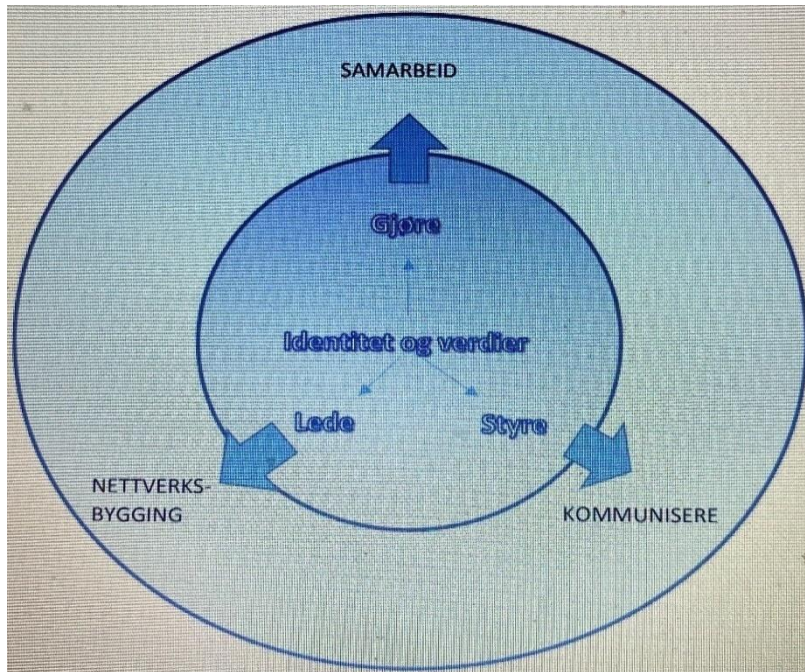
Det er mange ulike tilnærminger innen forskning på ledelse, en tilnærming er praksissnær tilnærming til ledelse. Søkelys rettes mot hverdagspraksis til både formelle og uformelle ledere. Ledelse ses på som et håndverk, og oppstår i kommunikasjon, mening og handling sammen med andre mennesker. Denne tilnærmingen til ledelse påpeker at kompetanse innen faget oppnås gjennom praksiserfaringer eller observasjon av andre som utøver ledelse (Klev og Vie, 2014, s. 51). Argumentene for at en bør ha en praksissnær tilnærming til ledelse begrunnes med at i lederhverdagen må man forholde seg til et stort spekter av medarbeidere, oppgaver og utfordringer, dette er ikke noe man lærer å forholde seg til gjennom en lærebok. Men gjennom nettopp egne erfaringer, og refleksjoner over ønsket praksis (2014, s. 51).

Oppsummering: Vi har nå sett på teori om visjon og verdier og praksissnær tilnærming til ledelse. De viser til ulike strategier og tilnærminger for å jobbe mot en organisasjonskultur, som gir støtte og retning til involverte i organisasjonen.

2.5 Relasjon: Hva trenger den frivillige leder i relasjonen med nærmeste leder og team?

Innen dette tema presenteres teori og forskning som setter søkelys på den relasjonelle dimensjonen ved ledelse og sosialt samspill.

Å relatere er en av dimensjonene i modellen Stephen Sirris har utarbeidet for frivillighetsledelse. Ledelse skjer i samspill med andre, og dermed er relasjoner sentralt (2023). I artikkelen «Hvordan lede frivillige i kirken?» løfter Stephen Sirris frem viktige momenter ved frivillighetsledelse (2015). Sirris har utarbeidet da en modell med tre dimensjoner for ledelse av frivillige; styre, lede og gjøre, som han tar utgangspunkt i. Frivillighetsledelse bør inneholde alle tre dimensjoner, men i varierende grad. Alt avhengig av leders personlighet, situasjon og kontekst som ledelsen utføres i. Gjennom å praktisere de ulike dimensjonene innen ledelse er målet for lederen å fremme verdibevisthet og identitetsutvikling mellom den frivillige og organisasjonen (Sirris, 2015, s. 7).



(Sirris, 2015, s. 7)

Sirris oppsummerer med at frivillighetsledere må vite hvem de leder for å kunne lede på best mulig måte, de må balansere elementene styring og ledelse, samt utvikle strategi for frivillighetsarbeidet. «Strategi betyr i denne sammenheng at erfaringer gir læring som settes i system» (2015, s. 16-17). Man vil da kunne lage seg rammer rundt frivillighetsledelse innad i organisasjonen. Denne modellen er satt sammen på en litt annen måte enn modellen vi presenterte under punktet *frivillighetsledelse*. Men den favner opp de samme dimensjonene.

Dutton et.al. har forsket på «high quality connections; høykvalitetsforbindelser (HKF): kortsiktige, dyadiske positive interaksjoner på jobben. Den positive effekten kobles til hvordan dette oppleves individuelt for begge de involverte personene, hva de gjør og hva som blir det positive som kommer ut av situasjonen. Forbindelser forstås som enkeltstående opplevelser i samspill mellom mennesker. De forutsetter ikke at relasjonen er etablert, men slike forbindelser kan legge grunnlag for at en relasjon etableres. Dutton et.al. mener at forbindelser bør vies oppmerksomhet med bakgrunn i at mennesker er sosiale og har behov for tilhørighet. Organisasjoner er basert på sosiale prosesser, og søkelys på forbindelser vil være nøkler for å forstå dem. Den subjektive opplevelsen av forbindelsens kvalitet er avhengig av opplevd gjensidighet i forbindelsen. Å bli bevisst samspillet mellom sin egen og

andres kommunikasjon, kan legge grunnlag for at det oppstår HKF. Det gjelder muntlig kommunikasjon som samtale og kroppsspråk. Hvor en for eksempel prøver å sette seg inn i andres perspektiv, uttrykke takknemlighet, empati eller vise respekt. Men også atferd kan føre til HKF, hjelpe hverandre og være sammen i uformelle settinger. Samspillet mellom individene må hele tiden forholde seg til organisasjonens kontekst (Dutton et.al., 2011). Sirris vises til HKF som viktig i det sosiale samspillet, og at det forutsetter tilstedeværelse og konsentrert oppmerksomhet. Det er også viktig å opptre uten en underliggende agenda, ved å være ærlig og ekte. Som Dutton et.al., trekker også han frem verdien ved å lytte aktivt og gi bekreftelser (Sirris, 2023, s. 169).

Gry Espedal har skrevet boken ROS om anerkjennende ledelse og hvordan skape et verdsettende arbeidsmiljø. Hun skriver at som leder er det viktig å ta den relasjonelle dimensjonen på alvor, i det mener hun at anerkjennelse er noe grunnleggende. «I bunn og grunn handler det å føle seg anerkjent om å føle seg akseptert, kjenne at vi har verdi som menneske, at det vi gjør er av betydning og har en nytteverdi» (gjengitt av Espedal, 2010, s. 25). I stedet for å innta et problemfokus, retter man blikket mot det man ønsker mer av. For å lede med mål om det, kan en leder benytte seg av coachende teknikker. Da rettes søkelyset på å hjelpe medarbeiderne med fokus på egne mål, ønsker og ressurser (2010, s. 29). For å anerkjenne noen må man være i bevegelse mot den andre: «En anerkjennende bekreftelse som bygger god selvfølelse og hjelper den andre å se seg selv om igjen, er preget av en spontan og personlig reaksjon. Å gi en slik tilbakemelding kalles å gi en kroppslig tilbakemelding» (Espedal, 2010, s. 29). For å utvikle en anerkjennende lederstil innebærer at en må ha tro på sine medarbeidere, at de får til de oppgave de skal utføre. Man må også hjelpe dem til å forstå sin verdi, sterke sider, evner og ressurser (2010, s. 54-55). Man må innta en støttende lederstil, hvor en hjelper medarbeiderne til å rustes innen selvledelse, det handler også om å skape positive tankemønstre for sin egen del, og sammen med medarbeiderne (2010, s. 59). Man kan dele inn anerkjennelsens kunst i fem grunnelementer: lytte, forståelse, aksept og toleranse og bekreftelse. Til grunn for dette ligger det å være nysgjerrig på sine medmennesker, stille spørsmål og vise interesse for dem, og vise aksept for den enkeltes subjektive opplevelser (2010, s. 67-81).

Dag Otto Brunstad trekker frem anerkjennelse som en viktig side ved rettferdighet og takknemlighet (Brunstad, 2011, s. 167). Rettferdighet er viktig for å opprettholde balanse i både enkelthet og i det store fellesskapet, lederen må dermed gå foran som et godt eksempel og hele tiden strebe etter å utjevne rettferdighet (s. 119). Rettferdighet kobles gjennom takknemlighet til anerkjennelse, det er viktig at en leder anerkjenner både medgang og motgang hos medarbeidere (2011, s. 122). I dette er det takknemligheten som «...bygger, styrker og fornyer båndene mellom menneskene. En leder som kan gi et takkens ord i rett tid, bidrar til å gi overskudd og arbeidsglede blant sine medarbeidere, lenge etter at ordene har falt» (2011, s. 167). Takknemlighet er derfor en viktig byggestein i fellesskapet, som åpner for at fellesskapet skal preges av en tilstand av forutsigbarhet, respekt, tillit og trygghet. Takknemlighet forutsetter at man ser utover en selv, og innser og forstår at man er sammen om noe, og at andres innsats betyr noe (2011, s.168).

Dette kan relateres til tillit og kontroll. Einar Aadland skriver om i sin bok den truverdige leiaren: «Ekte tillit risikerer eit tap som er større enn det ein tapar på å ikkje vise tillit...Tillit er ei suveren, spontan og radikal «livsytring». Tillit boblar fram frå djupet, er medfødd og elementær» (Aadland, E., 2011, s. 185). Han sammenligner tillit med en slags sosial kapital, risikoen er stor, men når en tar risikoen og viser tillitt til andre kan det kaste av seg. Tilliten øker, og man kan investere på ny med enda høyere risiko (2011, s. 186). Han påpeker videre at i tillegg til tillit, må en leder også utøve en viss form for kontroll. Mennesker kan bli fristet til å handle på vegne av egne verdier, som ikke er i tråd med organisasjonens. Eller de gjør feil, som ikke var med overlegg (2011, s. 193). Man trenger dermed å finne en god balanse mellom tillit og kontroll i relasjonen til de man leder. Opplevelsen av at noen viser en tillitt, kan gjøre at en får til ting en ikke selv visste at en kunne. Å bli møtt med tillitt blir dermed en forløsende for handlekraft (2011, s. 193). Utfordringen i ledelse blir da å finne en middelvei, hvor en evner å være raus og stødig på samme tid (2011, s. 194).

Rudi Kirkhaug presenterer ulike former for lederskap, bl.a. å innta en tjenerfunksjon. Dette innebærer at lederskapet formes på medarbeiderens premisser. Det er dermed medarbeiderens behov som former innholdet i lederskapet. Når medarbeideren har gitt uttrykk for sine behov, er det opp til lederen å støtte og påvirke ut fra det. Lederen blir ifølge

denne formen for lederskap et virkemiddel for at medarbeideren skal nå sine mål og drømmer (Kirkhaug, 2015, s. 34).

Arild Sporsheim forsket på ledelse av frivillige ledere i Den Norske Kirke i sin masteroppgave i 2017. Resultatene fra forskningen viste at de frivillige stort sett ble ledet av ledere gjennom relasjon og samhandling med dem. De opplevde at ved å være relasjonelle så ble de frivillige motivert og engasjert i tjeneste, samtidig som det gjorde at lederen var tilgjengelig for de frivillige. Funnene i undersøkelsen viste også at ledere brukte mer tid på rekruttering enn oppfølging. Resultatene fra forskningen viste at lederne fungerer som tilretteleggere for frivillige, og lederne har både ansvar for tjenesten som utføres og den personlige oppfølgingen av de frivillige (Sporsheim, 2017, s. 80).

Oppsummering: Vi har nå sett på utvalgt teori og forskning innen temaområdet relasjon. I følge Sirris er det viktig at ledere er bevisst organisasjonens verdigrunnlag for utøvelse av lederskap. Vi har sett på teori som favner om høykvalitetsforbindelser, coachende teknikker, tjenende ledelse, anerkjennelse og tillitt. Teorien samsvarer med resultatene fra forskningen til Sporsheim, som viste at lederne fungerer som tilretteleggere for frivillige.

2.6 Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?

Med *bærekraftig tjeneste* mener jeg hva den frivillige leder trenger av støtte og oppfølging for å stå i tjenesten over tid. Teori og forskning som presenteres i dette tema er relevant for å forklare hva som er viktig for å legge grunnlag for sunn frivillighet over tid.

Chacón, Vecina og Dávila har forsket på hvilke prediktorer som betyr mest for at frivillige engasjeres over tid. Forskningen er basert på spørreskjema som ble besvart av 300 frivillige sosialarbeidere. Teamet utviklet på forhånd en modell med fire hypoteser, som på norsk oversettes til trestegs-modellen (Chacón et.al., 2007). Resultatene fra undersøkelsen viste at modellen hadde god forklaringskraft. Den viktigste faktoren som påvirker lengden av frivillige sitt engasjement er den frivilliges egen estimering av tidsperspektiv på engasjementet. Resultatene viser at tilfredshet, forpliktelse til organisasjonen og rolleidentitet vil ha ulik påvirkning ift. lengden på engasjementet. Opplevd høy grad av tilfredshet er mest relevant for å forklare frivillig engasjement på kort sikt. Mens i et lengre

tidsperspektiv blir rolleidentitet og forpliktelse til organisasjonen mer relevant for å predikere varighet (2007). Med bakgrunn i funnene fremsetter forskerne to strategier for å beholde frivillige over tid. Den ene er at det er den frivillige som sitter på informasjon om sin situasjon og sin intensjon om hvor lenge han ser for seg å være i engasjementet. Når den frivillige selv er ansvarlig og kjenner på frihet i dette kan disse uttalelsene i seg selv skape forpliktende bånd. Den andre strategien er å sette søkelys på de frivilliges tilfredshet ved tjenesten. Høy grad av tilfredshet kan også tenkes å bidra til organisatorisk tilhørighet og rolle identitet som frivillig, på lenger sikt (Chacón et.al., 2007, s. 639-640).

Jonvik og Løvaas stiller spørsmålet: *Vi trenger frivilligheten, men hva trenger de frivillige?* i sin forskning. De gjennomførte en kvalitativ spørreundersøkelse, blant frivillige ledere i en barne-/ungdomsidretts-organisasjon, med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien, utarbeidet av Deci og Ryan 1985. Selvbestemmelsesteorien som går ut på at tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene for autonomi, mestring og tilhørighet vil støtte menneskets drivkraft og indre motivasjon for å utforske og lære (gjengitt av Jonvik & Løvaas, 2021). Funnene støtter selvbestemmelsesteorien, men resultatene fra undersøkelsen indikerer også at det er andre kilder til mening enn tilfredsstillelse av egne behov som er sentrale for de frivillige, dette er opplevd som viktigere i forbindelse med lønnet arbeid. Forfatterne mener det vil være interessant å trekke inn perspektiver utover egne behov i videre forskning på frivillighet. (Jonvik & Løvaas, 2021).

Øystein Gjerme deler i boken *Vi Vil! erfaringer for sunn og bærekraftig frivillighet* (Gjerme, 2018). Han mener det er viktig for organisasjoner å tenke over hvordan de er organisert i forhold til ulikt frivillig arbeid. Ledere må også veilede frivillige ift. ansvarsmengde, en mulighet her er å innføring av poengsystem på ulike tjenester som man kan gå inn i. Han deler også erfaring fra å definere ulike grader av engasjement. Dette for å skape en gjensidig forventning ift. grad av forpliktelse i tjenesten. I Salt Bergen har de bl.a. en forventning til at frivillige ledere «...utvikler sitt personlige gudsliv, deltar på ledersamlinger og ønsker å dyktiggjøres i tjenesten» (2018, s. 95). Han mener også at arbeidsbeskrivelser er en god ting innen frivillig arbeid. At forutsigbarhet er en nøkkel til trivsel. «Vi trenger både struktur og åndskraft, både orden og fleksibilitet, både arbeid og bønn, både organisasjon og organisme, både hode og hjerte» (2018, s. 98).

Margit Bente Stensnees (2014) skrev masteroppgave med problemstillingen: Hva motiverer til frivillig arbeid i kirken, og hvilke konsekvenser har det for ledelse av frivillige? Funn viste blant annet at frivillige ønsker frihet til å påvirke i tjenesten sin, lederen blir ifølge funn en støttespiller og tilrettelegger for den frivillige. Uformelle arenaer er viktige i oppfølgingsarbeidet. En god organisasjonskultur med et godt fellesskap er viktig for de frivillige, og kan føre til et ønske om engasjement. Anerkjennelse anses som et sentralt virkemiddel i kulturarbeid. For å oppnå dette er det viktig for ledere å gå foran for å sette et eksempel til etterfølgelse (Stensnees, 2014, s. 75).

I og med at dette forskningsprosjektet gjennomføres innen en kristen misjonsorganisasjon er det relevant å trekke inn elementene å tjene og nådegaver i organisering og ledelse, da det er sentrale elementer innen kristen tro.

Jenssen og Birkeland har skrevet en artikkel om ledelse, organisering og nådegaver i kirken (Jenssen & Birkedal, 2014). I artikkelen tar man utgangspunkt i hva Bibelen sier om menighet, kropp brukes som et bilde på hvordan en menighet er satt sammen. Menigheten er satt sammen av ulike lemmer; les mennesker, som alle skal virke til sammen for at menigheten skal fungere best mulig. Hver og en er tildelt nådegaver, som en skal bidra med inn i menigheten (1 Rom 12, 1. Kor 12, Ef 4). For at menigheten skal fungere best mulig, må man legge til rette for at medlemmene får oppdage sine gaver og bruke disse (Jenssen & Birkedal, 2014, s. 4). Forfatterne argumenterer for at dette er viktig når en skal organisere og strukturere arbeid i menigheten, at en må tenke på menigheten som en organisme hvor en har rom for endring og utvikling - prøving og feiling. Det vil variere ift. til størrelsen på organisasjonen hvor sterk struktur man bør ha; men en konklusjon som tas er bl.a. at medarbeidere må følges opp på en god og systematisk måte (Jenssen & Birkedal, 2014, s. 12)

Vi har forsøkt å vise at ledelse må inneholde sterke elementer av relasjonsorientering fordi en slik orientering trolig er en form for ledelse som virker utrustende på medarbeiderne. Det kan dessuten være gunstig å opptre som trener -altså for eksempel å oppmuntre, hjelpe, veilede, anerkjenne og korrigere. [...] det er viktig å bidra til at den enkelte leder og medarbeider har et tjenersinn samtidig som ledere utvikler grensesettende evner. I en menighet er det kanskje ekstra viktig at ledelse inneholder et transformerende element med vekt på det underliggende innholdet og de underliggende verdiene som

menigheten ønsker å realisere, fordi det er disse elementene som er grunnlaget for virksomheten, og fordi en slik måte å lede på kan skape stort engasjement og stor innsats i arbeidet. (Jenssen & Birkedal, 2014, s. 13)

Oppsummering:

Utfra de teori og forskning presentert ovenfor finner man argumenter for hva som er viktig for frivillighet over tid. Forskning viser bl.a. at den frivilliges tilfredshet og tilhørighet til organisasjonen har betydning for varighet av engasjement. Fokus på organisasjonens hensikt og verdier kan være nyttig i denne sammenheng. Gjerner deler erfaringer rundt gode strukturer i frivillighetsarbeidet, som et godt utgangspunkt for sunn og bærekraftig frivillighet. I forhold til vår forskning i en kristen misjonsorganisasjon er nådegaver og tilrettelegging rundt det også relevant teori.

3 Metode

Vitenskapelig kunnskap er systematisk og metodisk frembrakt kunnskap, som også er etterprøvd. Vitenskapelig kunnskap skal være bygget på erfaringsmateriale som er tilgjengelig for andre (Thomassen, 2017, s. 42-43).

Det finnes ulike retninger innenfor vitenskapen, mitt prosjekt kommer inn under humanvitenskapene. Formålet med prosjektet er å hente inn informasjon basert på subjektive erfaringer fra informantene. Denne type forskning kommer inn under tradisjonene hermeneutikk og fenomenologi. Fortolkning vil være sentralt når innhenting av informasjon foregår ved hjelp av kvalitative metoder. Hermeneutikk og Fenomenologi er to tradisjoner som tar for seg denne dimensjonen ved forskning (Thomassen, 2017; Thagaard 2019). Hermeneutikken går ut på å prøve å forstå og få innsikt i menneskelige ytringer innen den konteksten de står i (Thomassen, 2017, s. 45). Fenomenologi er tilsvarende, ved at den tar utgangspunkt i den enkeltes subjektive opplevelser. På dette grunnlag søker man å oppnå en dypere forståelse av den underliggende meningen med den enkeltes erfaringer (Thagaard, 2019, s. 36).

Jeg har en del erfaring på tematikken jeg forsker på, jeg vil dermed sitte med mine fordommer. Disse fordommene vil kanskje hjelpe meg til å kunne lettere sette meg inn i informantenes erfaringer. Samtidig er det viktig å være klar over at de ikke skal hindre meg i å være åpen og mottakelig for informantenes erfaringer. Jeg må være nysgjerrig på deres opplevelser og oppfatninger. Jeg må være oppmerksom på kroppsspråk og handlinger, som den enkelte uttrykker seg med, i tillegg til den muntlige informasjonen. Det er interessant å få gripe det underliggende, det som ikke kommer til overflaten med en gang, samt det man tar for gitt. Samtidig ta høyde for den konteksten som erfaringene er oppnådd i.

3.1 Valg av design og metodisk tilnærming

Denne forskningen har både et induktivt og et deduktivt utgangspunkt. Jeg er ute etter informantenes erfaringer for å belyse problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Jeg har dermed ikke hypoteser som skal bekreftes/avkreftes, men

forsknings spørsmål som jeg ønsker å undersøke. Når man forsker med en induktiv tilnærming, er man ute etter å finne sammenhenger i de innsamlede dataene for å eventuelt kunne gjenkjenne handlingsmønstre (Thomassen, 2017, s. 49). Min erfaring fører til at jeg har visse forventninger til hva jeg vil finne ut, noe som kan prege min innfallsvinkel. Prosjektet vil dermed også ha et deduktivt utgangspunkt, «fra teori til empiri» (Johannessen et.al., 2019, s. 47). Dette fordi jeg på forhånd har lest meg opp på ulike teorier som jeg antar er relevante for prosjektet. Samtidig kan dette være styrende for hva jeg fanger opp under forskningen.

I dette studiet har jeg søkelys på en konkret tematikk og noen få informanter fra en organisasjon, som studeres inngående. Dette vil falle inn under kategorien casestudie (Johannessen et.al., 2019, s. 80).

Jeg ønsker å innhente et detaljert bilde av en konkret tematikk; erfaringer, refleksjoner, underliggende mening, ønsker og behov. Valget av metode ble dermed kvalitativ forskning som gjennomføres ved et semistrukturert intervju. Det blir da en samtale hvor jeg som forsker har planlagt tema og spørsmål for å besvare problemstillingen i oppgaven, samtidig som jeg kan følge opp uforutsette, relevante tema som kommer opp i samtalen med informanten (Thagaard, 2018, s. 91).

3.2 Intervju – forberedelse og gjennomføring

Jeg valgte å utvikle min egen intervjuguide, med inspirasjon fra diverse teorier og to masteroppgaver (Nag, 2010.; Jonvik og Løvaas 2021). Vedlegg nr. 3.

Intervjuguiden min kan relateres til «Tre-med-greiner-modellen» utviklet av Rubin og Rubin (2012). Stammen på treet representerer hovedtemaet, i denne forskningen vil det si problemstillingen. Grenene tilsvarer tema som anses som relevante for å forklare problemstillingen, i vårt tilfelle vil det si forskningsspørsmålene. Ved å bruke denne modellen kan man sammenligne svarene fra informantene innenfor de ulike temaene som tas opp (Thagaard, 2018, s. 95).

Intervjuguiden min starter med noen åpnings spørsmål om informanten. Videre er den delt opp i henhold til de 4 temaområdene.

I bøkene til Johannessen et.al. og Thagaard fant jeg gode tips til utforming av intervjuguide. Blant annet å stille et spørsmål om gangen. Formulere spørsmål som starter med spørreordene hva og hvordan. Det er også anbefalt å benytte oppfølgingsspørsmål, for å få informanten til å utdype svaret sitt (Johannessen et.al, 2019; Thagaard, 2018).

Jeg opplevde at slike spørsmål inviterte informantene til å komme med sin subjektive oppfatning og opplevelser uten at de følte at de måtte forsvare dem. Under gjennomføringen av intervjuene opplevde jeg, og informantene, noen av spørsmålene som «kompliserte» og litt lange. De ble omformulert på direkten under selve intervjuet. Jeg endret ikke intervjuguiden mellom intervjuene, dermed er noen av spørsmålene formulert ulikt for hvert intervju.

Jeg opplevde det som positivt med en klar struktur og tydelige markeringer av overgang mellom tema. Før vi avsluttet opptaket spurte jeg også om det var noe mer informanten ønsket å si noe om, eller om det var noe mer jeg skulle spurt om.

Etter at opptakeren var avskrudd, tok jeg tid til en liten debriefing, hvor jeg spurte informanten hvordan deres opplevelse av situasjonen var. Og takket for at de hadde stilt opp, samt anerkjente dem for innsatsen de la ned under selve intervjuet.

3.3 Forskerrollen

Forholdet mellom forsker og informant er asymmetrisk i den forstand at det bare er informanten som skal dele sine erfaringer. «Når intervjupersonen gir sitt samtykke til å bli intervjuet, forplikter personen seg til å svare på spørsmål» (Thagaard, 2018, s. 91).

Selv om det er informanten som skal dele sine erfaringer, er det viktig at det er forskeren som «eier» fremgangen i samtalen (2018, s. 92). Informantene var varierte i forhold til hvordan de reflekterte over spørsmål. Noen hadde lange refleksjoner, mens andre svarte ganske kort på de samme spørsmålene. Jeg opplevde ikke av jeg måtte bryte av informantene. Men når jeg hørte gjennom lydopptakene tenkte jeg at hvis jeg hadde hatt mer erfaring som forsker, hadde jeg tatt meg bedre tid under intervjuet. Slik at også de som svarte kort, ble «tvunget» til å reflektere, og muligens ville lagt til noe mer til svarene sine.

Som forsker må man lytte interessert og være tålmodig i samtalen. Det kan også være fordelaktig å være aktiv i samtalen og gi positiv respons til informanten (2018, s. 93). For min del faller det seg naturlig å gi verbal og kroppslig respons i en samtale. Men i denne situasjonen prøvde jeg å begrense dette noe i samtalen, for at jeg ikke skulle avbryte informanten unødvendig. Jeg opplever også at et smil kan virke like anerkjennende for informanten om at jeg følger han.

Jeg møtte informantene i deres kontorlokaler. Dette for å gjøre det enkelt for informantene å delta, at det skulle ta minst mulig tid for dem. Samtidig som det var praktisk for meg med tilgang til rom hvor vi fikk være i fred under samtalen, og hvor det var tilgang til wifi ift. til å ta lydopptak. Jeg opplevde at informantene slappet av i egne omgivelser. Før jeg startet selve intervjuet, gikk jeg gjennom praktisk informasjon ift. til forskningsprosjektet. Jeg var også bevisst på å småsnakke litt med informantene, for at de og jeg skulle bli komfortabel i situasjonen.

Før første intervju leste jeg gjennom intervjuguiden høyt flere ganger, for å bli kjent med ordlyden og hvilket tempo jeg skulle snakke i. Jeg gjennomførte et prøveintervju med en bekjent, for å teste om spørsmålene var greie å forstå og for å bli litt bedre kjent med intervjusituasjonen. Da det var en ny setting for meg. Jeg ble tryggere for hvert intervju og synes det var kjekt og interessant. Tilbakemelding fra informantene i etterkant av intervjuet var at det var en god erfaring og at de opplevde det som en god ting å få reflektere rundt de aktuelle tema for sin egen del.

3.4 Strategisk utvalg

Informantene i dette prosjektet ble strategisk valgt ut. Det er et kriteriebasert utvalg: alle informantene måtte være frivillige ledere, med minimum 2 års fartstid i tjenesten (Johannessen et.al., 2019, s. 118). Jeg tok kontakt med tre ulike organisasjoner for å rekruttere informanter. En av organisasjonene svarte ikke på henvendelsen. Den andre organisasjonen svarte på henvendelsen, men klarte ikke å skaffe informanter til prosjektet. Den tredje organisasjonen jeg kontaktet var interessert i å være med på prosjektet, og rekrutterte fem informanter innad i organisasjonen som oppfylte kravene til å bli med.

Jeg hadde ikke mulighet til å gå inn å håndplukke informanter fra organisasjonene. Det var min kontaktperson i organisasjonen som sendte meg aktuelle navn og kontaktinformasjon. Informantenes alder varierer fra 20-35 år, fartstid som frivillig med lederansvar varierer fra 2-12 år, begge kjønn er representert; to kvinner og tre menn, alle har ulike arbeidsoppgaver; person- og oppgaveorientert. I presentasjonen av funn vil jeg omtale informantene som han. Dette på grunn av utvalget er lite og at det er krav til anonymisering.

3.5 Presentasjon av organisasjonen

Organisasjonen jeg har fått innpass i er en kristen misjonsorganisasjon i Norge, som er en del av et internasjonalt arbeid. Organisasjonen er oppbygd som et nettverk og er lokalisert flere steder i landet. Jeg har vært inne på en av disse lokasjonene for å intervju informanter. Organisasjonen er visjon- og verdibevisst, det er det som legger grunnlag for organisasjonens identitet, hensikt med arbeidet og avgjørelser som tas. Alle lokasjonene har en felles visjon og verdier for alt arbeid som skjer i deres regi. Hver lokasjon har i tillegg en egen visjon som spisser hensikten med deres arbeid. Det er en ideell organisasjon og alt arbeid er tuftet på frivillighet.

3.6 Datainnsamling

Før jeg kunne gå i gang med datainnsamling er det nødvendig at forskningsprosjektet er godkjent hos Norsk senter for forskningsdata, NSD. Dette gjøres ved å fylle ut et meldeskjema på nettsiden deres. Prosjektet mitt ble godkjent den 04.01.23, se vedlegg 1 (nsd.no).

Jeg hadde på forhånd sett for meg at intervjuene burde være innenfor en time. Dette for at det skal bli overkommelig for informantene som deltar, og på samme tid holde arbeidsmengden for analysen på et overkommelig nivå. Intervjuene bør ikke vær kortere da man kan anta at informantene trenger litt tid når man ønsker å gripe fatt i det underliggende. Jeg ønsker å gi informantene tid nok til å reflektere, komme med eksempler og utdype svarene sine. Man må ha litt «is i magen» og ha tid til stillhet for å få tak i den

informasjonen som ikke informanten umiddelbart trekker fram. I praksis viste det seg at intervjuene varierte fra ca. 30-55 minutter.

Intervjuene tas opp for å sikre at transkriberingen kan gjennomføres ordrett. Samtidig vil det å ta opp intervjuet gjøre at jeg som forsker kan ha søkelys på informanten i stedet for å skrive ordrett ned alt som blir sagt. Det gjøres i transkriberingen i etterkant. Ved å ta opp intervjuene gir det anledning til å studere hvordan informanten reagerer i de ulike delene av samtalen. Dette kan jeg notere ned, noe som kan gi verdifull tilleggsinformasjon til de ordrette svarene.

For å tape intervjuene har jeg opprettet bruker på nettskjema.no med feide-kontoen min, tilknyttet VID (nettskjema.no). Deretter har jeg lastet ned en app på telefonen, som er tilknyttet nettskjema.no. Videre blir lydfilene lagret på eget område i skyen på nettskjema.no.

Det tok en del tid med mail-kommunikasjon før alle intervjuene var avtalt. Fire intervjuer ble gjennomført i februar og det femte i begynnelsen av mars. Allerede etter fire intervjuer kunne jeg begynne å gjenkjenne hovedtrekk i informasjonen som kom i samtalene, men jeg valgte å gjennomføre det femte intervjuet. Informanten hadde arbeidsoppgaver som ikke var lik de andres. Og på grunn av dette kunne det gjerne tenkes at ny informasjon kunne komme frem.

Jeg merket at jeg ble tryggere i intervjurollen for hver gang. Jeg opplevde at svarene spørsmålene åpnet for gode refleksjoner, og at jeg fikk et godt datagrunnlag for å kunne svare på problemstillingen min.

3.7 Transkribering

Transkribering ble gjort fortløpende etter som intervjuene var utført. Jeg noterte ned ordrett hva som ble sagt under intervjuet, inkludert pauser. Jeg markerte tydelig i notatene hva som ble sagt av hver person. Å transkribere var tidkrevende, og jeg måtte lytte gjennom lydopptaket flere ganger for å få med meg ordrett hva som ble sagt. Ved å gjøre denne jobben selv ble jeg godt kjent med ordlyden i intervjuet, og f.eks. hvilket toneleie

informanten brukte i de ulike spørsmålene. Jeg gjennomførte intervjuer og transkriberte litt om hverandre en periode, men opplevde ikke dette som problematisk når jeg skulle skille hva som skjedde i hvilket intervju. Dokumenter, digitalt og papir, ble alle anonymisert etter krav fra NSD.

3.8 Tematisk Analyse

For å analysere informasjonen som samles inn har jeg benyttet Arild Wæraas sin fremgangsmåte for «tematisk analyse» Dette er en fremgangsmåte for å forstå og sortere kvalitative data slik at en kan se mønster og sammenhenger i informasjonen. Tematisk analyse er en fremgangsmåte for å se hvilke verdier som kommer frem av dataene, både implisitt og eksplisitt. (Wæraas, 2022, s. 153).

For å kunne tolke og forstå dataene systematiseres de ved at man tilordner koder til dataene som siden reduseres til tema, etterfulgt av analyse og presentasjon av disse temaene. Tematisk analyse åpner dermed for at man får systematisert dataene, samtidig som det blir tatt høyde for forskerens subjektive forståelse av dataene (2022, s. 155).

Helhetsinntrykk

Før man begynner analysen må man vurdere formålet med forskningen. Og Wæraas trekker frem to viktige spørsmål å stille seg:

Hvordan kommer verdiene frem i teksten? Er de direkte uttalt eller må man tolke de på bakgrunn av det som står? Ser man etter verdier som er uttrykt eksplisitt eller implisitt i teksten, eller ønsker man å se etter et dypere meningsinnhold i teksten (2022, s. 158)

Helhetsinntrykket av de transkriberte intervjuene var i første omgang at det var mye det samme som gikk igjen hos de ulike informantene, men selvsagt uttrykt på ulike måter. Verdier ble uttrykt både direkte og indirekte i teksten.

Jeg opplevde at verdier kom godt frem fra erfaringene som de ulike informantene delte. Jeg leste intervjuene flere ganger, men tenker at meningen med det som blir sagt er direkte kommunisert. Det er de samme hovedpoengene som går igjen i informantenes erfaringer.

Det gir meg trygghet i at jeg tolker informasjonen på bakgrunn av dataene, og at det ikke er min forforståelse som først og fremst preger retningen i analysen.

Jeg opplever at informantene byr på seg selv, og at de reflekterer over egne erfaringer og det de selv trenger i tjenesten.

Analyse fase 1: Koding

Når man har transkribert alle intervjuer og har samlet inn eventuell tilleggsinformasjon er første steg å kode datamaterialet. Man starter med å markere alle utsagn eller utsnitt i teksten som er relevant i forhold til problemstillingen (Wæraas, 2022, s. 155-156). Jeg har valgt å dele inn intervjuguiden i fire ulike undertemaene, det kan tenkes at det kan legge føring for de ulike kodene/tema.

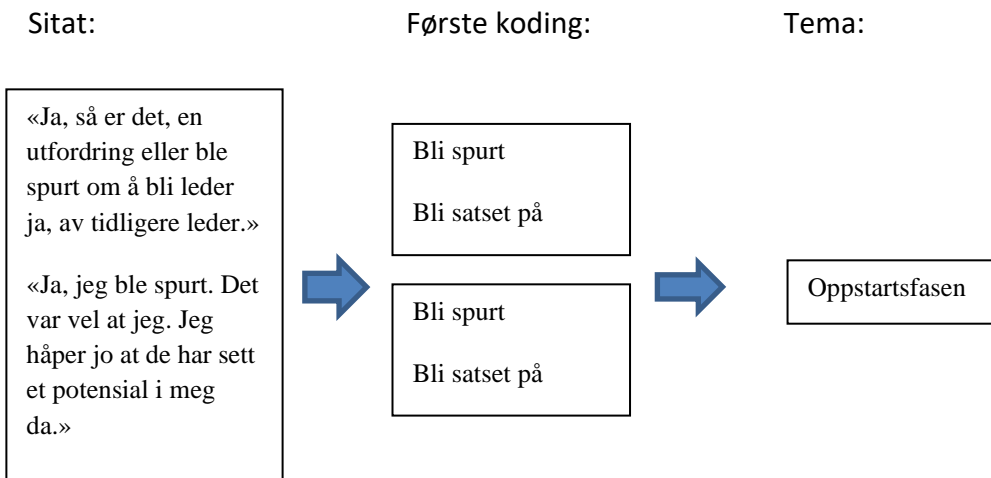
I analysen har jeg benyttet meg av semantiske koder, «in vivo» koder og beskrivende koder. Dette på grunn av at noen steder kommer meningen tydelig frem, andre steder var det nødvendig å bruke et lengre utdrag for å beskrive meningen bak teksten (2022, s. 156). I noen tilfeller har jeg også utviklet latente koder for å beskrive meningen bak teksten (2022, s. 156).

Analyse fase 2: Tema

I analyse arbeidet vil man etter hvert se at flere av kodene har lignende betydning. Temaene er «teoretiske konstruksjoner på høyere nivå enn koder» (2022, s. 157) Dette fordi de er utarbeidet på grunnlag av flere koder med lignende innhold, dvs. koder som utgjør et mønster og har sammenheng. Temaer kan opprettes på grunnlag av få eller mange koder. Hvis man har mange tema, bør man tenke om noen har tilnærmet lik betydning og kan slås sammen (2022, s. 157). I drøftingen valgte jeg å holde meg til de 4 områdene som definerer forskningsspørsmålene mine, de blir da temaer i analysen. Jeg har underpunkter til hvert tema. Jeg kunne slått sammen kodene på kryss av de ulike områdene og latt det bli førende for tema. Men opplevde at det var greit å holde på den opprinnelige strukturen.

Førstegangskoding ga meg mange koder, så jeg gjennomførte også en andregangs koding. Jeg kom da frem til noen punkt under hvert forskningsspørsmål, som er representative for førstegangskodene.

Under er en illustrasjon, et eksempel fra sitat, via første- og andre gangs koding til tema. Fullstendig oversikt over koder og tema finner en i vedlegg 4.



3.9 Forskerrefleksjoner i intervjusituasjonen

Jeg gjennomførte intervjuene i organisasjonens lokaler, noe som førte til at jeg også fikk et inntrykk av informantene i deres vante setting. Fra jeg satte foten innenfor døren merket jeg en utpreget gjestfrihet og vennlighet i menneskene i organisasjonen. Jeg sto ikke mange sekundene i inngangspartiet før noen spurte om jeg trang hjelp, og jeg opplevde at de var genuint interessert i at jeg skulle ha en god opplevelse ved å være innom deres lokaler. Jeg kunne også observere at det relasjonelle var viktig, bl.a. kom jeg flere ganger rundt lunsjtid, da hadde alle i organisasjonen satt av «tid til sosialt og noe å bite i». Det var tydelig at dette var en prioritert tid i dagen, til å være sammen og bygge relasjoner. Jeg ble invitert inn i fellesskapet, som en helt naturlig ting. Jeg kunne også observere at organisasjonens verdier var hengt opp på veggene i fellesskapsrommet. Noe som da medfører at en automatisk leser de opptil flere ganger til dagen, da alle måltider og ellers fellesskapstid skjer i dette rommet.

Under intervjuene snakket informantene varmt om de andre menneskene i organisasjonen. Jeg opplevde ikke at uenighet var et stort problem, heller at ærlighet ble satt pris på.

3.10 Evaluering av metode

«Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet» (Thagaard, 2016, s. 180). Før jeg gikk i gang med datainnsamlingen leste jeg meg opp på kvalitativ forskningsmetode, og på tematisk analyse. Under intervjuene prøvde jeg å holde meg til strukturen i intervjuguiden, for å ha samme informasjonsgrunnlag fra alle informantene til analysen. Lydopptak og transkribering gjør at en får gjengitt intervjuene ordrett. Det ga meg et godt grunnlag for å gå systematisk til verks i analysen. I presentasjonen av funn har jeg prøvd å holde meg til det informantene ga av informasjon, samt at jeg har inkludert et delkapittel med mine erfaringer og observasjoner fra da jeg besøkte lokalene for intervjuene. Likevel kan nok min erfaring og fordommer komme til å prege primærdata, og funnene i analysen, på grunn av hvor jeg legger fokus.

«Vi knytter validitet til resultatene av forskningen og hvordan vi tolker data. Validitet handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til.» (Thagaard, 2016, s. 189) Når man driver med kvalitativ forskning, er det ikke mulig å være hundre prosent objektiv i forskningsprosessen. Min erfaring og mine fordommer er noe jeg tar med inn i prosjektet, noe som er både en styrke og en svakhet. Styrken er at jeg forstår en del underliggende i kulturen og i type tjeneste som utøves. Men svakheten blir dermed at jeg kan unngå å spørre grunnleggende spørsmål, som en uten samme erfaring ville spurt, og dermed fått tilgang på informantenes opplevelse. En annen svakhet kan være at jeg vet hva jeg leter etter, og at dette kan påvirke funnene, som trekkes ut av informasjonen som er hentet inn. Jeg har dermed vært nøye med transkribering, lest gjennom dette flere ganger, før jeg henter ut sitater og plasserer disse i under ulikt meningsinnhold.

Prosjektet er utført i en organisasjon med et klart verdigrunnlag. Jeg tror likevel at en del av funnene kan være overførbare til andre organisasjoner med frivillige ledere. Denne antakelsen begrunnes med at flere funn samsvarer med både teori og tidligere forskning innen denne tematikken. De store linjene vil jeg dermed tro kan være aktuelle når det gjelder overførbarhet.

3.11 Etikk

Forskning på mennesker krever at en har hentet inn nødvendige tillatelser både fra organisasjon og enkeltpersoner. Jeg har også kommunisert at det er mulig å trekke seg fra prosjektet når som helst i prosessen. Som forsker må en ha en nøytral og objektiv rolle overfor intervjuobjektene. Man må være nøye i utvalg av spørsmål og klare å skille mellom informasjon som er relevant og ikke relevant for studiet. Man må være bevisst sin egen forforståelse når en tolker innsamlet data. Det gjelder spesielt ved kvalitativ forskning.

Som nevnt ovenfor ble prosjektet meldt til NSD og godkjent, før jeg kontaktet mulige informanter (vedlegg nr. 1). Informantene fikk tilsendt informasjon om prosjektet, sammen med invitasjon om deltakelse (vedlegg nr. 2). Jeg opplever ikke at prosjektet har avdekket sensitiv informasjon, som kan være vanskelig å håndtere. Alle krav om anonymisering er blitt ivaretatt. Det har dermed ikke vært noen etiske utfordringer i forskningsprosjektet.

4 Empiri

Tabellen under viser en oversikt over funn, tema og koder, som skal presenteres. Se vedlegg 4 for oversikt koding og tema.

Tema:	Koder:
Oppstartsfasen	<u>For å ta lederansvar:</u> Å bli spurt, å bli satset på, kall <u>Når man har fått lederansvar:</u> Gå i lære, en-til-en oppfølging, fellesskap
Visjon og verdier	En sterk organisasjonskultur gir støtte Kulturbærere Samsvar mellom verdier for og i praksis
Relasjon	<u>I relasjonen til nærmeste leder:</u> Bli sett, vennskap, jevnlig møtepunkter, tilgjengelighet, personlig og faglig støtte, <u>I relasjonen til teamet:</u> Uformelle settinger, dele liv, bygge kultur sammen
Bærekraftig tjeneste	<u>I tjenesten:</u> Kall, trivsel, mening, fellesskap, god tjeneste/fritidsbalanse, <u>I relasjon til nærmeste leder:</u> Bli sett og satset på, tillit, anerkjent gjennom uformell og formell oppfølging, bygge visjon sammen

Tabell 1 Funn

4.1 Oppstartsfasen: Hvordan legge et godt grunnlag for utøvelse av tjenesten?

4.1.1 Å bli spurt og å bli satset på

Samtlige av informantene i forskningsprosjektet *ble spurt* om de ville ta på seg lederansvar som frivillig.

Sitater som:

«Jeg ble spurt ja. Det var vel det at jeg, jeg håper jo at de har sett et potensial i meg da.»

«Ble kastet litt ut i lederansvar, i begynnelsen litt ufrivillig, etter hvert frivillig»

Ved oppfølgings spørsmål var det noen av informantene som fortalte at de i utgangspunktet ikke hadde sett seg selv i en lederrolle. Men at det å bli spurt ga de tro på at de kunne ta ansvaret.

4 av informantene hadde vært i organisasjonen før de ble spurt, i ulike settinger. 1 søkte som utenforstående, men ble spurt om å gå inn i den konkrete rollen.

Sitater som:

«Jeg synes det er gøy med ansvar, jeg synes det er gøy å være med å få til det vi har»

«Ja, de var veldig oppmuntrende. For de spurte meg, de sa det de så i meg...jo du har disse styrkene og gavene og vi tror det passer bra for...det var ikke liksom press eller noe, men det var liksom, jeg ble inspirert av å motta det.»

Flere av informantene opplevde det som positivt å bli utfordret til å ta lederansvar, det ble en opplevelse av at en *blir satset på*. Utfra hva informantene forteller om oppgaven de ble utfordret i kan man oppfatte at de har et engasjement inn i tjenesten sin. De liker oppgaven de utfører. I og med at de var i organisasjonen fra før av kan man anta at de ble spurt om å ta lederansvar på grunn av at de hadde evner til å utføre den spesifikke oppgaven.

4.1.2 Kall

Opplevd kall fra Gud er også noe som samtlige informanter ser som relevant for å gå inn i en tjeneste. Det var tydelig at opplevd kall var underliggende for å både gå inn i tjenesten, og for å bli i tjenesten. Det oppleves som at informantene har en personlig kristen tro, som gir retning i deres livsvalg.

«...jeg tror det var en bra, ville passe bra for meg. Jeg kunne tjene på en bra måte, i denne posisjonen. Ehm...og jeg ba om det og trodde at Gud liksom. Ja, at han spurte meg om å ta utfordringen...»

«Ja, for meg er det viktig å liksom ha en kall, og, og liksom ha en retning som Gud gir...eller som passer bra med gaver, som Gud gir meg, og styrkene som jeg har.»

«Aller viktigst er jo å være der jeg opplever Gud vil jeg skal være, og så er det jo selvfølgelig trivsel, at jeg trives med det jeg gjør.»

Guds kallet oppleves som det viktigste for informantene ved å være i tjenesten.

4.1.3 Gå i lære

Informantene har svart litt ulikt i forhold til hvordan de opplevde oppstarten, likevel er det noen felles trekk som går igjen.

En av informantene fikk *gå i lære* over en lengre periode med den personen som hadde lederansvaret før han. Den personen ble også værende i organisasjonen, i en annen rolle. Informanten kan siteres:

«Jeg tror jeg hadde en ganske god forståelse av hva rollen min var...jeg hadde jobbet her i flere år...så jeg hadde fått lov å gå veldig tett med min nærmeste leder... sett de i funksjon.»

En av de andre informantene påpeker også at det var positivt å få *gå i lære med noen som hadde mer erfaring*. Og å få utvikle seg og vokse inn i lederrollen over tid.

«Så når jeg begynte...det var meg og to andre, og det hjalp meg liksom, ja, vise meg hvordan det fungerer, og hvordan liksom leder, og hvordan vi er...det var – vi sier side-ved-side.»

«Jeg visste at det skulle være en ganske stor utfordring fordi hmmm. Så jeg forventet at jeg skulle bli liksom stretched...jeg var liksom med i planlegging og sånn i organisasjonen, så det var hjelpsomt, og jeg var med når vi skulle trene nye stab personer også...I begynnelsen var det litt her og der, og ja det ble mer og mer som det ble nærmere oppstart og under oppstarten.»

Flere av informantene uttrykker at oppstartsfasen var uoversiktlig på grunn av ulike forhold. Jeg opplever at meningen bak flere av informantenes sitater kan tolkes i retning av at det å få gå i lære med den som har hatt rollen før deg er ønskelig, for å få oversikt på hva rollen innebærer; i forhold til bl.a.

- Arbeidsoppgaver: Hva skal jeg gjøre?
- Flexibilitet: Lav terskel for endring i arbeidsoppgaver
- Arbeidsmengde: Hvor mye tid skal jeg bruke i tjenesten?
- Myndighet/autoritet: Hvilke avgjørelser kan jeg ta selv?
- Fagkompetanse: Noen å få hjelp av til faglige utfordringer
- Personlig støtte: Nærmeste leder er tilgjengelig, og terskelen er lav for å få hjelp

Jeg siterer:

«Det var litt kaos! Jeg gikk inn, og noen andre dro ut rett etterpå. Ingen som kunne lære meg opp på samme måte som jeg ønsket. Ikke helt oversikt over hva jeg skulle gjøre.»

«...klart det hadde vært lettere hvis jeg hadde hatt opplæring fra en som var her før, som jeg overtok rollen etter...men så lenge jeg opplevde god støtte...at vi snakker og er på samme «page», så er det fint»

«Kanskje enda bedre avklaring liksom på: dette forventer vi av deg, og dette er den, på en måte den autoriteten du har til ting.»

«...jeg tror kanskje det lå litt på det, at jeg ikke helt visste hva som var forventet...derfor kompenserte jeg med å jobbe mer.»

Samtidig så sier to av informantene at de *opplevde støtte på grunn av at leder var tilgjengelig, selv om oppstarten var uoversiktlig.*

En av informantene påpeker at han ikke visste helt hva som var forventet, og dermed kompenserte med å jobbe mer. En *forventningsavklaring* vil dermed være helt avgjørende, når det gjelder å navigere i tjenesten i oppstartsfasen.

Å være *lærling* i oppstarten var ønsket til flere av informantene, men i fravær av muligheten for det, var det å oppleve støtte og ha *en tilgjengelig leder* viktig i oppstarten.

4.1.4 En-til-en oppfølging

Informantene trekker frem ulike behov for *en-til-en oppfølging*.

En informant trekker frem at det kunne vært *sunt å ha andre perspektiver* inn på det man jobber med:

«Kunne nok ha vært fint å kanskje hatt noen som hadde sånn, vi kaller det «en-til-en»...med noen som var litt eldre og ikke var med i organisasjonen til daglig.»

Han forklarte videre at når man er ung, engasjert og i oppstartsfase i en tjeneste tenker man ikke alltid over f.eks. antall arbeidstimer og at det også er sunt å få utfordret tanker og visjoner i tjenesten.

En av informantene påpekte hvor viktig det hadde vært for han at nærmeste leder var tilgjengelig som *sparringspartner* i oppstarten, siterer:

«...da kan jeg bare gå til den over meg og bare spørre om: Hva tenker du? Hva skal jeg svare? Og han vil hjelpe meg med å finne en løsning.»

Flere av informantene savnet *debrifing eller evaluering underveis i tjenesten eller ved utfordrende situasjoner*.

Sitater:

«Vi hadde veldig visjonære ledere, som var mer på det neste, enn på en måte det som har skjedd, eller på en måte debrifing og sånn.»

«Jeg er jo vant med å kunne ha debrifing... jeg savner fagligheten...jeg tenker kanskje på en litt annen måte i en del ting....så jeg ringer en som jeg har jobbet med tidligere, hvis jeg trenger hjelp i noen saker.»

«debrifing samtaler, når du har hatt på en måte litt tunge samtaler med noen.»

Meningsinnholdet i sitatene kan peke i retning av at informantene opplever verdi og støtte i *en-til-en- oppfølging*. Det å få *debrifing* i etterkant av utfordrende oppgaver, *evaluering* av tjenesten og ha en *tilgjengelig sparringspartner*, oppleves som støttede inn i tjenesten.

4.1.5 Være en del av et fellesskap

En av informantene trekker frem at det ble mer tid alene på kontor enn det han hadde forventet. Og at det å være en del av et *fellesskap* er viktig inn i tjenesten.

Sitat:

«Ble mye alene på kontor. Det syns jeg ikke er så veldig kjekt.» «Er det en xxx som foregår, så er veldig mye som foregår relatert til xxx. Så hvis du jobber med noe annet så blir du fort litt glemt.»

Tre av informanter trekker også frem *trivsel* og *fellesskap* som viktig for tjenesten.

Sitat:

«Det er viktig at jeg er her...så tror jeg det er Gud som har fått meg til å være her. Men så er det jo folkene, og på en måte det å være en del av det som skjer...»

«Den sosiale aspekten...det er en god plass å være i seg selv.»

Det er tydelig at informantene opplever det å være i et fellesskap som positivt inn i tjenesten. At man ikke står alene, men er en del av en gruppe, men som ikke nødvendigvis utfører de samme oppgavene.

Å oppleve *trivsel* ser ut til å henge sammen med at man er en del av et *fellesskap*, hvor man har det godt og opplever seg inkludert.

Oppsummering: I oppstartsfasen av tjenesten er alle informantene blitt spurt om å ta på seg lederansvar. De har opplevd dette som at de blir satset på. Det viktigste for å gå inn i tjenesten var oppfatningen av at de hadde et kall. Funnene viser at å få gå i lære i oppstarten var positivt. Det var også et uttrykt ønske fra de som ikke hadde denne muligheten. Oppstarten ble oppfattet som uoversiktlig av de som ikke fikk gå tett med noen i oppstarten. At nærmeste leder var tilgjengelig gjorde at man likevel kunne oppleve støtte og få nødvendig hjelp. En av informantene trekker frem verdien av å få en-til-en oppfølging, gjerne fra noen utenfor organisasjonen, som likevel er kjent med arbeidet. Å få debrifing, generelt, og i etterkant av utfordringer og utfordrende oppgaver er viktig for flere av informantene. En informant trekker frem at han opplever støtte ved debrifing. At nærmeste

leder er tilgjengelig som sparringspartner oppleves støttende. Å bli en del av et fellesskap er viktig for at en skal trives i tjenesten.

4.2 Visjon og verdier: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?

4.2.1 En sterk organisasjonskultur gir støtte

Informantene opplever at *organisasjonen har en kultur som er sterkt knyttet opp mot visjon og verdier*. De opplever også at *visjonen og verdiene påvirker tjenesten deres, gir retning og setter tjenesten i et større bilde*. Ved å reflektere litt rundt visjon og verdier, uttrykte flere av informantene at dette påvirker og støtter dem på en positiv måte i større grad enn de i utgangspunktet har tenkt over.

Sitater:

«Jeg tror det hjelper meg i å, liksom huske på hva som er viktigst. Det er ikke krise om en oppgave ikke ble gjort. For det handler først og fremst om Gud da. Og om alle menneskene.»

«Det gir jo DNA, og det gir tro...verdiene har vært kjempeviktige og retningsgivende i min tjeneste. Ja, jeg tror det betyr mye mer enn jeg klarer å forstå egentlig.»

«Men det er bare å begynne å tenke litt på noen av verdiene og se hvor retningsgivende de er, og hvor ja, rammer liksom, for dette er oss!»

«Det handler mye om å inspirere hverandre, for alle vil liksom følge etter Jesus og bli mer som han. Men det er liksom, alle har den retningen, så vi trenger ikke ha så mye regler, for alle lever ut samme kultur...»

En av informantene kommenterer at det er en *fredfull atmosfære* i organisasjonen, at det er *en god plass å være*.

To av informantene poengterer at man *kan ikke ta en sterk organisasjonskultur for gitt*.

Sitat:

«Hmmm jeg tenker både ja og nei, for jeg tror alltid verdi og den kulturen som er her må jobbes med. Hele veien»

«Jeg tenker kulturen er aktiv og levende, men jeg tror man må jobbe på en måte, sånn at det blir jo personavhengig og, alle er jo med å skape i den...og på en måte når vi tar opp frivillige, så er vi nøye på hva vi tar inn...for vi vil at de skal eie kulturen, vi vil at de skal vite hvem vi er. Spille litt på det på en måte, tjene under det da.»

«Veldig sterkt, det er veldig, liksom en vanlig samtale gjennom en dag, liksom hvilken kultur vi vil ha. Og hvordan vi kan leve ut bibelske verdier og vokse sammen. Liksom holde hverandre ansvarlige. Ja, så det er masse fokus på det...Vi har en veldig sterk kultur og det er ikke så mange regler, fordi vi trenger ikke det...»

Dette poengterer at å skape en kultur ikke er en engangshendelse, men *en kontinuerlig prosess*. Det er også et viktig poeng i at alle i organisasjonen er med på å sette kulturen. Og at en organisasjonskultur kan være sterkt knyttet opp mot visjon og verdier, men det kan fremdeles være mennesker i organisasjonen som ikke har *eierskap* til den. Det er en interessant erfaring at en sterk organisasjonskultur erstatter behov for regler.

4.2.2 Kulturbærere

Med kulturbærere mener jeg *noen som går foran og praktiserer ift. ønsket praksis og kultur*. Dette er det flere av informantene som trekker frem som den måten de har opplevd visjon og verdier. Min oppfattelse er at informantene *erfarte visjonen og verdiene gjennom praksisen* til frivillige som «gikk foran dem», før de fikk konkret undervisning om organisasjonens visjon og verdier.

Sitater fra to av informantene:

«...og det var ikke bare noe vi lærte på papir, det var jo at vi lærte det fordi at vi så de levde ut verdiene, vi så de praktisert foran oss. Og vi fikk en kultur som praktiserte verdiene.»

«Jeg tror ikke de hadde nevnt verdiene...men når jeg hørte de ett år etterpå...så ga alle mening fordi jeg hadde opplevd de i kulturen. Jeg hadde sett det i lederne mine. Ja, så det var ingenting som var overraskende.»

«Verdiene ble levd ut. For eksempel hvis du er i organisasjonen for en liten stund og leser verdiene senere. Vil du tenke at, ja, dette kjenner jeg igjen. De blir levd ut.»

I forhold til dette blir også begrepet å være *lærling* aktuelt. Man ser noen gjøre noe, for så å gjøre det samme selv. Man kan anta at organisasjonen kan ha en flott visjon og gode verdier som er nedskrevet, men det er i hvor stor grad de blir praktisert som avgjør om de skaper gode rammer og gir retning for tjenesten. Og i hvor stor grad kulturen da gir den enkelte støtte i tjenesten.

En informant trekker også frem *erfaringsdeling og historier* om og fra mennesker som har vært og er i organisasjonen.

«Jeg tror Gud forsørger når det kommer til økonomi. Den verdien der, at vi har en historie, en organisasjonskulturhistorie ...vi leser bøkene fra de som startet, at vi har historien til folk...at Gud har møtt opp.»

Man kan anta at disse historiene danner et slags organisasjonsnarrativ, og danner «kjøtt-på-bena» til de nedskrevne verdiene.

4.2.3 Verdier for og i praksis

Utfra intervjuene var det også mulig å gjenkjenne flere verdier som informantene trakk frem som viktige inn i tjenesten.

Verdiene å *bli satset på*, spesielt i forhold til unge personen og personer uten tidligere ledererfaring trekkes frem som viktig for to av informantene. Sitater:

«...å komme inn i en kultur. Der rammer rundt, som å sette Guds ord høyt, som liksom setter det å tro på unge høyt. Det å lovsynge og praktisere lovsang og høre Guds stemme. Altså det har jo spilt en kjempestor rolle i min tjeneste.»

«Jeg tror at det at man veldig heier på unge mennesker. Og lar de få prøve seg, litt sånn? Jeg hadde ikke vært der jeg er i dag, hvis ikke de hadde på en måte sett noe i meg...som de trodde kunne komme etter hvert.»

Alle informantene er klare på at *Guds ledelse og kall* er en grunnleggende verdi som de selv legger vekt på personlig, men som også er veldig tydelig i organisasjonskulturen.

Sitat:

«Gudsaspektet er jo veldig stort. Det å på en måte kjenne Gud og høre Guds stemme, sånne ting. Det har du jo ikke i andre jobber...Gudselementet er på en måte veldig avgjørende vil jeg si...»

Verdier har også hjulpet informantene i å finne *trygghet* i at organisasjonen har rom for dem når de er i ulike livsfaser. Sitat fra en av informantene:

«Når vi har små barn inn i denne kulturen, så har verdiene vært rettleidende, eller på en måte gitt meg trygghet i at det er ok å ha med barna.»

En av informantene trekker frem at verdiene kan ha betydning uavhengig av hvilke oppgaver du utfører i organisasjonen. Sitat:

«Jeg tror mange verdier og visjonen er veldig relevante til det jeg jobber med. Mange er synlige, selv om jeg jobber alene på et kontor, så har jeg fortsatt veldig mye med folk å gjøre.»

Inn i dette tolker jeg det som at *praktisering av visjon og verdier vil se ulikt ut* fra person til person alt etter hvilke oppgaver de utfører i tjenesten sin.

En av informantene trekker frem av visjon og verdier har vært *veiledende* for henne når hun har vært usikker når det gjelder å be om hjelp og støtte i tjenesten. Sitat:

«...å jobbe i team. Det er en av våre verdier...og jeg tror det har vært viktig for meg i det at jeg ikke står alene i det...når jeg er litt usikker på om jeg skal spørre om hjelp eller spørre om støtte, at det er ja, det er noe vi står for som organisasjon.»

Jeg opplever at meningsinnholdet i sitatene til flere av informantene inneholder en underliggende stemme om at den sterke organisasjonskulturen gir trygghet og gode rammer i tjenesten, den gir forutsigbarhet, samt frihet til å kunne leve ut kallet i tjenesten til det fulle.

Oppsummering: Informantene opplever organisasjonens *visjon og verdier* som sentrale og retningsgivende i tjenesten. De opplever organisasjonskulturen som sterk og at den gir støtte i tjenesten. Det er et kontinuerlig fokus på visjon og verdier, det er en del av den daglige praten. Det hjelper å sette tjenesten inn i et større bilde. Informantene deler at visjon og verdier er synlige gjennom praksis og at den sterke organisasjonskulturen erstatter behov for regler. Det blir trukket frem hvordan visjon og verdier ses i praksisen til de som er i organisasjonen, jeg omtaler de som kulturbærere for verdier i praksis. Informantene har observert verdiene i praksis, før de leste om de. Erfaringsdeling gir støtte og trygghet i tjenesten. Det vil si historier fra tidligere frivillige ledere i organisasjonen, om hvordan visjon og verdier har gitt retning i tjenesten deres. Informantene trekker frem verdier som har vært spesielt viktig for dem i sin tjeneste, disse verdiene har gitt spesielt retning, trygghet eller støtte i tjenesten.

4.3 Relasjon – Hva trenger den frivillige leder i relasjon til nærmeste leder, støtteperson eller team?

4.3.1 I relasjon til nærmeste leder: Bli sett

Samtlige informanter påpeker at det er viktig for dem å *oppleve at nærmeste leder ser de*. Inn i det inngår både å *få anerkjennelse og konstruktiv tilbakemelding*. At det er lav terskel for å *komme med behov* og at nærmeste leder har *tid til å lytte og er tilgjengelig*. En av informantene påpeker også at det er viktig at nærmeste leder er *tydelig ang. visjon og retning*.

Sitater:

«...jeg tror det er viktig for meg at nærmeste leder, ja, at det er noen som bryr seg, og, at det er samtidig noen som har litt retning og visjon.»

«Jeg tenker liksom gjensidig respekt, at man blir sett og hørt...at man kan ha en god kommunikasjon på ting.»

«...det å bli sett og hørt, at det er tid til en «touchdown», på en måte, at jeg kan få de 10 minuttene jeg trenger, og så ta opp 3 ting jeg trenger å ta opp.»

Jeg tolker svarene fra informantene som at det er viktig at det er viktig for dem at *den som har ansvar for oppfølgingen tar eierskap til dette*. At man ikke må kjempe for å få nærmeste leders oppmerksomhet. Det er også viktig for informantene at nærmeste leder har tid til *de uformelle møtepunktene, «små touchdowns»*, hvor en kan gå gjennom noen få ting, spørre et par spørsmål, eller komme med sine behov.

En av informantene trekker frem at det viktigste for han er ikke at oppfølgingen er systematisk, men at han opplever at nærmeste leder viser *genuin interesse*.

«Det er ikke så systematisk, men det er veldig intensjonelt. Og det blir gjort med omsorg. Det handler ikke om å oppfylle krav. Det handler ikke om at de må sjekke, fordi det er et krav, på mine vegne. Det handler heller om at deres hjerte er i både organisasjonen, og at de bryr seg om meg. Genuint.»

I forhold til anerkjennelse sier en av informantene at han opplever det støttende at nærmeste leder anerkjenner hvordan hvis han oppleve en situasjon eller oppgave som utfordrende, samtidig som en får hjelp til å løfte blikket ved at leder kommer med sitt perspektiv: «...Ja, men jeg ser at du gjør dette her bra. Men fortsatt anerkjenne at jeg synes det er vanskelig.»

En av informantene trekker frem *å bli irettesatt*, som noe en vil opplevd støtte i. Han begrunner det med at «...man vet litt når man har gjort en god jobb, og når eventuelt man ikke har gjort en god jobb.» Informanten utdypet videre med at hvis slike tilbakemeldinger også gis, vil han ikke nødvendigvis tolke lite oppfølging som negativt, men i retning av at han gjør en god jobb, og nærmeste leder er fornøyd med utførelsen av tjenesten.

En av informantene påpeker at *behov for støtte varierer i takt med utfordringer i arbeidsoppgavene*.

Sitat:

«Jeg har noen ganger litt mer krevende samtaler, men da har jeg jo hatt mer behov for støtte med det...at jeg ikke går med alt alene.»

Informanten påpeker også at behov for støtte og tilrettelegging kan øke ved personlige utfordringer. Og at han opplever støtte når det er *fleksibilitet* i utføring av tjenesten.

4.3.2 I relasjon til nærmeste leder: Vennskap

En av informantene trekker frem *tillit, klar rolle- og forventningsavklaring* som viktig hvis relasjonen til nærmeste leder er litt ny.

Fire av informantene mener at det er et *vennskap* er viktig for dem i relasjonen til nærmeste leder. Det blir lagt vekt på kommunikasjon. Informantene mener at en vennsapsrelasjon er en fordel fordi da kommuniserer man gjerne automatisk.

Sitat:

«Det er kanskje litt på grunn av at vi er den organisasjonen vi er, så tror jeg faktisk vennskap er en ting som er viktig...hvis det er et vennskap så er det på en måte mange ting som går automatisk, eller på en måte. Det er så mange ting som, som bare går av seg selv. For da prater man sammen.»

«For hvis relasjonen er der så, ja, da fungerer egentlig alt det andre, eller?»

«Det at det er et vennskap hjelper på i denne jobben.»

Jeg liker veldig godt at vi kan være venner, fordi vi må ikke være venner liksom...jeg tror det er veldig viktig for meg å liksom, å få kjenne de som leder meg, fordi jeg kan kjenne at de liksom har et godt hjerte, eller ha en god hensikt og sånn.»

En av informantene mener både vennskap og respekt for roller er viktig i relasjonen til nærmeste leder.

«Vi må ha en ærlighet og et sterkt forhold, men jeg må samtidig respektere dem og liksom la de være leder og få lede og få gi visjon og sånn...vi er venner, og vi er nær hverandre, men de har den rollen, jeg må respektere den og følge etter samtidig.»

Denne informanten poengterer at vennskap ikke må vektes høyere enn rollefordeling i organisasjonen.

4.3.3 I relasjon til nærmeste leder: Jevnlige møtepunkter

Informantene trekker frem at de trenger *jevnlige møtepunkt* med nærmeste leder.

Sitat:

«lederen jeg har er veldig travel, så ikke alltid like lett å få tak i. Gjerne litt mer jevnlig møtepunkt.»

«I forhold til det han ga uttrykk for i starten når det kommer til oppfølging, så klarer han ikke helt å leve opp til det rammeverket han satte...så litt mer hyppig oppfølging.»

«...så jeg trenger å treffe han jevnlig, og om jeg ikke gjøre det så syns jeg det er vanskeligere, og på en måte hvis jeg bare virrer rundt alene.»

Det er også viktig for dem med *forutsigbarhet og en forventningsavklaring* i forhold til hvor jevnlig man kan møtes. Det kan gjerne oppfattes negativt om man blir forespeilt tettere oppfølging enn det som det i praksis er kapasitet til.

4.3.4 Viktigste støtteperson i tjenesten

Flere av informantene påpeker at det ikke er nærmeste leder som er deres viktigste støtteperson. Det er ulike grunner til at informantene søker støtte hos andre mennesker enn sin nærmeste leder.

En av informantene mener at det er viktig for han å *snakke med flere, for å få ulike perspektiver på ting*. Det er personer han har tatt kontakt med selv, på grunn av at han har tillitt til dem på ulike områder. De personene som er viktigste støttepersoner er gjerne de han har en *etablert vennsksrelasjon* til. Han begrunner det med:

«Muligheten til å prosessere alt helt rått på en måte.»

«Man har jobbet sammen, har et vennskap, man har en dyp tillitt til hverandre. En respekt for alle de vi snakker om, samtidig som man bare kan prosessere, snakke og gi råd og be...man kan være 100% ærlig.»

En annen av informantene påpeker at hans viktigste støttespiller er blitt det på grunn av at han er *lett tilgjengelig* og at det er *lav terskel for å ta kontakt*.

En informant har to stykker som han anser som sine viktigste støttespillere, nærmeste leder og en han har kontakt med utenfor organisasjonen. Den han har kontakt med utenfor organisasjonen er viktig for å *få faglig støtte* i tjenesten. Han peker også på viktigheten av at det er et *vennskap* i bunn i begge relasjonene.

4.3.5 Team

Informantene er alle en del av et team, på litt ulike måter. Noen er en del av et team som deltaker, andre er en del av et team som leder.

For å oppleve samhold i teamet er det spesielt to ting informantene trekker frem som viktig for dem; *bruke tid sammen og dele liv*.

For å fungere bra som team er en viktig faktor at en har *nok tid sammen*, i tiden man er sammen er det altså viktig for informantene at man opplever at man har nok tid til å følge opp/bli fult opp innen *tjenesterelaterte oppgaver*. Utover det er det viktig for informantene at det også er rom for å *være personlig og uformell innad i teamet*. Det er også viktig å *bygge opp organisasjonskulturen sammen innad i teamet*.

Sitater:

«Bruker tid sammen, ber sammen og deler liv sammen.»

«...jeg skulle gjerne hatt litt mer tid til å sitte med teamet mitt for å støtte de, lære de opp i nye ting, og jeg har ikke helt den tid jeg ønsker.»

«Ja, teamet fungerer veldig godt, men vi får gjort litt for lite sosialt, som man ofte snakker om.»

«Jeg bare elsker teamet mitt...Vi er venner alle sammen og hjelper hverandre med alt. Vi, liksom, alle har, har roller og ansvar på ulike måter og sånn. Men ja, vi er fortsatt et team og vi hjelper hverandre...Det er en veldig bra kultur som vi fokuserer mye på, den kulturen vi har. Vi har det som et eksempel, som vi viser studentene.»

Jeg tolker mellom linjene at informantene opplever uformelle settinger, dele liv og bygge kultur med de andre i teamet, som styrkende for relasjonene innad i teamet.

Sitater fra informantene:

«Ha møtepunkt hvor vi sitter og vi møtes...åpent for liksom: går det greit med oss, samtidig som det er de praktiske tingene.»

«Det er en veldig åpenhet...du får lov å komme sånn som du er. Ja, og så, nærmeste leder tåler jo mye sånn at hvis en er frustrert og så tåler han frustrasjon og følelser på en måte sånn at han blir ikke...for det kan jo koke av og til i lederteam...men man liker hverandre for det...så ærlighet og vennskap, kanskje?»

«I begynnelsen fokuserer vi mye på kultur. På verdiene vi ville ha i teamet vårt og alle liksom bidrog.»

Ut fra disse sitatene kan en tolke det som at *åpenhet* er en viktig verdi i team. Videre trekkes *ærlighet og vennskap* frem som viktig for samhold i teamet. Det er gjerne for å oppnå dette at det er viktig å *bruke nok tid sammen*.

Oppsummering: I relasjon til nærmeste leder opplever jeg at å bli sett av nærmeste leder og/eller viktigste støtteperson er samlende for flere av kodene. Dette rommer opplevd tillit, gjensidig respekt og ærlighet. Flere av informantene har et vennskap til nærmeste leder, dette oppfattes ikke som nødvendig i relasjonen, men som en fordel som gjør at f.eks. kommunikasjon «går av seg selv». I relasjonen til nærmeste leder er det viktig for informantene at de blir sett der de er, har jevnlig og nok tid sammen med leder, får personlig og faglig støtte, at leder er tilgjengelig og tydelig, at leder trør til og hjelper når det trengs. Noen av informantene har andre en nærmeste leder som sin viktigste støtteperson, grunnen for det er vennskap og tilgjengelighet i relasjonen. Når det gjelder relasjon er det også interessant å se på teamet som den frivillige leder forholder seg til. Det som er viktig for å

oppleve støtte og oppfølging i team er vennskapsrelasjoner, behov for uformelle treffpunkt og behov for å leve ut felles verdier og kunne skape ønsket kultur sammen.

4.4 Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?

4.4.1 Trivsel og kall

Trivsel og kall er to ting som henger sammen for flere av informantene.

«For at det skal være bærekraftig, så tror jeg at det er kjempeviktig at vi trives. Har det fint med hverandre. Relasjonelle, raske til å deale med konflikter.»

«Kall er det viktigste, så at det har vært kjekt. At jeg har funnet noe som er verdt å leve og dø for.»

«Jeg liker det jeg gjør. Ser på det som et kall.»

«Det ene er jo at det oppleves som at det er her jeg skal være, så det går jo på kall. Det andre er jo, jeg har jo bare hatt vanlig betalte jobber, så det å skulle ha støttepartnere. Det friker meg jo ut stadig vekk, så det å si Gud har jo aldri sviktet meg...så finanser er viktig og selvfølgelig det med relasjoner.»

«Nr. 1, arbeidet ditt må aldri være ditt forhold til Gud. Du må ha en plass hvor bare du og Gud kan utvikle ditt forhold. Det trengs. Du kan ikke liksom, ha en liksom, ja, du kan ikke ha en plikt veldig lenge, misjon, eller hvor du bare gjør tjeneste, bare gjør, gjør, gjør, gjør ting for Gud. Du må ha en personlig, daglig relasjon til Gud. Ja, for liksom å ha Han, til å jobbe gjennom deg.»

Jeg opplever på 4 av informantene at *kallet* er det som er hovedgrunnen til at de er i tjenesten, og at de blir værende i tjenesten over tid.

4.4.2 Meningsfullt

At tjenesten oppleves som *meningsfull* er viktig for tre av informantene. Den ene trekker frem at det oppleves som at man har gjort noe med livet sitt som betyr noe.

«Opplevelsen av ja, suksess, eller at det går bra, man får det til...et ønske, en lidenskap, om å kunne leve for Gud og for Jesus og bety en forskjell for mennesker rundt meg...Det oppleves som at man har gjort noe med livet sitt som betydde noe.»

En av informantene trekker frem at han kan være i tjenesten hele livet hvis han *opplever seg ønsket og stadig får vokse i rollen*.

Sitat:

«Ja, jeg tror, hadde jeg blitt fratatt lederoppgaver...sånn at jeg følte at «nå står jeg å vasker do»...så tror jeg nok at jeg hadde slutta.»

Informantene er opptatt av at *Guds kall og å være i bevegelse* gir mening og bærekraft i tjenesten.

4.4.3 Fellesskap

En av informantene trekker frem at det er viktig for han med høykvalitetsrelasjoner.

«Ja, kanskje ha en eller to, som jeg liksom kan dele livet mitt med, liksom på lang sikt...»

Informantene trekker også frem at for å stå i tjenesten over tid er det viktig for dem å være en del av et *fellesskap*.

«Jeg føler at jeg kan vokse og lære nye ting. At jeg får utfordringer og får liksom utvikle meg. Samtidig som jeg liksom ikke blir stående alene i det.»

«...ting som hjelper veldig er vennskap, relasjoner...»

«Ha ledere eller folk i teamet mitt, som kan bære dette med meg.»

Det er viktig å vite at en er *en del av noe større*, og at en har personer å spille på i utøvelsen av tjenesten.

4.4.4 Tillitt

Tre av informantene trekker frem at nærmeste leder har *tillitt* til en, som viktig for å stå i tjenesten over tid. Og om en ikke opplevde det ville det være grunn til å slutte i tjenesten.

Sitat:

«Hvis jeg følte at min nærmeste leder ikke hadde tiltro til meg...at jeg følte at de ikke hadde tro på at jeg klarte det...»

I forhold til tillitt, trekker også en av informantene frem at det *å bli fratatt spennende oppgaver* vil være avgjørende for om man blir stående i tjenesten over tid.

4.4.5 God tjeneste/fritids-balanse

For å stå i tjenesten over tid er det viktig for flere av informantene å finne en *god balanse mellom tjeneste og fritid*.

3 av de frivillige lederne har familie, og påpeker at det er viktig at de *har familiens støtte* for å stå i tjenesten. Det blir også trukket frem at om noe hadde skjedd ift. familien ville det være grunn til å slutte i tjenesten.

«Skal du stå i frivillig arbeid som jeg gjør, så må du jo ha, jeg har en ektefelle som støtter meg.»

4.4.6 Tips til ledere som følger opp frivillige ledere

Informantene ble spurt om de hadde tips til ledere som skal følge opp frivillige ledere. Det er mye som går igjen fra det de selv har tenkt er viktig utfra egne erfaringer.

En informant trekker frem at han mener det er viktig at ledere *tørre å satse på mennesker, gi ansvar, men ikke overlate de til seg selv*.

«Å tørre å heie på dem, og ta sjansen på, på ledere og gi arbeidsoppgaver, men samtidig ikke gi arbeid og så gå...men være der og følge opp. Jeg tror det er lett å falle i en av de grøftene. Enten å ikke gi nok ansvar, eller gi for mye ansvar.

En av informantene trekker frem *anerkjennelse i kombinasjon med nok tid* som viktig. Med det oppfatter jeg at han mener at det er en fordel om lederen kjenner til både oppgaven og den frivillige leders kapasitet. Da vil lederen i større grad kunne gi positiv feedback, men også ha oversikten på når det «står litt på».

«At den har litt kjennskap til hva de gjør, sånn at de kan gi positiv feedback. Men og på en måte at de kjenner og akilleshælene, så de vet hvor det trykker henne på en måte. Og så er det jo tiden, det er ofte tiden det står på. Det at en har jevnlig nok tid. Jeg trenger på en måte ikke en bestiss, men jeg trenger å vite at han ser meg.»

To av informantene trekker frem at det er viktig for den frivillige leder at en *opplever å bli sett*, samt at lederen også prioriterer å bruke tid utenom den formelle oppfølgingen. *At han viser interesse utover det som er nødvendig.*

«Det å be sammen, og så tror jeg det er veldig fint om den personen og jobber for å bygge relasjon utenfor de samtalene...jeg tror det vil skje mye i de uformelle møtepunktene.»

«Være tilgjengelig...ser deg liksom, at jeg kan slå på tråden når som helst.»

«Ta tid med de, snakke med de. Kanskje jobbe sammen, eller bare sitte ilag.»

En av informantene trekker frem at det er positivt om lederen *bygger visjon sammen* med den frivillige lederen. Det vil hjelpe den frivillige lederen til å løfte blikket og se sin tjeneste i en kontekst; et større bilde og tidshorisont.

«Bygger visjon i lag. Hva er det vi skal imot? Hva ser vi for oss i fremtiden»

En informant oppsummerer mye av det som går igjen i erfaringen til alle informantene.

«En annen ting som er veldig viktig. Å ha støtte, vi snakker veldig mye om støtte. Jeg tror det er veldig viktig å ha støtte. Spesielt hvis du er ny leder. Du må ha andre som har mer erfaring enn deg, som tale, eller tale ut i livet ditt og oppmuntre deg, hjelpe deg, vise deg svakhetene som du har, hjelpe deg å vokse. Ehm ha andre rundt deg

som forstår det du går gjennom, som kan støtte deg, du kan støtte også. Ja, ha fellesskap er så viktig.»

Oppsummert tolker jeg verdiene som kommer frem i dette kapitlet som: *bli satset på, bli sett og anerkjent gjennom formell og uformell oppfølging, bygge visjon i lag.*

Oppsummering: Innen temaet bærekraftig tjeneste blir det lagt vekt på at kall er underliggende for å bli i tjenesten – eller sagt med andre ord gjør det meningsfullt å bli i tjenesten. Fellesskap og trivsel viser seg viktig for å stå i tjenesten over tid. I relasjonen til nærmeste leder er det de samme tingene som går igjen som allerede er beskrevet under avsnittet ovenfor. Samlende for det blir at det er viktig for de frivillige lederne å bli satset på, men ikke overlatt til seg selv. Tre viktig ting er å bli sett, anerkjent og jevnlig nok tid i relasjon med leder. For å stå i tjenesten over tid er kall, livssituasjon, opplevd tillit og mening avgjørende for de frivillige lederne.

5 Drøfting

Jeg har valgt å holde på strukturen fra teori og empiri kapittelet også her. Jeg drøfter og oppsummerer dermed funnene tilhørende hvert tema, i henhold til tabell 1 funn. Deretter vil jeg knytte funnene opp til problemstillingen for prosjektet i konklusjonen.

5.1 Oppstartsfasen: Hva trenger den frivillige leder i oppstartsfasen av tjenesten?

Å bli spurt, å bli satset på og kall

Funnene fra forskningen vår viser at fire av fem informanter var involvert i organisasjonen før de fikk lederansvar. Det sammenfaller med Sirris redegjøring av ressursteori hvor det kommer frem at sosiale bånd øker muligheten for å bli frivillig (Sirris, 2023, s. 26-27). Alle informantene ble spurt om å ta på seg ansvaret som frivillig leder. En antakelse basert på dette er at organisasjoner må involvere mennesker inn i å ta ledelsesansvar. Man kan ikke basere seg på at folk selv tar initiativ til et slikt ansvar. Man kan anta at det var noen som så at deres menneskelige ressurser var egnet til denne type tjeneste. Noen av informantene uttrykte at ved å bli spurt opplevde de at de ble satset på, noe som var positivt i den retningen at de fikk tro på seg selv og sine ressurser. Dette er et poeng Fretheim et.al. legger vekt på i menighetssammenheng. De mener at man må legge til rette for at personer utfordres til å bruke sine ressurser og nådegaver (Fretheim et.al., 2016, s. 15). Prosjektet Growing Young presenterer strategien nøkkellederskap, som jeg tenker er aktuell ift. til å involvere frivillige ledere. Hvor mer rutinerne ledere er døråpnere og hjelper andre til å bruke sine ressurser og gaver, ved å legge til rette for å utøve en tjeneste (Powell et.al, 2016).

På den annen side kan man ikke kun basere engasjement på at andre ønsker og ser at man er egnet til å ta på seg en tjeneste. Den frivillige leder må ha en indre motivasjonsdriver. En av informantene uttrykker at det ikke var press om å gå inn i tjenesten, men at han ble inspirert av å få tilbudet. En annen informant uttrykker at han gikk inn i oppgaven litt ufrivillig, men at det gikk over til å være noe han ønsket å gjøre. Det viser til to sider, at ved å

bli utfordret kan man gjerne oppdage ressurser som man ikke selv visste at man hadde. Det indikerer at det kan være en fordel å kjenne de man utfordrer til å ta lederansvar. Det kan relateres ved et moment i relasjonsledelse, som viser til å se hele mennesket. Ved å være oppmerksom på menneskers total-kompetanse kan man avdekke ressurser eller gaver som man ikke var over (Spurkeland, 2013). Ved at informantene var involvert i organisasjonen fra før av kan tyde på at organisasjonens visjon og verdier sammenfaller med informantens. Dette kan for eksempel legge grunnlag for en indre motivasjon, hvor en ønsker å være med å bidra som leder. Man kommer likevel tilbake til at det er helt sentralt å bli spurt og bli satset på, for å få et lederansvar. Dette samsvarer med mine egne erfaringer fra ledelse av frivillige ledere. De fleste må rekrutteres inn i ledelsesansvar. Jeg opplever at et viktig poeng er at ikke alle er skapt til å gjøre det samme, men at man gjerne må prøve ulike oppgaver for å finne det man trives med. I den forbindelse opplever jeg at det er viktig å spørre personer om å ta ansvar, hvis jeg har troen på at de har ressurser og nådegaver som komplementerer tjenesten. Jeg har også erfart at ved å bli spurt om å ta ansvar for noe, har det satt i gang en prosess hos meg, hvor jeg opplevde at noen så meg og mine ressurser. Det var en positiv opplevelse. Det er grunnleggende å ivareta at det er en invitasjon, som man både kan takke ja og nei til. Det ivaretar den frivillige dimensjonen.

Det kommer frem i funnene at opplevd Guds kall er sentralt for å gå inn i og for å bli i tjenesten for alle informantene. I andre sammenhenger enn kristne, kan kall gjerne relateres til å «brenne for noe» eller «ha hjerte for noe». Dette oppfattes som motivasjonsdriveren for alle de frivillige. Å få leve ut det opplevde kallet, kan gjerne ses på som svar på hva som er meningen med livet (Skaiå, 2003). Det sammenfaller med at Elstad skriver at verdimeslige begrunnelser er en av de viktigste årsakene til å engasjere seg som frivillig (Eldstad, 2010, s. 201). I vårt prosjekt har vi forsket på frivillige ledere i en kristen misjonsorganisasjon. Forskningsprosjektet Growing Young (2016) anbefaler fem ulike strategier for menighetsarbeid. To av disse synes aktuelle i denne sammenheng, *å ta Jesu budskap på alvor og å ha empati med de unge og være de beste naboene*. Funn viser at Guds kall er avgjørende for å gå inn og bli værende i tjenesten. Funn viser også at informantene var unge og uten ledererfaring, når de ble spurt om å ta lederansvar. Det opplevdes som positivt at noen så et potensiale i dem. Samtidig ble opplevd kall avgjørende for at de sa ja til denne tjenesten.

Gå i lære

Å få gå i lære i oppstartsfasen var en positiv opplevelse for de som fikk denne anledningen. En av informantene fikk være tett på over tid med den lederen han skulle overta etter. En annen informant opplevde å bli involvert i å ta ansvar litt etter litt. Han var med i et team, hvor de to andre han samarbeidet med hadde vært i tjenesten en tid, noe som gjorde at han fikk gå i lære. De tre andre informantene hadde ikke hatt muligheten til å få lære, de måtte finne ut av oppgaven selv. Noe som opplevdes som litt kaos og lite oversiktlig. Funn tyder på å gå i lære i oppstartsfasen, ga mulighet til forventningsavklaringer i tjenesten. Det oppleves som at de som var mer overlatt til seg selv ikke hadde samme mulighet. Ifølge teori og forskning er det viktig med en forventningsavklaring mellom oppdragsgiver og oppdragstaker i oppstartsfasen (Mikkelsen og Laudal, 2014; Elstad 2010; Gjerme, 2018). Det gjelder både transaksjonsforhold og i forhold til relasjonelle forventninger. Når man opplever sprik i forventninger, kan det ha negative konsekvenser for både oppdragsgiver og oppdragstaker (Elstad, 2010). Det blir også bekreftet i våre funn. Konsekvensene av at noen av informantene ikke fikk opplæring var bl.a. at når de ikke visste helt hva som var forventet kompenserte de med å jobbe mer. Det var også utfordrende å ikke vite hvilken autoritet de hadde til å ta avgjørelser med sitt mandat. Gjerme anbefaler en steg-for-steg-modell for oppstartsfasen. Han påpeker at det er viktig at den frivillige forstår hva tjenesten innebærer og hva vedkommende skal gjøre. Modellen beskriver prosessen fra at oppdragstakeren går fra å være observatør til å bli den som utfører, mens andre observerer. Funnene våre bekrefter at en slik strategi for oppstartsfasen er å foretrekke. Det kan relateres til nøkkellederskap (Powell et.al., 2016), som vi nevnte i punktet overfor. En av informantene som ikke fikk gå i lære opplevde likevel at han fikk nok støtte ved at nærmeste leder var tilgjengelig i oppstartsfasen. Det kan indikere at når man opplever at man får personlig støtte, kan det veie opp for en uoversiktlig oppstartsfase i tjenesten. Denne refleksjonen kan støttes med bakgrunn i teori på relasjonsledelse (Uhl-Bien, 2006; Spurkeland, 2013), som setter relasjonen mellom leder og frivillig i fokus. Ifølge teorien støtter lederen den enkelte ved å være tilgjengelig i relasjonen, heller enn å detaljstyre den enkelte i sin tjeneste. Det

kan tenkes at når at man får den personlige støtten man trenger, så tåler man i større grad at det er litt uoversiktlig.

En-til-en-oppfølgning

Noen av informantene savnet en-til-en oppfølging. Det var ulike årsaker til dette. En av informantene påpekte at han i oppstartsfasen var ung og engasjert, med visjonære ledere som nærmeste støttepersoner. Når han så tilbake på den tiden tenkte han at han burde hatt noen som fulgte han opp og ga han et perspektiv sett utenfra. Det var ikke et behov informanten så da han var i oppstartsfasen, men et behov han har identifisert på et senere tidspunkt, etter flere erfaringer i tjenesten. Det viser til Brunstad sin betraktning om at «ledelse er læring og læring er ledelse» (Brunstad, 2011). Dette eksempelet viser også viktigheten av at man har balanse mellom dimensjonene styring og ledelse når man følger opp frivillige ledere (Ladegård og Vabo, 2010). Man må lære av erfaringer og sette de i system, slik at de får danne rammeverket for frivillighetsledelse (Sirris, 2015).

Det kan også relateres til muligheten for debrifing, eller tilgjengelig sparringspartner. To av informantene uttrykker at debrifing er viktig for å evaluere tjenesten, fagligheten, og i etterkant av utfordrende oppgaver eller opplevelser. For å lære av erfaringer både innen fag og tjeneste, men også ift. hvordan en har håndtert situasjoner. Gjerme har innlemmet dette i modellen for opplæring av frivillige (2018). Han kaller det «snakke». Han påpeker hvor viktig denne dimensjonen i opplæringen er for at den frivillige skal bli trygg på hva man skal gjøre og hvorfor. At leder er tilgjengelig for dialog kan muligens føre til at relasjonen mellom leder og frivillig blir styrket, slik at det er lav terskel for den frivillige å ta kontakt når han trenger det. Dialogen trekkes også frem i relasjonsledelse, som et virkemiddel for at det frivillige leder skal oppleve trygghet i relasjonen til nærmeste leder (Spurkeland, 2013) Teori angående relasjonsledelse tydelig på at det er leders ansvar å bruke nok tid og legge til rette for at slike samtaler gjennomføres. Dette innebærer også at leder har relasjonelt mot til å irettesette og veilede i uenigheter eller om det oppstår vanskelige situasjoner (Spurkeland, 2013).

Være en del av et fellesskap

Funnene viser at det var viktig for informantene å oppleve seg som en del av organisasjonsfellesskapet i oppstartsfasen. En av informantene ble sittende mer alene enn han hadde forventet at han skulle. Det er mulig at dette ikke hadde blitt oppfattet som negativt om han hadde hatt en forventningsavklaring i forkant av oppstarten. Da ville forventningene blitt justert til det som var realistisk. Og man kan stille spørsmålet om han da kunne opplevd at han likevel var inkludert i fellesskapet? Teori og forskning viser til at brudd på forventningene kan ha konsekvenser i negativ forstand, som misforståelser og konflikter. Det er viktig å avklare hva som er den frivilliges motivasjon og oppnå en gjensidig forståelse av hverandres behov (Mikkelsen og Laudal, 2014; Elstad, 2010). Funnene viser en mulig kobling mellom fellesskap og trivsel. Det er viktig for informantene at de trives, og for dem fremmes trivsel av å være i et felleskap. Powell et.al. (2016) legger frem den femte strategien, viktigheten av å *bygge varme fellesskap*. Med det mener de at det er viktig å rette fokus mot relasjoner og vennskap, gjerne på kryss av generasjoner. Eldstad (2010) påpeker at det er viktig å legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Både funn og teori viser til at det å være en del av et fellesskap er viktig. Man bør dermed legge til rette for at frivillige ledere, som har oppgaver som krever at de arbeider selvstendig, også opplever at de er en del av fellesskapet.

5.2 Visjon og verdier: Hvordan kan visjon og verdier gi retning og støtte i tjenesten?

En sterk organisasjonskultur gir støtte

Informantene oppfatter organisasjonens kultur som sterkt knyttet til visjon og verdier. De uttrykker at verdiene gir retning og rammer rundt tjenesten. De opplever at visjon og verdier hjelper dem å se utover oppgavene den enkelte utfører, til hva som er hensikten med organisasjonen. Sirris har kalt en av dimensjonene i modellen for frivillighet: å verdsette. Den innebærer ønsket om å bygge identitet mellom den frivillige og organisasjonen. Med mål om at den frivillige skal forstå at den tjenesten den gjør har betydning og at man er en del av noe «større» (2023). For å oppnå det mener Askeland og Aadland at man må jobbe med

verdibevissthet i organisasjonen (2017). Flere av informantene uttrykte at ved å reflektere rundt visjon og verdier i intervjusituasjonen, ble de mer klar over den positive påvirkningen visjon og verdier har på tjenesten deres. Å bruke tid på å reflektere rundt organisasjonens visjon og verdier-for-praksis er en av fremgangsmåtene Askeland og Aadland presenterer (2017). En annen innfallsvinkel er å reflektere over verdier ved å ta utgangspunkt i praksis (Gehman et.al., 2013). Informantene uttrykker at «verdisnakk» er en del av hverdagspraten, og at en har fokus på å ansvarlig gjøre hverandre. Det oppleves at det er ønsket av informantene at organisasjonens visjon og verdier skal vise igjen i praksis. Lencioni tar opp problematikken rundt at visjon og verdier forblir på papiret, at de ikke blir praktisert. Han påpeker også at organisasjonens verdier bør henvise til det særegne ved organisasjonen (Lencioni, 2002). Min oppfatning etter å ha vært innom i lokalene til organisasjonen, var at verdiene kom tydelig til uttrykk i menneskers praksis. Da jeg leste verdiene i etterkant av besøket, kunne jeg kjenne igjen flere av disse i tilfeldige møter og i informantenes svar i intervjuene. En av informantene uttrykte at den sterke organisasjonskulturen erstatter behovet for regler. Noe som er interessant, og også målet med å jobbe med verdibevissthet i organisasjonen (Sirris, 2023; Aadland og Askeland, 2017). På den annen side uttrykker to av informantene at man ikke kan ta en sterk organisasjonskultur for gitt. Med det mener de at man må ha et kontinuerlig søkelys på å koble visjon og verdier til praksis, for å få ønsket kultur. Verdiarbeid som en kontinuerlig prosess bekreftes av forskning (Gehman et.al., 2013).

Kulturbærere

Flere av informantene uttrykker at da de ble en del av organisasjonene, så opplevde de at verdiene ble praktisert av ledere i organisasjonen. Når de på et senere tidspunkt lærte hvilke verdier som var vedtatt som grunnlag i organisasjonen, ga det mening. Personer som eier verdiene i den grad at de uttrykkes i praksis har jeg kalt for kulturbærere. Det oppleves som viktig for informantene at de hadde hatt slike forbilder for verdier i praksis. Askeland og Aadland refererer til dette, som at ledere skal kunne «walk the talk» (2017, s. 125). En tilnærming for å oppnå det kan være praksisnær ledelse, som handler om å lære ved å reflektere rundt koblingen mellom organisasjonens verdier, egen praksis versus ønsket

praksis (Klev og Vie, 2014, s. 51). En leder vil da jobbe mot at praksis skal formidle organisasjonens verdier, for at det skal være et eksempel til etterfølgelse. Det blir et viktig virkemiddel for å oppnå en organisasjonskultur som oppleves som sterk og støttende i tjenesten. Man kan også anta at det er viktig at frivillige ledere bør utrustes til å bli kulturbærere for ønsket praksis. Og at man må jobbe strategisk med det som mål. Det poengteres også av Lencioni. Han skriver at prosessen med å kommunisere de nedskrevne verdiene må eies av alle med lederansvar (Lencioni, 2002, s. 7). Ved å benytte seg av relasjonsledelse vil man ha som mål å gå sammen med de man leder, antakelig vil man da ha god anledning til å være et forbilde for praksis (Spurkeland, 2013). En annen metode for verdiutvikling ifølge Askeland og Aadland (2017) er å bruke verdifortellinger for å formidle verdier i praksis. En av informantene uttrykker at han har opplevd støtte i erfaringsdeling og historier fra mennesker i organisasjonen. Det fremmer viktigheten av historiefortelling for ønsket praksis, hvor verdier har vært retningsgivende. Sett i et slikt lys bør man gjerne være selektiv ift. til hvilke historier man vier oppmerksomhet. Man kan anta at et sett av slike historier, om hvordan verdier har gitt retning og uttrykt i praksis, kan være med å danne et narrativ for ønsket organisasjonskultur.

Verdier for og i praksis

Informantene trekker frem flere personlige eksempler når verdiene har gitt de støtte, retning og trygghet i tjenesten. Blant annet i forhold til livssituasjon og personlig gudstro og kall. Informantene har blant annet opplevd at organisasjonen satser på dem som unge, som også er en av organisasjonens verdier. Å følge Guds ledelse og kall blir også lagt frem som viktig i tjenesten. Flere av organisasjonens verdier legger vekt på dette, og det blir satt av konkret tid i organisasjonen for å praktisere dette. Utav det informantene uttrykker så tolker jeg meningen bak sitatene, som at informantene opplever det som positivt og forutsigbart at de nedskrevne verdiene samsvarer med praksis. Med bakgrunn i teori og funn, får jeg inntrykk av at verdier for og i praksis bør samsvare, for at den frivillige leder skal oppleve organisasjonskulturen som sterk, retningsgivende og støttende (Lencioni, 2002; Aadland og Askeland, 2017; Gehman et.al., 2013). Informantene har ulike roller i organisasjonen. Det kan medføre at verdier uttrykkes på ulik måte, alt etter oppgaven man utfører og den

frivillige leders personlighet. En av informantene uttrykker at selv om han jobber mye på kontor, opplever han likevel at verdiene er relevante og kommer til uttrykk i arbeidet som han gjør. Lencioni påpeker dette gjennom viktigheten av at verdier må veves inn i alt arbeid i organisasjonen (2002, s. 7).

5.3 Relasjon: Hva trenger den frivillige leder i relasjon til nærmeste leder, støtteperson eller team?

I relasjon til nærmeste leder:

Bli sett

At informantene ønsker å bli sett innebærer for dem at de blir anerkjent. I det legger informantene ulike behov; blant annet at nærmeste leder tar seg tid til å lytte og er tilgjengelig, - er tydelig angående visjon og retning, - tar ansvar for oppfølgingen og tar eierskap til dette, - viser genuin interesse, - setter seg inn den frivillige leders perspektiv, samtidig som han hjelper med å løfte blikket, - irttesetter ved behov. Å relatere er en av dimensjonene Sirris legger frem som viktig i frivillighetsledelse (2015, 2023). Jeg oppfatter at Sirris deler dimensjonen relatere opp i forholdet mellom å lede, styre og gjøre, med utgangspunkt i visjon og verdier (2015). Han skriver videre at kontekst påvirker grad av de ulike dimensjonene, og at ledere må vite hvem de leder for å gjøre det på best mulig måte. Ladegård og Vabo trekker frem skillet mellom ledelse og styring, hvor ledelse er personorientert og styring er systemavhengig (2010). Med bakgrunn i denne teorien kan vi si at ledere i stor grad står fritt til å velge sin egen ledelsesstrategi, i tillegg til å forholde seg til systemet. Å kjenne de man har ansvar for å følge opp og gi støtte, og at de kjenner deg, antar jeg må være en styrke for å navigere i dette ansvaret. For at den frivillige leder skal oppleve seg sett, er det rimelig å si at ledere bør prioritere å bruke tid sammen med de som de har oppfølgingsansvar for. På bakgrunn av funnene som kom frem i vår undersøkelse kan man argumentere for at relasjonsledelse (Uhl-Bien, 2006; Spurkeland, 2013) kan være et godt utgangspunkt for å innfri det som er viktig for informantene i relasjon til nærmeste leder. Teorien hevder at ved å sette relasjonen i fokus, vil man lære å kjenne de man leder. Man kan anta at å kjenne de man leder vil påvirke forholdet mellom dimensjonene i Sirris

(2015) sin modell, i det enkelte ledelsesforholdet mellom nærmeste leder og frivillig leder. Spurkeland hevder at gode relasjoner medvirker til at man trenger mindre kontroll av de som ledes, samt at gode relasjoner er effektiviserende (2013, s. 24-27). Det bekreftes av funn i Sporsheim sin forskning. Funn her viste at frivillige ble motivert og engasjerte, ved å være relasjonelle (2017). Spurkeland påpeker at dialogen er viktig som virkemiddel innen relasjonsledelse. De sju viktigste kommunikasjonsferdighetene i dialog mener han er: lytt aktivt, still åpne spørsmål, vis anerkjennende atferd, bygg på andres tanker og ideer, involver alle, avklar standpunkter, argumenter konstruktivt (2013, s. 55-59). Det blir bekreftet av funnene våre, som viktig for de frivillige lederne. Espedal har skrevet om anerkjennende ledelse, og viktigheten av å ta den relasjonelle dimensjonen på alvor (2010). I det legger hun at leder må nærme seg den han følger opp, og hjelpe den som følges opp til å avdekke sine evner og ressurser. Det kan relateres til tjenende lederskap, hvor den frivillige leder får gi uttrykk for behov, og blir støttet og fulgt opp med det som utgangspunkt (Kirkhaug, 2015). I forhold til dette er poenget om at relasjonen mellom leder og den frivillige leder er under gjensidig påvirkning fra begge parter (Buber, 1992). Man blir til gjennom den andres oppfattelse. Når relasjonen er god kan man anta at man har et bedre grunnlag for å vurdere den andre part, dens behov og situasjon. En av informantene påpeker at behov for støtte varierer i takt med utfordringer i arbeidsoppgavene. Informanten forklarer videre at han opplever støtte når det er fleksibilitet i utføring av tjenesten. For eksempel ved personlige utfordringer. Ved å benytte seg av relasjonsledelse vil man sannsynligvis lære den frivillige leder å kjenne, ikke bare i forhold til oppgaven som skal utføres, men også som person. Man kan anta at det da vil forenkle kommunikasjonen mellom leder og frivillig leder. Brunstad (2011) trekker frem takknemlighet og rettferdighet i forhold til anerkjennelse. Å anerkjenne både medgang og motgang. Informantene bekrefter at de opplever støtte når leder roser, men også irettesetter. At leder også muliggjør tilrettelegging med bakgrunn i personlige forhold, er da gjerne en indikasjon på at leder er interessert og faktisk tar ansvaret han skal i relasjon til den frivillige leder.

Vennskap

Informantene trekker frem tillit, klar rolle- og forventningsavklaring som viktig når relasjonen er litt ny. Forventningsavklaring drøftet vi under temaet oppstartsfasen. Når det gjelder tillit skriver blant annet Aadland (2011) at det anses som en viktig faktor innen ledelse. Han påpeker at ved å vise tillitt risikerer man noe, man har gitt fra seg kontroll. Men at det kan vise seg å ha god avkastning, som fører til fornyet tillitt med enda større risiko (2011, s. 20). Dette er også et poeng innen relasjonsledelse, man ønsker å utruste til selvledelse i tråd med visjon og verdier (Spurkeland, 2013). Hvordan man oppnår en relasjon hvor man opplever en høy grad av tillit er nok avhengig av situasjon og person. Å ha fokus på høykvalitetsforbindelser (HKF) kan gjerne være aktuelt i denne sammenheng (Dutton et.al., 2011). HKF relateres til mellommenneskelige samspill hvor man har en gjensidig positiv opplevelse. Slike forbindelser har vist seg å føre til at en relasjon oppstår. I dette tilfellet tenker jeg på en relasjon utover det rent obligatoriske samspillet mellom leder og frivillig leder. Fire av informantene trekker frem vennskap som viktig i relasjonen til nærmeste leder. Det blir påpekt at det er en fordel i relasjonen, men ikke nødvendig. Informantene mener at man automatisk prater sammen om man har et vennskap i bunn, og at det i seg selv gjør at mye går av seg selv. Man kan også tenke at et vennskap i bunn gjør at relasjonen blir så sterk at den tåler en større grad av ærlighet, enn i relasjoner hvor den dimensjonen i relasjonen ikke er til stede. Det kan tenkes at en vennskapsrelasjon kan medføre utfordringer for ledere som må ta utfordrende eller kritiske avgjørelser som påvirker den frivillige leder. Samtidig sier også informantene at det er viktig med en klar rolleavklaring. Med dette mener de at det er nødvendig å ha respekt for at man har ulike roller i organisasjonen. Aadland poengterer også dette, ved at en leder må utøve en viss grad av kontroll for å sikre at det ikke oppstår uønsket atferd (2011, s. 186).

Jevnlige møtepunkter

For å oppleve tilstrekkelig støtte og oppfølging fra nærmeste leder er det viktig for informantene med jevnlig møtepunkter. Det oppfattes som at uten de jevnlig møtepunktene kan man oppleve at man står alene i tjenesten. De uttrykker at det er lederen

som er den travle part. Forventningsavklaring går igjen også her, da det trekkes frem at det er viktig at lederen ikke setter et rammeverk som han ikke klarer å følge opp i praksis. Forskning fra Sporsheim (2017) viste at ledere brukte mer tid på rekruttering enn på oppfølging. Det indikerer igjen at nok tid er en kritisk faktor for at den frivillige skal oppleve tilstrekkelig støtte og oppfølging.

Viktigste støtteperson i tjenesten

Informantene har ulik oppfatning av hvem som er den eller de viktigste støttepersonene for dem. Informanten med kortest erfaring uttrykker at nærmeste leder er viktigste støtteperson. Informanten med lengst erfaring opplever at det er personer han har tatt kontakt med selv for å få ulike perspektiver på ting, som er de viktigste støttepersonene for han. Å ha en vennsapsrelasjon i bunn, tilgjengelighet og lav terskel for å ta kontakt er viktig for informantene i relasjonen til viktigste støtteperson i tjenesten. En av informantene, med lang erfaring i arbeidsliv og tjeneste, påpeker at han skiller mellom viktigste støtteperson for å få personlig og faglig støtte. Funnene kan peke i retning av at erfaringer gjør at en får et mer bevisst forhold til hva man trenger for å oppleve støtte i tjenesten. Denne antakelsen støttes av teori som går ut på at kunnskap om ledelse må opparbeides på bakgrunn av erfaringer (Brunstad, 2011; Sirris, 2015, 2023; Klev og Vie, 2014) Det vil i denne sammenheng også gjelde erfaringer knyttet til hva en selv trenger av støtte og oppfølging, og deretter gi uttrykk for dette eller ta initiativ selv til å få dekket behov. Utfra funn oppfatter jeg at hvem som blir viktigste støtteperson for de frivillige lederne vil være avhengig av erfaring i tjenesten, hvor tilgjengelig nærmeste leder er og hva som skal til for å oppleve personlig og faglig støtte i tjenesten. Det oppfattes også at frivillige ledere kan ha behov for flere støttespillere i tjenesten. Sirris (2023) trekker frem at man må huske på at enhver frivillig er unik. Det er også et poeng innen relasjonsledelse (Spurkeland, 2013) og ledelsestilnærmingen tjenende lederskap (Kirkhaug, 2015). Dialogen blir sentral i kommunikasjonen dem imellom, for å reflektere over hvilke behov den frivillige leder har. Disse ledelsestilnærmingene setter den frivillige leder i fokus, lederens rolle blir da å støtte og følge opp i henhold til mottakers behov.

Team

For å oppleve støtte gjennom teamet man er en del av, enten som deltaker eller leder, formidler informantene at for dem er det viktig å bruke tid sammen og dele liv. Når det gjelder å bruke tid sammen opplever informantene at de trenger å være sammen med de andre i teamet i uformelle settinger, for å bygge relasjoner. Forskingen på HKF er bekreftende i forhold til informantenes erfaringer. Den henviser for eksempel til at HKF kan oppstå ved å være sammen i uformelle settinger. HKF forutsetter ikke at en relasjon er på plass, men at det kan føre til at en relasjon etableres (Dutton et.al., 2011). I forhold til det er det interessant at informantene opplever at det er viktig å dele liv. De trekker frem verdier som åpenhet, ærlighet og vennskap som viktig i team. Man kan tenke at det er først når man lærer hverandre å kjenne at man oppnår fellesskapet som gir den enkelte støtte i tjenesten sin. Man kan gjerne også anta at det er i disse uformelle settingene hvor man deler liv at HKF kan oppstå. Egen erfaring fra arbeid som frivillig leder har vist at det har stor verdi å tilbringe tid sammen i uformelle settinger. Det kan ofte være vanskelig å sette av tid, og av den grunn har man en tendens til å nedprioritere dette. Men når man først møtes fører det som regel med seg gode samtaler, hvor det er rom for både personlige og tjenesterelaterte tema. Jeg har opplevd det som støttende at gjennom uformelle settinger får man erfare at man er en del av et fellesskap. Ifølge Dutton et.al. (2011) er uformelle settinger en viktig arena for at det skal oppstå høykvalitetsforbindelser. Å være en del av et fellesskap er viktig for informantene i oppstartsfasen og på lengre sikt, som vi har sett på tidligere i oppgaven viser teori og forskning at søkelys på tilfredshet, tilhørighet og et godt arbeidsmiljø er viktig innen frivillighet (Chacón et.al., 2022; Elstad, 2010; Jonvik og Løvaas, 2021).

Informantene påpeker også at det er viktig å snakke om visjon og verdier innad i teamet for å bygge organisasjonskultur sammen. Det forstås som at det er viktig for informantene at alle i teamet er med på dette. Det peker tilbake på å være en del av et fellesskap, som er viktig i oppstartsfasen. På bakgrunn av egen erfaring vil jeg si meg enig med informantene at det er viktig at alle i teamet tar del i arbeidet med å skape en felles kultur. Jeg opplever at ved å være en aktiv deltaker i slike prosesser tar man eierskap til organisasjonens verdier på en annen måte, enn ved å bli involvert når kulturen er etablert. Det er også viktig å involvere nye i teamet i dette arbeidet. Når man har utskiftninger innad i teamet vil det også være en

god anledning for en «restart» hvor en reflekterer over ønsket organisasjonskultur. De ulike tiltakene Askeland og Aadland foreslår for å jobbe med verdier for og i praksis vil i denne sammenheng være nyttige (2017, s. 125).

I forrige tema tok vi for oss hvordan visjon og verdier kan støtte den frivillige leder i tjenesten. Funn viste at en sterk organisasjonskultur kan gi retning og støtte i tjenesten, funn i dette tema påpeker at dette er en prosess og et arbeid man gjør sammen. Det gjelder i relasjonen mellom leder og frivillig leder, og innad i teamet. Intervjuene med samtlige informanter ble gjort i deres lokaler. Jeg fikk selv erfare gjestfrihet, som jeg opplevde som genuint. Jeg opplevde og observerte et tydelig fellesskap og ekte omsorg for hverandre. Det var tydelig for meg at det relasjonelle er prioritert i organisasjonen. Men selv om det ser ut som et velfungerende fellesskap, er det viktig for leder å prioritere tid nok i hver enkelt relasjon med de frivillige lederne man har oppfølgingsansvar for.

5.4 Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?

I tjenesten

Informantene i prosjektet er klare på at kall er viktig for å bli i tjenesten over tid. Jeg oppfatter det som at informantene mener at Guds kallet er avgjørende for hvor lenge de blir i tjenesten. Kall kan relateres til å oppleve en mening utover en selv, noe som tidligere forskning indikerer kan være viktig for å være frivillig (Jonvik og Løvaas, 2021). Funn fra tidligere forskning på frivillige i menighetssammenheng viser at frihet og mulighet for påvirkning i egen tjeneste er viktig for frivillige (Stensnees, 2014). Det kan relateres å få være tro mot hvordan en opplever at kallet skal leves ut, og uttrykkes gjennom tjenesten en er i.

Utover kall har informantene flere faktorer som de mener er viktige for å stå i tjenesten over tid. Informantene trekker frem at det er viktig at de liker det de gjør og at det er viktig å trives i organisasjonen. Kall og trivsel ble også trukket frem som viktig for informantene i oppstartsfasen. Forklaringen på dette kan være at det kan føre til at man trives når man blant annet liker det man gjør. Funn i tidligere forskning samsvarer med at dette kan være faktorer som er viktige for å predikere varighet på frivilligheten (Chacón et.al., 2007). For å

trives mener en av informantene at relasjoner og løsningsfokus når det oppstår utfordringer eller konflikter er viktig. Espedal (2010) trekker frem at løsningsfokus og positive tankemønstre er viktig innen anerkjennende ledelse hvor en ønsker å oppnå et verdsettende arbeidsmiljø. At tjenesten oppleves som meningsfull er også viktig for flere av informantene. En av informantene opplever det som meningsfullt at han gjennom tjenesten får utgjøre en forskjell for mennesker rundt seg. Det kan være et resultat av at egne verdier sammenfaller med organisasjonens verdier, og at å være i organisasjonen da er meningsfullt i seg selv. Forskning viser at opplevelsen av tilhørighet til organisasjonen kan være en faktor for å styrke indre motivasjon (Jonvik og Løvaas, 2021). En annen informant opplever mening ved å ha lederoppgaver. Blir han fratatt de kunne det ført til at han sluttet. Det viser til en annen side ved å oppleve mening i tjenesten.

Flere av informantene mener at det er viktig at de opplever å ha nærmeste leders tillit. Hvis tilliten brytes vil det medføre at de vil vurdere å slutte i tjenesten. Det gjelder både tillit ved å være egnet til å utføre aktuelle oppgaver, men også ift. til å leve et liv som er i tråd med organisasjonens verdigrunnlag. Aadland (2011) skriver at tillit er noe som opparbeides over tid, og at et tillitsforhold innebærer også en risiko, som de involverte må være villige til å ta. Gjerme (2018) poengterer at det er like viktig med en forventningsavklaring i frivillighet, som i arbeidslivet. I dette legger han da også gjensidig forventning til forpliktelse i tjenesten. Jeg ser på dette som meget viktig innen frivillighet. Erfaringer jeg har gjort meg er at det er veldig vanskelig å kreve mer av frivillige ledere enn det som er avklart før oppstart, forutsigbarhet oppleves som en fordel både for leder og for frivillig leder. Det vil være med på å danne et godt grunnlag for etablering av et tillitsforhold til frivillige ledere. Egne erfaringer har også vist at det er viktig ha en jevnlig prat angående dette tema, ting kan endre seg, noe som kan medføre at en må justere forventningene.

Å være en del av et fellesskap ble trukket frem som viktig i oppstartsfasen, det blir også lagt frem som viktig for å være i tjenesten over tid. Funnene viser at det oppleves som viktig med enkeltrelasjoner; personer som man får gå sammen med over tid. Det er også viktig å være en del av et team, som man opplever at man gjør tjenesten sammen med. Det er viktig å vite at en er en del av noe større. Tidligere forskning viser at tilhørighet har betydning, for å bli i en tjeneste over tid (Jelstad og Løvaas, 2021). Forskning viser også at en god

organisasjonskultur og et fellesskap hvor en har søkelys på å anerkjenne hverandre, kan føre til ønske om å gjøre en innsats (Stensnees, 2014). Det anbefales også å ha fokus på frivilliges tilfredshet, som kan bidra til at organisasjons tilhørighet og rolleidentitet på lenger sikt. Med en kristen kontekst, som i denne organisasjonen, er det naturlig å trekke frem at Bibelen henviser til menigheten som en kropp, hvor lemmene må samarbeide for å nå målet (Jenssen og Birkedal, 2014). Det setter igjen relasjoner i sentrum.

Funnene viser at det er viktig for flere av informantene å ha ledere som går foran og viser ønsket praksis. Det sammenfaller med funn fra tidligere forskning, som viser til at leder er en viktig rollemodell for ønsket organisasjonskultur og praksis (Stensnees, 2014). Det er også viktig for flere av informantene å være involvert i visjon og bygging av felles organisasjonskultur. Jeg oppfatter at dette er viktig for å ta eierskap til kulturen og for å sette tjenesten sin inn i en større kontekst. Jenssen og Birkedal (2014) påpeker også at det bør være fleksibilitet i organiseringen. Funn i undersøkelsen viser at det er viktig for informantene. Endring i livssituasjon eller perioder i livet kan medføre at man trenger endring eller tilrettelegging for å bli i tjenesten. Kall har blitt trukket frem som en viktig faktor i tjenesten, det kan medføre at det kan lønne seg å ha fleksibilitet i organiseringen (2014). For at frivillige ledere kan prøve seg litt frem i ulike oppgaver, for å lande i den tjenesten som de trives best i. Det blir også trukket frem at det er viktig å ha en god balanse mellom tjeneste og fritid. Med det mener informantene at hvis en har familie, så er det viktig å ha deres støtte for å være i tjenesten.

I relasjon til nærmeste leder

For å være i tjenesten over tid uttrykker informantene at det er viktig at de blir sett og satset på. I dette inngår også at en opplever at man står i et tillitsforhold til nærmeste leder. Man får arbeidsoppgaver, men samtidig er det viktig for informantene at de ikke blir overlatt til seg selv. Flere av informantene påpeker at det er viktig at leder er tilgjengelig, og at det er lav terskel for å ta kontakt. Jeg tolker at informantene uttrykker at for å oppleve støtte er det viktig for dem å bli anerkjent både gjennom formell og uformell oppfølging. At leder viser interesse utover det som kreves av han, oppleves av flere av informantene som støttende.

Det bekreftes av forskning og teori på ledelse. Både relasjonsledelse, tjenende lederskap og anerkjennende ledelse setter relasjonen i sentrum. De belyser fra ulike sider viktigheten av å bruke tid med de en har oppfølgingsansvar for. Leder må vise genuin interesse for den frivillige, tilstedeværelse og konsentrert oppmerksomhet er viktig i relasjonen. Lederen må innta en tosidig rolle som tilrettelegger og grensesetter (Gjerme, 2018; Jenssen og Birkedal, 2014; Dutton et.al., 2011; Espedal, 2010; Kirkhaug, 2015; Uhl-Bien 2006, Spurkeland 2010).. Teori viser at ved å anerkjenne den frivillige leder, kan man hjelpe til med å avdekke ressurser og bevisstgjøre den andre om at det den gjør er av betydning (Brunstad, 2011; Aadland, 2011; Jenssen og Birkedal, 2014) Det går igjen i svarene til informantene, både i oppstartsfasen, i tema relasjon og bærekraftig tjeneste, at en god relasjon til nærmeste leder er en fordel for å oppleve støtte. En av informantene påpeker at det er en fordel om leder både kjenner han og hva arbeidsoppgave han utfører innebærer. Han mener at da vil det være lettere for leder å oppfatte hvor det trykker, og når han skal involvere seg for å hjelpe til eller gi ekstra støtte. Et relasjonsfokus og en praksisnær tilnærming for ledere antar jeg vil være viktig i denne sammenhengen, for kunne følge opp både frivillige ledere og ha god oversikt på oppgavene de utfører (Klev og Vie, 2014). Jeg antar også at det vil være viktig for den frivillige leder at leder også involverer seg i praktiske oppgaver, hvis det er nødvendig. En av informantene påpeker at det er viktig å bli involvert i visjon og verdierarbeid sammen med leder. Det kan relateres til teori og forskning som viser at det er viktig å involvere alle organisasjonen i verdierarbeid, for å bygge ønsket kultur og legge grunnlag for ønsket praksis (Askeland og Aadland, 2007). Funnene våre har vist at opplevd Guds kall er viktig for å være i tjenesten. Det antas at for å være i tjenesten er det viktig at kallet er sammenfallende med organisasjonens visjon og verdier. Ved å bli involvert i arbeid rundt visjon kan det tenkes at den frivillige lederen vil oppleve en sterkere tilhørighet til organisasjonen, enn om den ikke får noen påvirkningskraft. Tidligere forskning viser til at det er viktig å engasjere frivillige i forhold til organisasjonens visjon og verdier (Eldstad, 2010; Jenssen og Birkedal, 2014). Ladegård og Vabo (2010) trekker frem at det er viktig med legitim autoritet for å ha mulighet til å påvirke de en leder. Det er nok et poeng ved å sette relasjon i sentrum og sette av tid til det relasjonelle samspillet i organisasjonen.

5.5 Oppsummering

Jeg har nå drøftet funnene som kom frem i forskningen min, i lys av tidligere forskning og teori. Jeg har vært opptatt av å undersøke hva frivillighetsledelse bør romme, sett ifra mottakers perspektiv. Funnene i denne undersøkelsen kan relateres til modellen for frivillighetsledelse utarbeidet av Sirris (2023). Funnene våre indikerer at dimensjonene verdsette, relatere, kommunisere og involvere er relevante for ledere som følger opp frivillige ledere (2023, s. 132-133). I drøftingen har vi vært innom de ulike dimensjonene, direkte og indirekte. Funnene viser at det er viktig at alle dimensjonene nyttiggjøres av ledere. Det som bør legges til grunn for balansen i dimensjonene er hva den enkelte frivillige leder trenger av oppfølging for å oppleve tilstrekkelig støtte i tjenesten.

6 Konklusjon og videre utblikk

I dette prosjektet har jeg vært interessert i frivillige lederes erfaringer, for å forstå utfra deres perspektiv:

Hva trenger frivillige ledere av støtte og oppfølging i sin tjeneste?

Funnene viser at relasjoner og organisasjonens visjon og verdier er underliggende og gjennomgående i funnene. Deretter viser funn at for informantene er opplevd kall fra Gud sentralt og viktig i tjenesten. Det uttrykkes også et behov for synlige og aktive ledere. En sterk organisasjonskultur beskrives som støttende og retningsgivende i tjenesten. Det beskrives som vesentlig å være en del av et fellesskap. Jeg vil nå ta for meg hvert av disse områdene, for å knytte det opp mot problemstillingen.

Kall

I mine funn kommer det frem at kall er grunnleggende og avgjørende for at de frivillige lederne er i tjenesten. Det kan tenkes at det er særegent for akkurat disse frivillige, da de alle er involvert i en kristen misjonsorganisasjon. Kall kan gjerne relateres til, noe man «brenner for» eller «har hjerte for». Funn viser at de frivillige lederne trives når de opplever at de får leve ut kallet sitt og får brukt sine ressurser og nådegaver i tjenesten. Jeg oppfatter at essensen er at de frivillige mener at: Jeg er her fordi det gir mening for meg. For en leder blir det på bakgrunn av dette viktig å legge til rette for at frivillige ledere får leve ut kallet sitt i tjenesten. At man opplever kall blir dermed viktig og grunnleggende for lengden av engasjement i tjenesten, både på kort og lang sikt for informantene.

Synlige og aktive ledere

Funn viser at det er viktig for de frivillige lederne med synlige og aktive ledere. Det går igjen som viktig når det gjelder oppstartsfasen og for å være i frivillig arbeid over tid. Hva det innebærer å være en synlig og aktiv leder rommer mye, som kommer til uttrykk i ulike faser av den frivillige leders tjenestetid. Det relasjonelle aspektet er sentralt i funnene.

I oppstartsfasen handler det om å se potensialet i mennesker og få spørsmål om en vil gå inn i en tjeneste. Dette bør ikke skje på grunnlag av tilfeldig rekruttering, men ved å være relasjonelle og involvere på bakgrunn av menneskelige ressurser. Funn viser at å bli spurt oppleves, som at man blir satset på. Det kan avdekke ressurser og nådegaver man ikke var klar over at man hadde. Når man har gått inn i en tjeneste er det viktig å ikke bli overlatt til seg selv. Nærmeste leder må ta en aktiv og synlig rolle i denne fasen. Funn avdekker at det ønskede er å få være lærling i oppstarten.

For å oppleve støtte og nok oppfølging på lengre sikt er det viktig for den frivillige leder å bli sett. Det innebærer at nærmeste leder er tilgjengelig, jevnlig oppfølging og mulighet for uformelle møtepunkter. Både for å få personlig og faglig støtte. Å ha en vennsksrelasjon til nærmeste leder oppleves som fordelaktig, på bakgrunn av erfaringen om at kommunikasjonen da går av seg selv. Det innebærer også å bli anerkjent der en er, og få hjelp til å løfte blikket.

En sterk organisasjonskultur

Informantene oppfatter egen organisasjonskultur som sterk, de mener den gir støtte og retning i tjenesten. Funn viser at for å oppnå en sterk og støttende organisasjonskultur er det viktig å ha gode rollemodeller, kulturbærere, som går foran og viser ønsket praksis. Det relasjonelle er viktig også i dette arbeidet. Ved å være tett på vil man kunne fange opp og anerkjenne ønsket praksis, samt at man også får korrigert det som er uønsket. Man kan benytte ulike teknikker for å utvikle verdibevissthet. Man kan ta utgangspunkt i verdier for eller i praksis. Funn viser at det er viktig at verdisnakk blir en del av hverdagspraten. At man arbeider for et fellesskap hvor man bygger kultur sammen og ansvarlig gjør hverandre. Funnene viste at informantene mener at den sterke organisasjonskulturen erstatter behov for regler. Det blir da visjon og verdier som er rammeverk og veileder for ønsket praksis.

Felleskap

Å bli og være en del av et fellesskap er viktig for informantene, fra oppstart og over tid. Det gjelder både fellesskap med leder, team og andre som er involvert i organisasjonen.

Informantene opplever at uformelle settinger er viktig for å dele liv, bygge relasjoner og kultur sammen. Det kommer også frem at de opplever at det ikke er tid det, og at det er et savn. Teori, tidligere forskning og funn indikerer at man bør prioritere å legge til rette for uformelle settinger. Å trives i tjenesten og vennsksapsrelasjoner er viktig for informantene, ved å tilbringe tid sammen kan man gjerne oppleve at det realiseres.

Som vi ser her det noen sentrale ting som går igjen i forskningen. Kort oppsummert viser følgende punkter seg å være av vesentlig betydning for at frivillige ledere skal oppleve støtte og oppfølging i tjenesten:

- Å oppleve mening ved å være i tjenesten
- Å ha gode relasjoner til leder, støtteperson og team
- Å ha gode rollemodeller for praksis, som samsvarer med organisasjonens verdier

Anbefalinger på bakgrunn av funn

Dette har vært et spennende tema å forske på. På bakgrunn av mine funn, som også sammenfaller med tidligere teori og forskning, tillater jeg meg å komme med noen anbefalinger til ledere av frivillige ledere.

For det første bør ledere utfordre mennesker til å ta lederansvar, tidligere teori, forskning og mine funn synliggjør at det oppleves viktig å bli spurt for å ende opp med lederansvar.

Allerede før personen er startet i tjenesten, er relasjonen til lederen sentral. Forklaringer på det er at de frivillige lederne opplever at kall er viktig for å gå inn i og bli i tjenesten. Som leder bør man dermed ha kjennskap til personer, for å ha grunnlag til å vite om de har ressurser og interesse av å ta lederansvaret.

Funn tyder også på at ledere bør prioritere oppfølgingen av frivillige ledere. Med det mener jeg at man må se viktigheten av å tilbringe tid sammen med frivillige ledere. Både formell og uformell oppfølging bør tilsynelatende prioriteres. Det kommer tydelig frem i funnene at det

noe av det viktigste for at frivillige ledere skal oppleve oppfølging og støtte er å bli sett. I oppstarten kan det gjerne innebære å være lærling. Over tid innebærer det at leder er tilgjengelig, at det er lav terskel for å ta kontakt og at man har jevnlig møtepunkter. Det betyr at relasjonen mellom overordnet leder og frivillig leder er sentral og viktig. Ved å bruke tid sammen kan man anta at andre aspekter av det som er viktig for den frivillige leder vil ivaretas. Ved å bruke tid på den frivillige leder viser man at man er genuint interessert utover det som er nødvendig. Man blir bedre kjent med den man skal følge opp, noe som gir overordnet leder et godt utgangspunkt for å støtte den frivillige leder både faglig og personlig. Ved å være tett på får man tilgang til den frivillige leders hverdag, man får mulighet til å anerkjenne både medgang og motgang.

Jeg vil også trekke frem at funn viser at de frivillige lederne opplever støtte i en sterk organisasjonskultur. Ved å prioritere å være relasjonell har man et godt utgangspunkt for å formidle ønsket praksis med grunnlag i organisasjonens visjon og verdier. Det anses som viktig å utruste frivillige ledere til å ta eierskap til visjon og verdier, for at de skal kunne gi dette videre til andre. Å bruke tid på dette vil også hjelpe den frivillige lederen til å se utover sin tjeneste. Det anbefales også å bruke tid på å bygge visjon sammen med de frivillige lederne, lytte til deres innspill og perspektiver. Jeg oppfatter at fellesskapet er en viktig arena for å bygge en sterk organisasjonskultur. Man bør dermed også legge til rette for uformelle settinger hvor team eller alle involverte i organisasjonen gjør noe sammen som ikke er oppgaveorientert.

Jeg runder av denne oppgaven med Sirris sitt poeng om at enhver frivillig leder er unik (2023), Brunstad sin refleksjon om at «ledelse er læring og læring er ledelse» (2011) og Spurkelands kommentar om at «relasjonsledelse er å gjøre andre gode» (2013). Lederne arbeider for organisasjonens hensikt, sammen med de frivillige lederne. Man har ulike roller i organisasjonen, og lærer i samspill med hverandre. Læringen vil vise lederen hvordan han bør lede den enkelte frivillige slik at han får den støtten han trenger i tjenesten, og forstår at han og innsatsen han gjør er verdifull for fellesskapet.

Begrensninger ved studien

Det er noen begrensninger det er verdt å nevne med denne studien. Det er kun intervjuet informanter i en organisasjon. Fem informanter kan tenkes å være lite som forskningsgrunnlag. At jeg har lite erfaring innen forskning kan også ha satt begrensninger ved studien.

Behov for videre studier

Informantene som deltok i denne forskningen, er alle frivillige ledere tilknyttet et fysisk sted hvor de gjør tjeneste. Det vil være interessant å forske på frivillige ledere tilknyttet organisasjoner som er organisert som et nettverk. Disse står mest sannsynlig mer alene i tjenesten. Og det kunne vært nyttig og interessant og forske på deres oppfatning av hva som er viktig for å oppleve støtte og oppfølging i tjenesten.

Litteraturliste

Bibelen (2005) Markus evangelium (16. opplag) Det Norske Bibelselskap

Brunstad, P. O. (2011) Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder (4. opplag) Gyldendal Norsk Forlag

Buber, M (1996) Jeg og Du, Cappelens upopulære skrifter. Cappelen Forlag

Chacón, Fernando; Vecina, Maria Luisa & Dávila Maria Celeste (2007) The three-stage model of volunteers' duration of service, *Social behaviour and personality* 35(5), https://www.researchgate.net/publication/233501082_The_Three-Stage_Model_of_Volunteer%27s_Duration_of_Service

Dutton, J.; Stephens, J. P.; Heaphy, E. (2011) High Quality Connections, In book: *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp.385-399) Chapter: 29, Editors: Kim Cameron, Gretchen M. Spreitzer, Oxford University Press, https://www.researchgate.net/publication/259780637_High-quality_Connections

Eldstad, B. (2010) Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft, kap. 11 i *Ledelse og styring*, Ladegård G.; Vabo, S. I. (red.), Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Espedal, G. (2010) ROS Om anerkjennende ledelse og hvordan skape et verdsettende arbeidsmiljø, Gyldendal Norsk Forlag

Fretheim, K.; Loretzen, H.; Mogstad, S. D. (2016) Fellesskap og organisering Frivillig innsats i kirkens trosopplæring, IKO Forlaget

Frivillighetens år (u.å.) Om frivillighetens år, lest 10.05.23, <https://frivillighetensar.no/hva-er-frivillighetens-r>

Gehman, Joel; Trviño, Linda K.; Garud, Raghu (2013) Values Work: A Process Study of the Emergence and Performance of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*. https://www-jstor-org.ezproxy.vid.no/stable/23414346?seq=1#metadata_info_tab_contents

Gjerme, Ø. (2018) Vi vil! Frivillighet i menigheten, Hermon Forlag

Habermann, Ulla; Genus och sivil samhälle: Kap: Den kvindelige omsorg – myten om det særligt kvindelige i frivilligt arbejde <http://esh.diva-portal.org/smash/get/diva2:346535/FULLTEXT01.pdf>

Jenssen, Jan Inge & Birkeland Kjell (2014) Ledelse, organisering og nådegaver i menigheter, Scandinavian journal for leadership and theology 1-2014, Scandinavian Journal for Leadership and Theology (<http://www.sjlt-journal.com/index.php/sjlt/index>)

Johannessen, A.; Tufte, P. A.; Christoffersen, L. (2019) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utgave 3. opplag) Abstrakt forlag

Jonvik, E. L.; Løvaas, B. J. (2021) Vi trenger frivilligheten, men hva trenger de frivillige? En studie av psykologiske behov i frivillig arbeid og lønnet arbeid, Beta Volume 35, nr. 1-2021, s. 1-27, Universitetsforlaget

Kaufmann, G.; Kaufmann, A. (2007) Psykologi i organisasjon og ledelse (5. opplag) Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Kirkhaug, R. (2015) Lederskap person og funksjon, Universitetsforlaget

Klev, R.; Vie, O. E. (2014) Et praksisperspektiv på ledelse, Cappelen Damm Akademisk

Kulturdepartementet, godkjent av statsråd (07.12.2018) Meld.st. 10 (2018-2019 Frivilligheita – sterk, sjølvstendig, mangfaldig – den statlege frivilligheitspolitikken, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20182019/id2621384/>

Kuvaas, Bård (red.) (2008) Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser Evidensbasert HRM, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Ladegård, G.; Vabo, S. I. (red) (2010) Ledelse og styring, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke

Lencioni, Patrick M. (2002) Make your values mean something: Your corporate values statement may be doing more harm than good. Here's how to fix it. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>

Mikkelsen, A.; Laudal, T. (red.) (2014) Strategisk HRM 1 Ledelse, organisasjon, strategi og regulering, Cappelen Damm Akademisk

Nag, Siri (2010) Masteroppgave Kollegaveiledning i skolen – muligheter og utfordringer, Universitetet i Stavanger, lest 17.04.23, UiS Brage: Kollegaveiledning i skolen, <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/185623> muligheter og utfordringer : erfaringer fra Respekt programmet (unit.no)

Nettskjema, digital diktafontjeneste, nettskjema.no

Norsk senter for forskningsdata, meldeskjema, nsd.no

Powell, K; Mulder, J.; Griffin, B. (2016) Growing young six essential strategies, to help young people discover and love your church, Baker Books

Sirris, S. (2015) Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse, SJLT 2, https://www.researchgate.net/publication/352874590_Hvordan_lede_frivillige_i_kirken_En_verdibasert_og_praksisorientert_modell_for_kirkelig_frivillighetsledelse

Sirris, S. (2023) Frivillighet og ledelse av frivillige, Cappelen Damm

Skaiå, A. (2003) Betydningen av mening, Tidsskrift Norsk Lægeforening 2003: 123, Betydningen av mening | Tidsskrift for Den norske legeforening <https://tidsskriftet.no/2003/06/kronikk/betydningen-av-meningng> (tidsskriftet.no)

Sporsheim, A. (2017) Sammen er vi en kirke med krutt! En empirisk studie av kirkelige ansatte som frivillighetsledere i tre menighetsstaber i den norske kirke, Masteroppgave Verdibasert ledelse, VID vitenskapelige høyskole. Diakonhjemmet Oslo, https://bibsyst-almaprimo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=BRAGE11250%2F2452765&context=L&vid=DIAKON&lang=no_NO&search_scope=eres&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,arild%20sporsheim&offset=0

Spurkeland, Jan (2013) Relasjonsledelse (4. utgave) Universitetsforlaget

Stensnees, M. B. (2014) Frihet, felleskap og mestring. En kvalitativ studie av hva som motiverer til frivillig arbeid i to norske statskirkemenigheter, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse, Masteroppgave Verdibasert ledelse, VID vitenskapelige høyskole. Diakonhjemmet Oslo, <https://bibsys-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?vid=DIAKON&docid=BRAGE11250%2F298740&context=L>

Store Norske Leksikon, Mening (psykologi), lest 07.10.22, mening – psykologi – Store [https://snl.no/mening_-_psykologi_norske_leksikon_\(snl.no\)](https://snl.no/mening_-_psykologi_norske_leksikon_(snl.no))

Thagaard, Tone (2019) Systematikk og innlevelse En innføring i kvalitative metoder, 5. utgave 2018/2. opplag 2019, Vigmostad og Bjørke

Thomassen, Magdalena (2017) Vitenskap, kunnskap og praksis Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag, 1. utgave 8. opplag, Gyldendal Norsk Forlag

Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, Leadership Institute Faculty Publications. 19, <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=leadershipfaculty>

Wæraas, A. (2022) Thematic Analysis: Making Values Emerge from Texts, kap. 9 s. 153-170, Researching Values: Methodological Approaches for Understanding Values Work in Organisations and Leadership, G. Espedal, B. J. Løvaas, S. Sirris and A. Wæraas (Red.), Palgrave Macmillan <https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3>

Aadland, E. (2011) Den troverdige leiaren (2. opplag) Det Norske Samlaget

Aadland, E. og Askeland, H. (red.) (2017) Verdibevist ledelse, Cappelen Damm

Vedlegg 1 – Godkjenning NSD

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

04.01.2023

Referansenummer

109758

Vurderingstype

Standard

Dato

04.01.2023

Prosjekttittel

«Hva trenger frivillige ledere av støtte og oppfølging i sin tjeneste?»

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høgskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig

Beate Jelstad Løvaas

Student

Helene Nag Grødem

Prosjektperiode

22.08.2022 - 01.07.2023

Kategorier personopplysninger

- Almennelige
- Særlige

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)
- Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

TYPE PERSONOPPLYSNINGER Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om religion. KOMMENTAR TIL INFORMASJONSSKRIVET Husk å legge til kontaktopplysninger til VIDs personvernombud i informasjonsskrivet.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.) Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hva trenger frivillige ledere av oppfølging og støtte i sin tjeneste?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *finne ut mer om hva frivillige ledere trenger av oppfølging og støtte i sin tjeneste*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med min avsluttende masteroppgave på studiet Verdibasert ledelse ved VID Oslo. Jeg er interessert i å finne ut mer om hva som er viktig å fokusere på innen oppfølging og støtte av frivillige ledere. Dette vil jeg gjøre fra frivillige lederes perspektiv. I denne forbindelse vil jeg intervju 6-8 frivillige ledere, fra to ulike organisasjoner.

Foreløpig problemstilling er:

«Hva trenger frivillige ledere av støtte og oppfølging i sin tjeneste?»

Med følgende forskningsspørsmål, for å besvare problemstillingen på en utfyllende måte:

- 9) Forventningsavklaring: Hvordan legge et godt grunnlag for utøvelse av tjenesten?
- 10) Selvledelse/organisasjonskultur: Hvordan kan visjon og verdier bidra til selvledelse i tråd med ønsket hensikt?
- 11) Relasjon: Hva trenger den frivillige leder i relasjonen med stab/nærmeste leder?
- 12) Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jeg, som student, er ansvarlig for prosjektet og gjennomførelsen av dette. Prosjektet er tilknyttet VID Oslo, veileder på prosjektet er Beate Jelstad Løvaas som er ansatt Førsteamanuensis Phd ved Fakultetet for teologi, diakoni og ledelsesfag.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju deg i forbindelse med din tjeneste som frivillig med lederansvar. Jeg har tatt kontakt med to ulike organisasjoner, hvor målet er å intervju 3-4 personer tilknyttet

hver organisasjon. Organisasjonene er valgt ut pga. at de har stor andel frivillige ledere, og begge bygger på kristne verdier. De frivillige lederne som deltar fra organisasjon 1 har vært i tjenesten i minst 3 år, de frivillige lederne som deltar fra organisasjon 2 bor på basen hvor de har sin tjeneste i 3 mnd. pluss 3 mnd. misjonstur. Du får denne forespørselen via en kontakt i din organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju, som vil vare i ca. 1 time.

Intervjuet er semistrukturert, noe som innebærer at vi gjennomgår et spørreskjema med både lukkede spørsmål, og åpne spørsmål med mulighet for å dele erfaringer/refleksjoner.

Under intervjuet vil jeg ta notater, jeg vil også gjøre lydopptak under intervjuet. Det er kun til bruk i forbindelse med oppgaven, ingen andre vil ha tilgang til dette opptaket.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

I tillegg til meg selv, vil min veileder Beate Jelstad Løvaas ved VID Oslo ha tilgang til innsamlet skriftlig data.

Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil ikke være relevant informasjon for forskningsprosjektet, det blir anonymisert i publikasjonen, og vil ikke kunne spores tilbake til deg.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1 juli 2023. Etter prosjektslutt vil det skriftlige datamaterialet og lydopptak slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Vid Oslo har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- VID Oslo ved Helene Nag Grødem (student): helene.grodem@hotmail.com, Beate Jelstad Løvaas (veileder): beate.lovaas@vid.no
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no
-

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Helene Nag Grødem
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hva trenger frivillige av oppfølging og støtte i sin tjeneste?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at opplysninger (eksempler, erfaringer) fra intervjuet publiseres, men i anonymisert form.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide

«Hva trenger frivillige ledere i sin tjeneste?»

Intervjuguiden er utformet delvis fritt, men også på bakgrunn av intervjuguiden i Masteroppgaven «Kollegaveiledning i skolen – muligheter og utfordringer» av Siri Nag og «Vi trenger frivilligheten, men hva trenger de frivillige» en studie av Jonvik og Løvaas.

1. Avklaringer før intervju starter:

- Tydeliggjøre formålet med intervjuet
- Kort gjennomgang av de tema jeg vil spørre om
- Kort gjennomgang av hvordan intervjuet vil foregå rent praktisk:
 - o Intervjuguide med lukkede og åpne spørsmål, mulighet for å utdype svar, lydbåndopptaker.
- Etter intervjuet vil jeg gi informanten en skriftlig tilbakemelding med en oppsummering av samtalen, som informanten vil ha mulighet til å kommentere og supplere skriftlig. Gjøres via mail.

Mailadresse:

- Info om informanten:
 - Alder
 - Hvor lenge har du vært frivillig?
 - Hvor lenge har du vært frivillig med lederansvar?
 - Hva består oppgavene dine i?
 - Hva er bakgrunnen for at du fikk dette ansvaret?
 - o Meldte du deg som frivillig?
 - o Ble du spurt av noen?
 - Hva var motivasjonen for å bli frivillig leder?
 - Hva er viktig for deg ved å være i denne tjenesten?

2. Oppstartsfasen: Forventningsavklaring og rammer rundt tjenesten – Hvordan legge et godt grunnlag og gode rammer for utøvelse av tjenesten?

En forventningsavklaring er en slags psykologisk kontrakt mellom oppdragsgiver og oppdragstaker hvor en avklarer hvilke oppgaver det handler om, og hva en kan forvente av hverandre.

- Når du startet opp i tjenesten, i oppstartsfasen, hvordan var den?
- Fikk du den støtten du trengte? Har du noen eksempler?
- Når du tenker tilbake var det noe du savnet i starten?

- Var det noe som ikke ble som forventet/forespeilt?
- Har du opplevd at du har stått alene i tjenesten? Kan du utdype hva du savnet av støtte og oppfølging i den forbindelse?
- Hva fungerte som forventet/forespeilt i oppstarten?

3. Selvledelse – Visjon og verdier

- Hvilken betydning har organisasjonens visjon og verdier i forhold til din tjeneste?
 - o Eksempler? Utdype?
- Opplever du at organisasjonskulturen deres er sterkt eller svakt knyttet opp mot organisasjonens visjon og verdier
 - o Kan du utdype dette? Si noe mer?
- På hvilken måte påvirker den retningen på tjenesten din
 - o Eksempler

4. Relasjon: Hva trenger den frivillige leder i relasjonen med nærmeste leder og team?

- Hva er viktigst for deg i relasjonen til nærmeste leder?
- Hva gjør din nærmeste leder når du opplever hans/hennes støtte evt. anerkjennelse?
 - o Kan du komme med eksempler?
- Hvis du skal rangere støtten/oppfølgingen du får av stab på en skala fra 0-6, hvor 0 er «står dårlig til» og 6 er «alt er topp», hvor vil du plassere deg?
- Hvorfor Og ikke lavere? Evt. høyere?

- Hva skal til for at du skal plassere deg opp et/to hakk på skalaen?
- Har behovet ditt for støtte/oppfølging endret seg over tid?
 - o Kan du si noe mer? Utdype? Komme med eksempler?
- Hvem er din viktigste støttespiller i tjenesten? Er det den som har formelt oppfølgingsansvar eller en annen frivillig?
- Hva er det denne personen gjør for å støtte deg?
- Hvor viktig er den sosiale «connection» i relasjonen med:
 - o Din viktigste støttespiller?
 - o Den som følger deg opp formelt?
- Hvordan fungerer teamet/nettverket du er en del av? (andre frivillige ledere)
- Opplever du at dere støtter hverandre i deres tjeneste? Eksempler
- Hva vil du trekke frem som det viktigste dere gjør for å oppleve samhold i teamet?

5. Bærekraftig tjeneste: Hva er viktig for å stå i tjenesten over tid?

- Hva er viktig for deg for å stå i denne tjenesten (ha dette ansvaret) over tid?
- Hvor lenge hadde du sett for deg å være i denne tjenesten?
- Har du vært lenger? (Evt. vurderer du å forlenge?)
- Hva påvirket (-r) den avgjørelsen?
- Kan du beskrive en situasjon som ville ført til at du sluttet i tjenesten?
- Hva kan nærmeste leder eller andre bidra med av støtte for at du skal oppleve det som positivt i forhold til tjenesten?
- Har du tips til ledere som følger opp frivillige ledere?

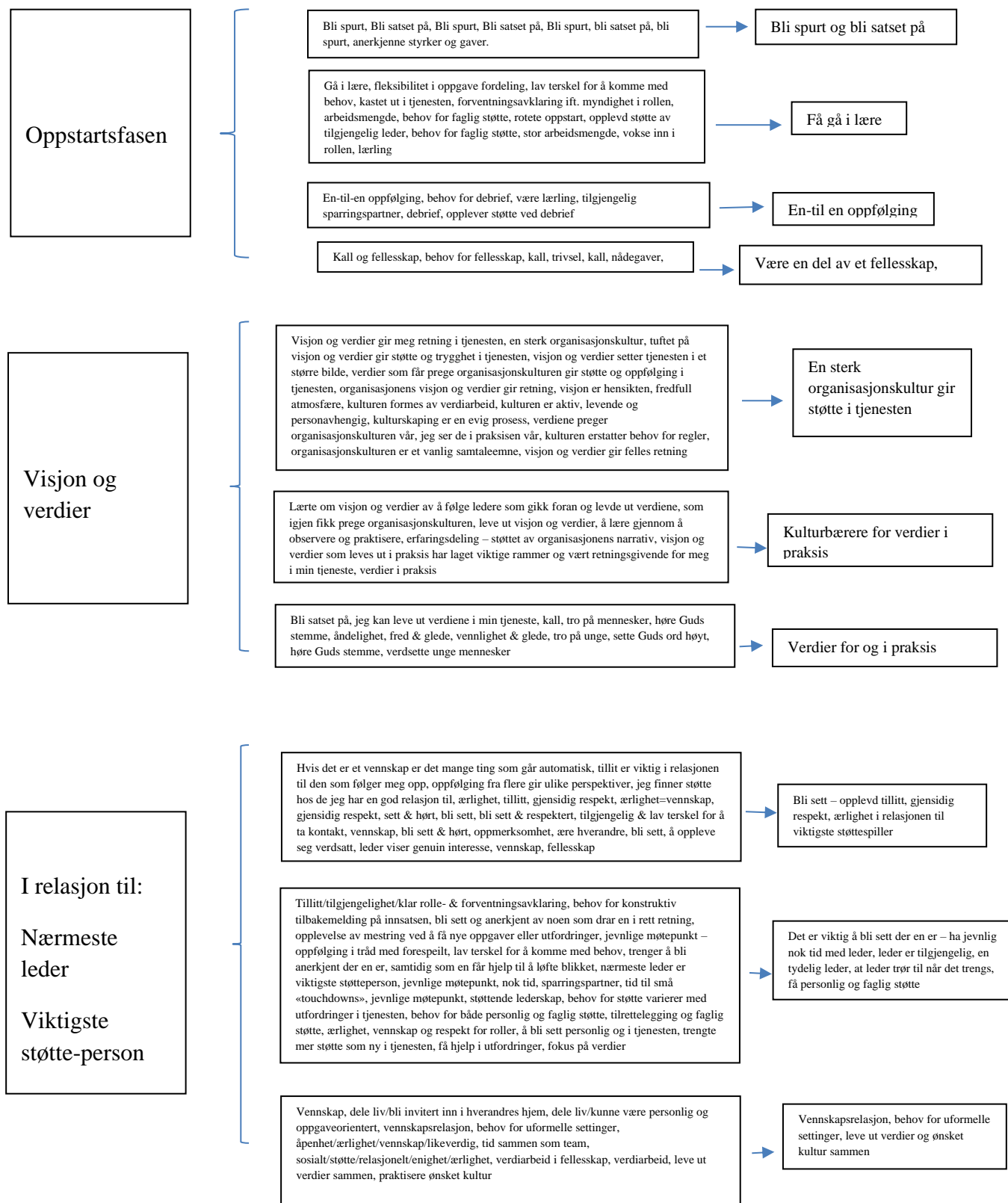
6. Debriefing

- Er det flere ting du vil si noe om?
- Noe mer jeg burde spurt om?

Skru av Diktafon.

- Oppsummering av momenter.
- Hvordan har det vært for deg å gjøre dette?
- Takk for hjelpen!

Vedlegg 4 Oversikt koder og tema



Bærekraftig tjeneste

Kall/Guds ledelse, Tjenesten oppleves som meningsfull, Kall, Viktig i det store bildet, Kall, Kall, meningsfullt, opplevd mening, kall, kall, leve ut verdier, tid med Gud, mot – våge å mislykkes, tro på Gud

→ Kall er underliggende for å bli i tjenesten – gjør det meningsfullt

Trivsel, vennskap, at det er kjekt, fellesskap, å bli invitert hjem regelmessig/den som følger opp tar initiativet, uformell oppfølging, fellesskap, fellesskap, fellesskap, fellesskap, trivsel

→ Fellesskap og trivsel

Løsningsorienterte, tilgjengelig, bli sett, selvutvikling, hjelp til å evaluere tjenesten, bli satsset på/men ikke overlatt til seg selv, bygger fremtid sammen med leder, bli sett, relasjoner, være ønsket, få anerkjennelse, bli sett, anerkjennelse/både ros & konstruktiv tilbakemelding, jevnlig nok tid, tillitt, pliktoppfyllende, høykvalitetsrelasjon, nok støtte, erfaringsdeling/læring/hjelp til selvutvikling/fellesskap, være i bevegelse

→ I relasjon til nærmeste leder: bli satsset på, men ikke overlatt til seg selv! Bli sett, anerkjent, jevnlig nok tid

Kall/vanskelig for familie/anbefalt å slutte, opplevelsen av å ikke ha nærmeste leders tiltro, fratatt meningsfulle oppgaver, livssituasjon, spennende oppgaver, god arbeid/fritid balanse

→ Kall, livssituasjon og opplev tillit og mening er avgjørende for å bli i tjenesten

Organisering av koder i konklusjon

