

Hvordan lede frivillige i kirken?

En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse

Stephen Sirris

Abstract

The Church of Norway was until 2012 a state church, and is now more clearly based in the third sector and strengthened as a voluntary organization. Several reforms in the church have only indirectly addressed the place of volunteers and voluntary work. This article presents a theoretical model for leadership of volunteers in congregations. The model integrates two distinct traditions within management theory, namely managerial work studies exemplified by Mintzberg's (2009) empirically based and practice oriented research, and institutional leadership (Selznick 1957) emphasizing the key role of values and identity. This combination gives room both to general management and a more specific type of leadership in church, according to the distinguishing features of a religious organization. The author discusses how leaders in their practice should combine four dimensions, i.e. values and identity, administration, leading and doing. He then points at three challenges in leading volunteers in a church context: Mapping motivation and the differing needs for flexibility among the volunteers, balancing organizing and structures with motivational leadership, and lastly developing a strategy for systematic voluntary work in the congregation. In the context of the Church of Norway, this calls for an emphasis on the role of the employees as leaders of volunteers.

Innledning

I denne artikkelen møtes tre temaer som ofte behandles hver for seg: frivillighet, ledelse og kirke. Gjennom å integrere innsikter framfor å isolere dem søker jeg i artikkelen å besvare spørsmålet: *Hvordan lede frivillige i kirken?* Svaret gis gjennom en praksisorientert og verdibasert modell for frivillighetsledelse. Modellen består av fire ledelsesdimensjoner sammenholdt av Harald Askeland (2012, s. 139): *å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet, å styre eller administrere, å lede eller mobilisere og å gjøre*. Disse er relevante i kirken og anvendelige i ledelse av frivillige generelt. Det første elementet er hentet fra institusjonell teori (Selznick 1957), de tre neste fra Mintzbergs empiribaserte studier (1994 og 2009). Modellen blir dermed en syntese av to distinkte tradisjoner innen ledelsesfaget, én verdibasert og én praksisorientert. Den første dimensjonen kan sies å ivareta egenart og særtrekk ved virksomheten, mens de tre neste er allmenne.

Det meste av frivillighetsforskningen i Norge har vært opptatt av forholdet mellom stat og frivillighet, med henblikk på både økonomi og politikk som retningsgivende for frivilligheten (Lorentzen 2015). Dessuten har det vært forsket en del på motivasjon og hvorfor mennesker starter som frivillige, og hvilke faktorer som får dem til å fortsette (Wollebæk, Sætrang og

Fladmoe 2015; Løvaas og Kaasa 2015). Mens mye er skrevet om organisasjon og ledelse i næringsliv og offentlig sektor, finnes lite forskningsbasert litteratur om frivillighetsledelse. Mesteparten av management-litteraturen er innrettet mot organisasjoner med et arbeidsgiver–arbeidstaker-forhold. Teori om ledelse og organisasjon hentes fra arbeidslivet og brukes på frivillighetsområdet. Ulstein (1998), og for så vidt denne artikkelen, eksemplifiserer denne tilnæringsmåten.

Artikkelens foranledning er antologien *Ansatte og frivillige – endringer i Den norske kirke* (Fretheim 2015), som imøtekommer behovet for en direkte tematisering av frivillighet i kirken. På bakgrunn av endringsprosesser i samfunn og kirke og deres betydning for profesjonalisering og frivillighet belyser forfatterne gjennom casestudier ulike rollefordelinger og samarbeidsrelasjoner mellom ansatte og frivillige. Bokens avslutningskapittel er et utblikk mot praksis, hvor ledelse antydes som en relevant kategori som trenger å videreutvikles. Fretheim oppsummerer med å si at de ansatte er de frivilliges hjelpere eller ledere i kraft av å tilrettelegge og inspirere. I tillegg understreker han at frivillig arbeid bør være et særlig påkrevd ansvarsområde for de ansatte:

At ansvaret for å lede, koordinere og inspirere frivillige bør ligge hos en ansatt er blitt framhevet også av andre, blant annet som en konsekvens av behovet for å kvalitetssikre det frivillige arbeid i menigheten (2015, s. 134).

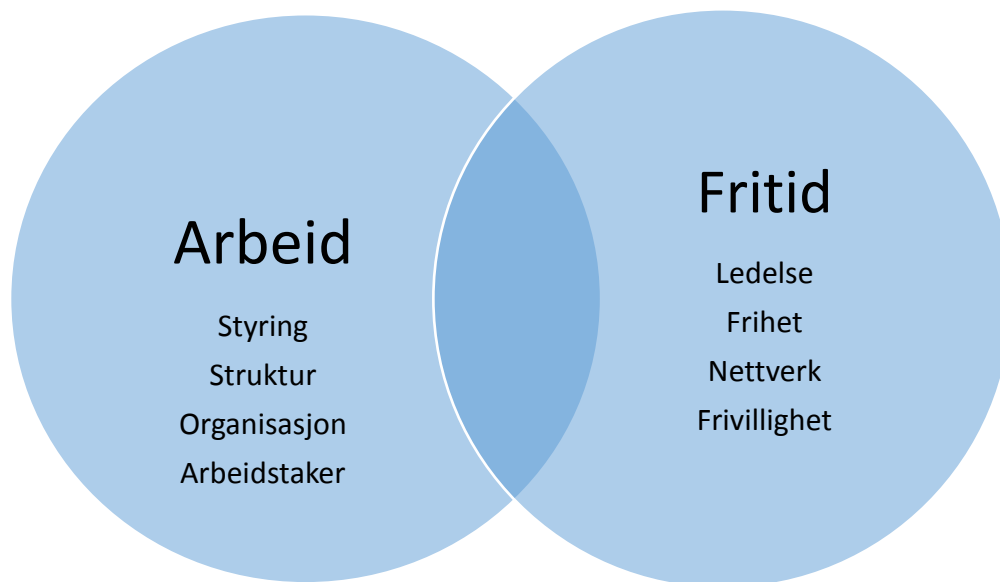
Casestudiene hos Fretheim (2015) påpeker at utfordringer knyttet til frivillige og ledelse av dem har resultert i ulike lokale praksiser. Det synes som om ledelse av frivillighet ikke gjennomføres på noen systematisk måte i menighetene – et funn som er i samsvar med Steensnæs (2014): «Problemet er bare at menigheten ikke vet hvordan. De vil, men får det ikke til» (Fretheim 2015, s. 126). Modellen for frivillighetsledelse som jeg drøfter i denne artikkelen, kan bidra til å besvare det menighetens «hvordan» som Fretheim skisserer. På denne bakgrunnen er det min hensikt at artikkelen skal bli et bidrag i debatten om relasjonene, rolle- og arbeidsfordelingen mellom de ansatte og de frivillige i kirken. Etter min vurdering inneholder dette praksisfeltet i kirkens virksomhet mange ledelsesutfordringer. Flere av spørsmålene som Fretheim stiller i boken, vil derfor være tjent med å bli belyst ledelsesfaglig: Hva slags ledelse kan ansatte utøve overfor frivillige, og hvordan? Artikkelens vitenskapelige bidrag er å begrunne og bearbeide ledelsesdimensjonene teoretisk og å drøfte dem i en kirkelig kontekst i lys av den såkalt nye frivilligheten. Strukturen er som følger: Jeg omtaler først den nye frivilligheten. Dernest gir jeg nærmere innblikk i kirkelige premisser for frivillighet og ledelsen av den, før jeg presenterer og drøfter en modell for frivillighetsledelse. Denne impliserer noen konsekvenser og utfordringer for frivillighetsledere som jeg påpeker avslutningsvis.

Frivillighet i endring: «den nye frivilligheten»

For at vi bedre skal kunne gripe grunnlaget for å lede frivillighet, bør jeg først avklare noen relevante begreper. Et vesenskjenne ved *frivillig arbeid* er at det er gratis eller utføres mot en symbolsk betaling (Pearce 1993). *Frivillig innsats* er bidrag som blir gitt av fri vilje, og som kommer individer eller grupper utenfor husholdningen til gode (Wollebæk 2000, s. 34). Ifølge Habermann (2007, s. 43) innebærer *frivillighet* både engasjement og handling. En *fri-*

villig er en som har en oppgave i menigheten som en deltaker ikke har (Fretheim 2015). Definisjonen forutsetter en form for aktivitet, enten det er å skjenke kaffe etter gudstjenesten, dele ut menighetsblad i postkasser eller skyss konfirmanter under innsamlingsaksjonen.

Frivilligheten hviler på et solid fundament som del av sivilsamfunnet i det vestlige demokratiet (Lorentzen 2007). Frivillighet ligger ifølge Elstad (2010, s. 194) mellom arbeidssfæren og fritidssfæren. Det overlappende feltet mellom de to sirklene viser frivillighetsfæren, som altså inneholder elementer fra både arbeid og fritid:



Figur 1: Frivillighet mellom arbeid og fritid

Det er et balanseforhold mellom arbeidssfæren, hvor arbeidsgiveren styrer tiden og stiller krav, og fritidssfæren, hvor vi selv eier tiden vår og bestemmer hva vi vil gjøre. I arbeidet er det vanlig med spesialisering og kvalitet, mens vi på fritiden gjerne gjør ting vi ikke er eksperter på. Trivsel blir ofte viktigere enn kvalitet. Frivillig arbeid kan dermed betraktes som både arbeid og fritid. Dagens frivillige ligner dagens arbeidstakere, som ønsker å bli sett på jobb, finne mening i arbeidet og bli motivert (Trygstad og Hagen 2007). Dette får følger for organisering og ledelse. Det er ikke bare arbeidslivet som preger frivilligheten; påvirkningen går samtidig i motsatt retning:

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

Elementer fra arbeidslivet integreres i frivillighetsarbeidet i større eller mindre grad – og vice versa (Ulstein 1998). Dette betyr at frivillighet og profesjonalitet konvergerer, og at sektorgrensene ikke lenger er så tydelige.

Endringer i frivilligheten medfører at de frivillige blir mer opptatt av egennytte og spør: «What is in it for me?» Sivesind (2003) kaller fenomenet «den nye frivilligheten». Han påpeker flere tendenser: Den særpreges av at store ideologiske folkebevegelser stagnerer og går tilbake. Tradisjonelt medlemskap i frivillige organisasjoner erstattes av støttemedlemskap, pengegaver og kortere deltakelse. Det blir svakere sammenheng mellom medlemskap og det å

utføre frivillig arbeid. Lokale organisasjoner vinner terreng, og foreldre blir mer aktive i barnas fritidsaktiviteter. Frivillige blir yngre, men kjernetroppene eldre. Folk «shopper» i organisasjonslivet, og krav om mening ledsages av høye krav til kvalitet og profesjonalitet.

I samsvar med dette kontrasterer Habermann (2007, s. 322) klassisk og ny frivillighet. I sum er funnene hennes med på å innholdsbestemme den nye frivilligheten. Mens det tidligere var tradisjonelle verdier og kollektivet som var avgjørende, er det nå flere frie valg og økt individualisme. Før valgte man organisasjon ut fra lojalitet, og man fikk langvarige og sterke bånd. Denne stabiliteten er erstattet med nettverk og løse bånd, hvor interesse og økt vektlegging på egne behov dominerer. Mens engasjementet før ofte var livslangt og preget av kontinuitet og regelmessighet, er det ifølge Habermann nå episodisk og situasjonsbestemt. Hun hevder også at lokale organisasjoner er supplert med globale. Det er blitt en høyere grad av gjensidighet og egennytte i relasjonen til mottakerne. Utviklingen går bort fra asymmetriske forhold i retning av horisontale strukturer. Det impliserer at ledelse bør forstås som samspill og prosess. Videre betyr det at de frivillige ikke kan uniformeres, i motsetning til i klassisk frivillighet, hvor det rådende paradigmet var «one size fits all». Nå er frivillige svært bevisste og individualistisk orienterte og søker en match mellom seg selv og organisasjonen.

Utviklingstrekkene som samlebetegnelsen «den nye frivilligheten» synliggjør, er vel å merke ikke entydige. Wollebæk med kolleger (2015) har gjort en studie av betingelser for frivillighet i Norge, og den viser et mer nyansert bilde hvor stayer-evnen synes å være sterkere enn det Sivesind (2003) og Haberman (2007) skildrer. Gammel og ny frivillighet lever dermed side om side i ulike kombinasjoner. I skjæringspunktet mellom de frivillige og organisasjonen ligger frivillighetsledernes oppgaver og utfordringer – også i kirken.

Den norske kirke som frivillig organisasjon

Den norske kirke setter frivillighet i økende grad på dagsordenen. Statskirkeordningen opphørte formelt 21. mai 2012. Kirken er nå inne i en prosess hvor relasjonen til staten avklares og defineres på nytt. Etter nye grunnlovsendringer har det offentlige ved stat og kommune fortsatt det økonomiske ansvaret, mens statskirkeordningen prinsipielt har opphørt. Det indre kirkelige selvstyret styrkes ved at kirkelige organer utnevner egne ledere. Kirke-stat-reformen medfører at kirken får tydeligere trekk av å være en frivillig organisasjon. Den norske kirke deler allerede fellestrekk med frivillige organisasjoner og befinner seg mellom sivilsamfunnet og det offentlige. Ifølge forskning i religiøse organisasjoner og ideell sektor framstår frivilligheten som et kjennetegn ved kirken (Anheier 2005).

Det har de siste 15 årene vært initiert et høyt tempo fra sentralt hold i Den norske kirke med flere nye reformer innenfor felt av kirkens arbeid og livsformer som diakoni, kirkemusikk, trosopplæring og gudstjeneste. Alle disse grenene av menighetslivet forutsetter frivillige, både i reformenes dokumenter og i den kirkelige praksis de foreskriver. Eksempelvis har gudstjenestereformen *involvering* som en av sine kjerneverdier. Frivilligheten har vel å merke ikke blitt tematisert som et eget område, og blant de mange reformene har det heller ikke kommet en egen frivillighetsreform. Frivillighet er derimot integrert i reformene, og i noen grad blir den tatt for gitt og forstått i sammenheng med deltakelse og involvering. Frivillighet som begrep har ingen lang historie i kirken, hvor aksentidligere var prest og lekfolk. Etter som kirkestabene har økt med flere ansatte, framstår samtidig menighetslemmer med oppga-

ver som en særegen gruppe: de frivillige. Menighetsarbeidet drives dermed av lønnede og ulønnede medarbeidere. Teologisk henter frivilligheten sin begrunnelse blant annet fra forståelsen av kirken som Kristi legeme (1. Kor 12) og i luthersk kontekst fra læren om det allmenne prestedømme (CA 7) (Hegstad 2009). I teologisk forstand er både ansatte og frivillige medarbeidere, men et arbeidstakerforhold gir andre rammebetingelser for medarbeiderne og andre implikasjoner for ledelsen av dem.

Frivillighetsledelse i kirken

I denne konteksten framstår frivillighet som stadig mer aktuelt i Den norske kirke, dog på en noe indirekte måte. Oppmerksomheten som rettes mot frivillighet, gjenspeiler en generell samfunnsutvikling som strekker seg over flere tiår, (Stortingsmelding nr. 39, 2006–2007, nr. 29 og nr. 34, 2012–2013) og er ikke unik for kirken. Utviklingen i kirkelig kontekst ble påpekt av Harald Hegstad allerede i 1999: Aktiviteten i lokalmenighetene har økt takket være innsats fra frivillige og flere ansatte i lokalmenighetene. Den tradisjonelle rollefordelingen mellom ansatte og frivillige er i endring. Hegstad påviser to tilsynelatende motstridende tendenser. For det første skjer det en frivilliggjøring gjennom involvering og økt bruk av frivillige. Samtidig foregår det en avprofesjonalisering, hvor frivillige overtar oppgaver som ansatte tidligere har ivarettatt, helt eller delvis. For det andre ser vi en økt profesjonalisering, hvor enkeltpersoner går fra frivillighetsrollen til å bli lønnede deltidsansatte eller ansatte overtar oppgaver i sin helhet fra frivillige (1999, s. 117).

Håkon Lorentzen anslår den frivillige innsatsen i Den norske kirke til om lag tusen årsverk (2015). Det foregår utvilsomt mye god frivillighetsledelse i menighetene. Hvem er det så som leder de frivillige? I denne sammenhengen refererer jeg til de kirkelig ansatte eller frivillighetskoordinator som utfører betalt arbeid. Diakoner kan ha dette som en del av jobben sin. En studie har vist at menigheter med ansatt diakon har flere motiverte frivillige og bruker frivillig innsats mer systematisk enn menigheter uten diakonstilling (Angell og Kristoffersen 2005). Hovedsaken er at ansvaret plasseres et sted. Som vi skal se, er frivillighetsledelse så komplekst at det krever stillingsressurser og tid for at det ikke skal falle mellom to stoler. Et viktig anliggende er å ivareta de frivilliges engasjement, motivere dem og dyktiggjøre dem i tjenesten, i tråd med Ef 4,11–16 om utrustningen av Guds folk (Jørgensen 2014).

Hva er da forholdet mellom frivillighetsledelse og annen ledelse? Aakenes (2001, s. 1) definerer frivillighetsledelse som «systematisk og planmessig arbeid med rekruttering, opplæring, utvikling, omsorg og avvikling av frivillige medarbeidere i en virksomhet». Denne forståelsen fokuserer på forløp og prosesser med mange ledd som krever lederens oppmerksomhet og påkaller handling. Det er mulig å tenke at den frivillige har et livsløp i organisasjonen. Dette er en viktig lærdom også i kirkelig sammenheng, hvor det synes å være en tendens til at menigheter er mer opptatt av rekruttering enn av oppfølging (Steensnæs 2014). For kirken er det mye å lære av frivillighetsfeltet. Et frivillighetsarbeid med høy kvalitet gjør det attraktivt å være frivillig. Et godt frivillighetsomdømme handler også om verdier. At arbeidet er systematisk, betyr at det er gjennomtenkt framfor vilkårlig og tilfeldig. Systemperspektivet handler om å se noe i helhet og se hvordan alt henger sammen med alt. I motsetning står en sektorisert tenkning hvor ansatte tenker og handler ut fra «mine og dine frivillige» (Sirris 2015).

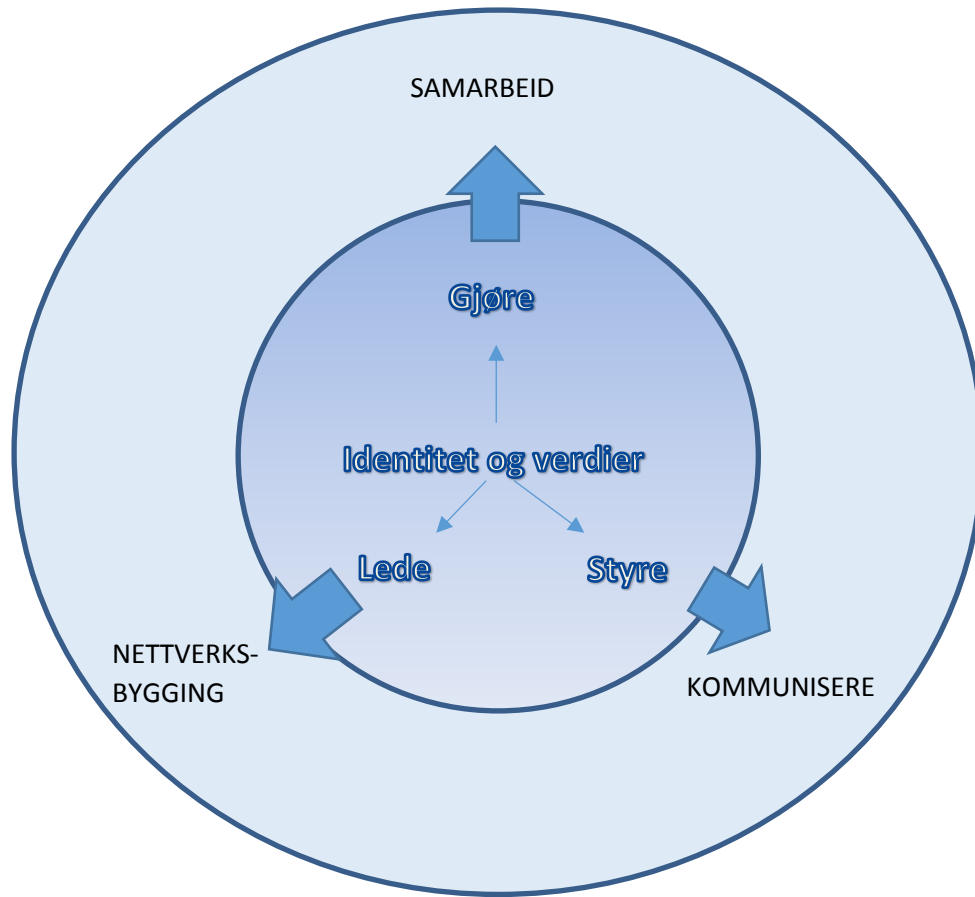
I Den norske kirke er det tjenesteordningene for kateket, kantor, prest og diakon som setter rammene for oppgaver, og som langt på vei definerer disse stillingene. Her er ledelse av frivillige formulert slik: «Diakonen leder menighetens diakonitjeneste og har medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere» (Kirkerådet 2004). Tilsvarende leder kateketen og kantoren henholdsvis menighetens undervisningstjeneste og kirkemusikkarbeid og har på sine respektive områder arbeid med frivillige. At ledelsen formuleres som et «medansvar», betyr at det er flere som har ansvar. Det er nærliggende å oppfatte disse som menighetsråd, andre frivillige eller andre ansatte. Arbeidsfeltene griper i noen grad over i hverandre. Det at lederansvaret er spredt og fordelt på flere ansatte, betyr at frivillighet forutsettes på alle menighetens virksomhetsområder. En slik fordeling har også sine fallgruver. I beste fall forstås frivillighet som et felles ansvar, i verste fall faller dette ansvaret mellom to stoler og pulveriseres.

Begrepene *rekruttere*, *utruste* og *veilede* som brukes i tjenesteordningene, beskriver en prosess som ikke trenger å tolkes ekskluderende, men kan oppfattes som inkluderende også for andre faser av frivillighetsledelsen, jf. Aakenes' definisjon (2001). Disse begrepene og momentene som inngår i Aakenes' definisjon, identifiserer *hva framfor hvordan*. Setningen om frivillighet finnes riktignok ikke eksplisitt i tjenesteordningen for prester, men det betyr ikke at prester ikke skal drive frivillighetsledelse. Dette kan ligge implisitt i paragraf 9 i «Tjenesteordning for menighetsprester», som omhandler pastoral ledelse forstått som strategisk og åndelig ledelse. Siden modellen jeg drøfter i denne artikkelen, legger vekt på praksis og helhet, kompletterer den tilnæringsmåter som vektlegger de enkelte fasene i arbeid med frivillighet, jf. Aakenes' definisjon.

Verdibasert og praksisorientert frivillighetsledelse i kirken

En modell for frivillighetsledelse

Ledere kan beskrives ved hjelp av en modell med fire dimensjoner som rommer viktige sider ved deres arbeid: å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet, å styre, å lede og å gjøre. Nytteverdien av disse dimensjonene kan spores på flere måter. For det første kan de brukes i analyser, både av en selv og av andre. Da tydeliggjøres lederprofil og tidsbruk. For det andre skaper de et grunnlag for refleksjon og endring av praksis og gjør det lettere å drøfte samsvar mellom teori og praksis. Ved å tydeliggjøre sammenhenger mellom identitet, verdier og praksis fungerer modellen dermed som både skriftespeil og mulighetsarena. Visuelt kan modellen utformes slik:



Figur 2: Modell for frivillighetsledelse (basert på Mintzberg 1994/2009, Selznick 1957 og Askeland 2012)

Sirklene viser hva som skjer internt og eksternt i organisasjonen. De fire dimensjonene i modellen synes særlig relevante for frivillighetsledelse i menigheten. Ingen av dem bør rendyrkes, men alle trengs i et eller annet blandingsforhold. Lederens personlighet, de frivillige og konteksten er det som avgjør hva dette blandingsforholdet bør være. Det er vanskelig å detaljregulere denne kombinasjonen, siden ledelse i sin natur er situasjonsbestemt. Utgangspunktet er i sentrum, nemlig egenarten og det unike ved frivillighet. Dette er samtidig en base for teologi. Det som utgjør kjernen, preger så praksisen gjennom de tre dimensjonene *styre*, *lede* og *gjøre*. Slik sett er ikke *drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet* en dimensjon på linje med de tre praksisdimensjonene, men noe lederen søker å realisere gjennom å styre, lede og gjøre som virkemidler.

Kirken og frivilligheten har i så måte et utadrettet blikk og viser hvordan virksomheten står i relasjon til lokalsamfunnet. I denne artikkelen behandler jeg arbeidet innenfor menigheten. Modellen viser tre retninger: Ledelse innad i virksomheten blir til nettverksbygging og alliansebygging utad. Det å gjøre noe internt blir til samarbeid gjennom prosjekter og tiltak i lokalmiljøet. Styring innad blir overfor omgivelsene til dialog, informasjon, PR og omdømmebygging. I frivillighet er det helt sentralt å være oppmerksom på omgivelsene og nærmiljøet, ikke minst i et menighetsutviklende perspektiv (Hegstad, Birkedal og Lannem 2011).

Modellens teoretiske grunnlag

Ledelsesfaglig står modellen plantet i to tradisjoner, den såkalte *managerial work studies*-tradisjonen (Mintzberg 1973 og 2009) og tradisjonen for institusjonell ledelse (Selznick 1957). Den første forskningstradisjonen strekker seg tilbake til Sune Carlsons arbeider i Sverige i 1950-årene og er blitt videreført av Rosemary Stuart (1967), Henry Mintzberg (1970), John Kotter (1982 og 1999) og Noordegraf og Stuart (2000). Arbeidene som undersøker ledelse i praksis, kan kalles analyser på mikronivå, ettersom de er observasjonsstudier av enkeltledere og deres lederatferd. Denne empiriske retningen er i opposisjon til mer rasjonalistiske eller normative tilnæringsmåter innenfor ledelsesfaget. I 1990-årene fulgte Mintzberg 29 ledere én arbeidsdag hver. De representerte ulike bransjer fordelt på flere verdensdeler. Teorien får et universelt preg. Det antyder at innsiktene gir et grunnleggende perspektiv på ledelse med relevans for enhver lederjobb. Dette er ikke overraskende, sett i sammenheng med Mintzbergs egen forståelse av ledelse som å ha ansvar: «The overriding purpose of managing is to ensure that the unit serves its basic purpose» (2009, s. 49).

Modellen er holistisk og ifølge opphavsmannen atskillig mer dynamisk enn den tidligere teorien som viser ti lederroller (Mintzberg 1973). I sitt indre driver lederen innramming og planlegging. På et observerbart, ytre plan foregår ledelse på tre nivåer: et informasjonsnivå, et personnivå og et handlingsnivå. På hvert nivå har lederen to roller – én internt i organisasjonen og én som brukes eksternt i kontakt med omgivelsene:

	INTERNT	EKSTERNT
INFORMASJONSnivå Legge til rette for andres forståelse og handling	Kommunisere: overvåke, være infosentral Styre: strukturere, delegere, tildele, fordele, vurdere	Kommunisere: være talsperson, være infosentral, spre informasjon
PERSONnivå Mobilisere og inspirere til målrettet aktivitet	Lede: mobilisere, utvikle, bygge team, drive kulturutvikling, oppmuntre og utruste medarbeidere	Linke: bygge nettverk, representere, overbevise, etablere buffer
HANDLINGSnivå Involvere seg direkte i konkrete oppgaver og utøve innflytelse	Handle: lede prosjekter, håndtere forstyrrelser	Forhandle: bygge koalisjoner, mobilisere støtte, inngå avtaler, etablere enighet

Figur 3: Tre ledelsesnivåer og seks lederroller (Mintzberg 2009, s. 90)

Mintzbergs anliggende er at enhver leder må ivareta alle tre ledelsesnivåene og alle seks lederrollene: «The manager who only communicates or only conceives never gets anything done, while the manager who only ‘does’ ends up doing it all alone» (1994, s. 22). De rollene den enkelte leder foretrekker, hvordan vedkommende utøver disse rollene, og hva slags forhold det er mellom dem, er det som ifølge Mintzberg utgjør en lederstil (2009, s. 23). Ledelse må ikke forstås endimensjonalt, men som noe mangfoldig:

Managing is not one of these things but all of them: it is controlling and doing and dealing and thinking and leading and deciding and more, not added up but blended together (Mintzberg 2009, s. 44).

Modellens andre kilde er institusjonell teori, som fokuserer kultursiden ved organisasjoner og ledelse. Selznick (1957) hevder at en organisasjon går over til å bli en institusjon når den blir verdiladet. En organisasjon får ytterligere mening ved de psykologiske og sosiale funksjonene den fyller. Mens en organisasjon *gjør* noe, *er* en institusjon noe. Den har utviklet en egen identitet og får menneskelignende karaktertrekk, en personlighet. Lederens oppgave er å fremme og utvikle verdiene. Verdier kan man avlese gjennom å spørre: Hvilke fortellinger lever i virksomheten? Hva trekkes fram som storhetstiden? Hvem er forbildene (Aadland 2004)?

Modellens fire elementer

I det følgende vil jeg presentere hver av ledelsesdimensjonene i modellen nærmere, og jeg begynner med det konstituerende og normative elementet: identitet og verdier.

Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet

Carroll (1991) hevder – støttet av referanser til Selznick – at i en religiøs organisasjon er lederens hovedoppgave å artikulere virksomhetens formål og identitet. Lederen må ha god kjennskap til virksomhetens grunnlag, dens historie og identitetsskapende fortellinger. Å lede betyr å bidra til identitetsbevissthet og fortsatt identitetsskaping i omgivelser som kan være skiftende. Lederen er aktiv i å forme organisasjonskulturen og viser fortrolighet med lederrollens symbolske sider. Lederen setter ifølge Jeavons (1994, s. 18) standarder gjennom selv å være et forbilde og i ord og gjerning definere virksomheten. Det er en sentral oppgave for prester og pastorer med deres verdibaserte lederrolle (Kvarme 2004). Frivillige organisasjoner og kirken står for noe, og i en bestemt sammenheng:

Religious service organizations are usually distinguished by their values-expressive character (...) They are expected to provide a service, but they are also expected to honor, nurture, and promote specific moral and spiritual ideals as those ideals provide the particular inspiration for their service (Jeavons 1994, s. 58).

De fleste frivillige som er engasjert i religiøse organisasjoner, har en tro (Sivesind 2003). Organisasjonen har en egenart og bestemte verdier som gjør at noen ønsker å engasjere seg nettopp her. Frivillige i kirken er mer opptatt av verdier enn andre frivillige og søker i større grad et fellesskap. Verdier utgjør orienteringspunkter eller et kompass som gir retning, og handler rent grunnleggende om prioriteringer: Hva er å foretrekke, hva er godt og verdt å streve etter (Kirkhaug 2013)? Navigasjonspunkter i frivillighetsledelse er gjensidighetsprinsippet, lystprinsippet og ideen om partnerskap. Frivillige er frie og villige; de kan velge oppgaver, slutte når de vil, formulere egne mål og forholde seg kritisk. Det peker i retning av et symmetrisk forhold mellom leder og medarbeidere. De har makt over sin egen lojalitet og sitt eget bånd til virksomheten de velger å engasjere seg i. En partnerskapsforholdning innebærer en relasjon preget av likeverd, gjensidig respekt og tillit, åpenhet, felles problemløsning, uavhengighet og

modenhet. I et tett samarbeid bevarer hver av partene sin egen identitet (Kaasa 2010). Samarbeidet foregår på grunnlag av en vurdering av hvem som gjør hva best, og er tillitsbasert.

Den nye frivilligheten krever dermed en match mellom frivillig og organisasjon, og det igjen fordrer verdibevisste ledere. Den enkelte frivilliges verdier må knyttes til virksomhetens verdier; verdiene må kongruere. Ellers er den nye frivilligheten mer punktuell og tidsbegrenset, preget av individualisme og egne behov. Organisasjonen får en instrumentell funksjon, og mindre trofasthet medfører større turnover. De frivillige kan ønske å gi penger istedenfor tid. Når en potensiell frivillig spør: «What is in it for me?», utfordres lederen til å gi en overbevisende og motiverende respons. Spørsmålet innbyr til dialog og kanskje også til å sende spørsmålet tilbake: «Hva tror du dette kan bety for deg?» Krevende er det også når ingen stiller spørsmålet. Da utfordres lederen til å vise eller synliggjøre svaret på «What is in it for me?». Spørsmålet berører verdidimensjonen, og det blir derfor viktig å se motiver for frivillighet.

Styre eller administrere

Styringen i en organisasjon foregår på to nivåer. For det første har organisasjonen et styre, og lederen selv er en del av styringsorganet (i en menighet det valgte menighetsrådet). For det andre er styring én ledelsesdimensjon i praksis. Til styringsdimensjonen ved ledelse hører kontroll og oppfølging av ansatte og arbeid. I arbeidssfæren har arbeidsgiveren styringsrett over de ansatte, men slik er det ikke i frivillighets sfæren. Her utøver lederen styring i form av innflytelse og retning for mål og oppgaver ved å allokere ressurser, strukturere og delegere oppgaver til og blant medarbeiderne.

Ordet *styring* gir assosiasjoner til retningsbestemmelse (Byrkjeflot 1999, s. 14). Vi kjenner det fra navigasjon, hvor det dreier seg om å peke ut en kurs. Vi bruker det i trafikken om hvem som sitter ved rattet. Det etymologiske utgangspunktet finner vi i maritim kontekst – nemlig styring av skip. *Kybernesis* er den tekniske termen vi finner i Det nye testamente (1. Kor 12,28) med referanse til menighetens styringsoppgaver. Styrerinnen, *kybernetes*, stod ved roret. Oversatt til latin er ordet *gubernatio*, som vi kan kjenne igjen i engelsk *government* og *governor*. Termen har gitt navn til *kybernetikk*, «styringsvitenskap». Interessant nok blir begrepet oftest brukt som referanseramme innenfor moderne datavitenskap, hvor det beskriver styring og regulering i maskiner. Styring er dermed noe som er programmert og fastlagt på forhånd, som premissgivende retningslinjer man så skal forholde seg til og følge opp (Jeavons 1994, s. 184). Å styre er grunnleggende systemorientert og innebærer formelle strukturer, administrasjon og koordinering (Røvik 2007, s. 46).

Mye styring finner også sted gjennom håndtering av informasjon. I Mintzbergs teori (2009) er termen *controlling*, som utøves når lederen bruker informasjon på en direktivliggende måte. Kontrollerings- eller styringsfunksjonen går ut på å gi informasjon slik at andre kan handle. Det gjør man ved å utvikle systemer (planer og budsjett), forme strukturer (ansvarsfordeling og hierarki) og gi ordre ved å autorisere eller delegere. Styring er til for å kontrollere hvordan andre jobber. Mintzberg påpeker at kontroll nesten brukes synonymt med administrasjon, et ord som ofte assosieres negativt med rutiner og byråkrati (2009, s. 57). Slik trenger det imidlertid ikke å være. Det latinske ordet *administrare* betyr «til tjenesten» og er ofte en forutsetning for at organisasjonen skal fungere (Frank 2002). Overfor frivillige kreves

ofte administrasjon i form av koordinering. Skal Mintzbergs teori anvendes på frivillighetsfeltet, bør derfor styringsdimensjonen forstås som koordinering av personer og deres innsats (Finsådal 2014). Sentrale ledelsesverktøy som å delegere, strukturere og allokere ressurser ligger dermed i styringsdimensjonen. Her er også stedet for beslutningsprosesser (2009, s. 58). Når frivillighetsledere er beslutningsdeltakere, utøver de styring og kontroll. Beslutningsprosesser knyttes til makt når de får følger for andre enn bare beslutningstakerne. Sentralt i beslutninger er ifølge Mintzberg å definere og diagnostisere saken, for deretter å finne handlingsalternativer.

Det finnes mange måter å styre på, eksempelvis å gi ordre, utforme programmer, utøve kontroll, fastsette mål, angi økonomiske rammer, form, sikre informasjonsflyt og drive rekruttering (Ulstein 1998, s. 282.) Et sentralt spørsmål er hvor gjennomorganisert noe må være for å sikre tilstrekkelig kvalitet. Behovet for autonomi og frihet må balanseres med behovet for forutsigbarhet. Det siste kan ivaretas gjennom struktur, instruksjoner, taushetserklæringer, medarbeidersamtaler, kurstilbud og opplæring (Bjørgevinn 2006, Vanem 2005, Vesterfjell 2010). Det kan også ivaretas i mer uformelle samtaler. De frivillige får dermed påvirke sitt eget engasjement, men med struktur og forutsigbarhet i bunnen. Lederen blir en støttespiller som legger til rette for frihet og trygghet. Hvis de frivillige ikke får mulighet til å være frie og villigheten deres går over til å bli en pliktfølelse, vil engasjementet deres etter hvert bli til oppgaver som de utfører som rutine eller av plikt, og i verste fall dør ut. Men mangelen på strategier og gode systemer generelt gir grunn til å spørre: Er det uformelle misforstått som fleksibilitet? Blir mangel på systematikk en sovepute? Utenfor kirken er *frivillighetskoordinator* et mye brukt begrep. Det viser behovet for å samordne mange mennesker, mange innsatser og mange oppgaver.

En styringsform som går ut på å gi ordre og utøve kontroll, har klare begrensninger overfor frivillige. Frivillige godtar ikke å bli ledet på en mindre demokratisk måte enn de er vant med i sitt daglige arbeid (Ulstein 1998, s. 280). Gitt deres verdibaserte engasjement og det faktum at de ikke er i et arbeidsforhold, vil styring basert på hierarki sjelden fungere. Styring som koordinering og administrasjon vil derimot være en forutsetning for god frivillighetsledelse. Ledelse forstått som mobilisering er svært relevant, noe også Fretheim antyder (2015, s. 134).

Lede eller mobilisere

På personnivået foregår ledelse ifølge Mintzberg (2009) gjennom andre – mennesket blir medium. Lederen motiverer og setter andre i stand til å handle gjennom å tilføre energi. Å lede er å utvikle individer og inneholder et element av veiledning, teambygging og konfliktløsning. Lederen mobiliserer andre til å få ting til å skje. Ettersom kirkelig ansatte arbeider så mye i og med relasjoner, skjer det mye på dette nivået, særlig siden de formelt ikke primært befinner seg i en styringsrolle. Når frivillighetsledere leder, er de med på å prege meningsdannende prosesser (Smircich og Morgan 1998). De former kulturen gjennom å formidle verdier. De leder på individ-, gruppe- og avdelingsnivå. På et eksternt plan leder de ved å skape forbindelser til mennesker og organisasjoner utenfor egen virksomhet og etablere og bygge nettverk. Dette gjør de gjennom å representere egen organisasjon i møte med andre og gjennom profilering, omdømme- og merkevarebygging.

Ledelse er personorientert og trenger ikke å hvile på et formelt mandat (Vabo og Ladegård 2010). Ledelse, i kontrast til styring, kan forstås som mobilisering. Ved å kommunisere og bygge relasjoner motiverer lederen medarbeiderne og initierer handling. Lederen er avhengig av å danne et nettverk basert på tillit og legitimitet. Teambygging i virksomheten er et vedvarende prosjekt. Mobilisering fører lederen tettere på prosesser enn styring, siden redskapene er oppmuntring, dialog og gode argumenter. Lederen må ha vilje og evne til å bruke seg selv som instrument. Mobilisering utgjør en viktig side ved transformasjonsledelse (Bass 2009, s. 75).

Ledelse kan defineres som dialogbasert påvirkning, direkte utøvd i relasjonen mellom lederen og andre (Vabo og Ladegård 2011, s. 23). I kirken er medarbeiderne gode på å bygge og vedlikeholde relasjoner. Kirken er god på å møte mennesker, gi tid og lytte. Å lede betyr å mobilisere andre – få ting til å skje, sette andre i bevegelse. Det handler om å inspirere og motivere, om å skape og vedlikeholde engasjement. Ledelse er en kontinuerlig og løpende aktivitet (Røvik 2007, s. 46). Det man gir oppmerksomhet, gir man også kraft. Lederen blir en rollemodell og en veileder (Sirris 2014).

Frivillighetsledere møter ikke de frivillige så ofte. Hvordan kan de da holde taket og kontakten? Små møter kan forstørres i bevisstheten. Noe som krever lite tid – det lille ekstra som uttrykker anerkjennelse, takk og omsorg – kan få stor betydning. Det kan være å skrive et personlig julekort eller ringe ved spesielle anledninger, snakke sammen i arbeidspausene og mingle. Aakenes kaller det «å tette avstand gjennom å forstørre møter» (2013, s. 1). Det engelske ordet *overdelivery* betyr «å gjøre eller gi det man skal, og ti prosent til». *Overdelivery* merkes. Ti prosent er ikke så mye i seg selv, men det utgjør den forskjellen som skal til.

Frivillighetsledere utfordres til hele tiden å tenke kvalitet. Å lede frivillige på en god måte innebærer at de frivillige blir hørt, sett og tatt på alvor. I kirken stiller vi med en ressurs på dette området, nemlig det diakonale blikket (Jordheim 2014). Det handler om å se folk som er her, men også om å se dem vi ikke ser. Det kan være frivillige som er syke eller borte av andre grunner, eller som er i en krevende livssituasjon. Frivillighetsledere utfordres til å være «talentspeidere», det vil si til å kartlegge den enkeltes motivasjonsprofil for å finne rett person til rett oppgave. En annen oppgave er å kartlegge hvor mye frihet og hvor mye strukturer hver enkelt medarbeider trenger. Frivillighetsledere har videre et ansvar for å utvikle et godt miljø og avklare den psykologiske jobbkontrakten.

Frivillige kan ikke ledes med karisma alene. Det er ikke slik at alt står og faller med frivillighetslederens utstråling og dagsform, og derfor er det vesentlig at ledelse suppleres med styring i betydningen organisering og koordinering, slik at relasjoner og hensiktsmessige rutiner kan utfylle hverandre.

Gjøre

På handlingsnivået er lederen nær det som gjøres, og ofte direkte involvert på operativt plan. Han eller hun ser selv til at ting blir gjort. Nærheten til arbeidsoppgavene medfører oppfølging og ofte overvåking. Lederen handler gjennom prosjektledelse, som er en svært vanlig arbeidsform i menigheter. På et eksternt plan forhandler lederen gjennom koalisjonsbygging, ved å mobilisere støtte og inngå avtaler (Mintzberg 2009).

En leder tilfører prosesser energi ved å iverksette, følge opp og delta i konkrete arbeidsoppgaver. Lederen kan selv lede prosjekter, håndtere forstyrrelser og samhandle med

medarbeiderne. I ideell sektor, inkludert kirken, er handlingsdimensjonen sentral ved at lederen får økt legitimitet gjennom å delta i kjerneoppgaver. En deltakende leder knytter aktivitetene sammen med identitet og verdier (Mintzberg 1994).

Det finnes utallige oppgaver i menigheten som minner oss om at lederen også er aktiv på handlingsplanet, blant annet innkjøp av mat, rydding og vasking. Han eller hun er til stede og engasjerer seg i aktiviteter og der folk samles. Dette er konkret og «hands-on», gjerne i prosjekter. Å være tett på gir nærhet. Det er en kilde til informasjon og kjennskap. Samtidig gir det troverdighet. Lederen er en del av arbeidsfellesskapet og vet hva som skjer. De fleste oppgavene frivillige får, er greie og krever ikke opplæring. Mange ledere har nok en tendens til å hanke inn folk ved behov. Den lederen som bare gjør, vil snart ende opp med å gjøre alt alene. Selv om det å handle og gjøre ikke er hovedoppgaven til frivillighetsledere, har det stor symbolsk verdi at de tidvis er direkte involvert i arbeidsoppgaver (Aakenes 2013).

Oppsummerende drøfting: Hvorfor en verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse?

Etter denne gjennomgangen av en modell for kirkelig frivillighetsledelse er det naturlig å spørre: Trenger kirken en særegen form for ledelse, siden frivillighetsledelse ikke bare er et kirkelig tema? Anheier (2000) drøfter hvorvidt ledelse i non-profit-sektoren er ulik ledelse i offentlig og privat sektor. Han påpeker at perspektiver hentet fra organisasjonsfaget supplerer ledelsesaspektet, som ikke bør løsrives fra sin organisatoriske kontekst. Hvilken type ledelse som egner seg, er et kontekstuelt spørsmål som avhenger av hva slags organisasjon det dreier seg om. Organisasjoner er grunnleggende like, men har samtidig sine særtrekk. Margaret Harris (1995, s. 269) hevder på bakgrunn av sine studier i en britisk kontekst at menigheter tilhører non-profit-sektoren. Hun oppgir følgende særtrekk ved organisasjoner i denne sektoren: et sterkt underliggende verdimeslig engasjement og en sterk forpliktelse, avhengighet av frivillig innsats, mange enheter og en kompleks struktur, mange og store mål, spenninger mellom nasjonalt og lokalt nivå samt dynamikk mellom frivillige og ansatte. Anheier omtaler «management of purpose and mission» som aspekter som utgjør selve eksistensberettigelsen til non-profit-organisasjoner (2000, s. 5). Dette ivaretas i modellens første element. Mens organisasjoner som har profitt som mål, kan innrettes mot entydighet og utformes rasjonelt for å fremme økonomisk overskudd, stiller det seg annerledes med non-profit-organisasjoner. De beskrives som mangfoldige, og ledelse blir derfor mer komplisert:

Multiplicity is the signature of the non-profit form. The challenge for management, then, is to develop models that identify these components, their cultures, goals and operating procedures in an effort to establish some coherence and identity between mission, activities and outcomes (Anheier 2000, s. 13).

Mitt utgangspunkt er at det er mye å hente i ledelses- og organisasjonsteori. Helge Hernes sier det slik:

(...) i kirken finnes eksempler på alle de fenomener og prosesser som organisasjons- og leder-teoriene beskriver. Derfor er hele spektret av disse teoriene hensiktsmessige og nødvendige når kirkens mangfoldige virksomhet skal analyseres (2002, s. 82).

Derfor kan allmenne ledelsesteorier brukes, samtidig som det sikres rom for organisasjonens særpreg. Et eksempel på denne tilnæringsmåten finner vi hos Karl Inge Tangen (2014) når han ønsker å konseptualisere ledelse i lys av spiritualitet og etikk. Med utgangspunkt i ledelsesteoretikere som Yukl (2012) og Mintzberg (1973 og 2009) opererer Tangen med oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. I tillegg videreutvikler han ytterligere to kategorier, nemlig verdibasert endringsledelse og liturgisk ledelse (2014, s. 11). Jeg støtter Tangens tilnæringsmåte og har videreutviklet en modell for frivillighetsledelse som er mer praksisrettet.

Med dette utgangspunktet er det naturlig å vende seg til en allmenn ledelsesteori slik den Mintzberg (1994/2009) har utformet. Hans teori er dynamisk, helhetlig og praksisorientert. Skal det være mulig å besvare menighetens «hvordan», må nettopp praksisorienteringen være tydelig. En generell teori som har ambisjoner om å være universell og gyldig på tvers av sektorgrenser, vil naturligvis møte sine begrensninger i mer spesifikke kontekster, jf. de særtrekk Harris (1995 og 1998) identifiserer ved religiøse organisasjoner. En modell vil alltid være en forenkling av virkeligheten, hvor bestemte trekk framheves på bekostning av andre (Aadland 2004). Generelle modeller bør derfor suppleres med mer sektorspesifikke trekk som tar høyde for organisasjonens eller virksomhetens karakteristika, i form av dens identitet og verdier. Ledelse av frivillighet bør ta utgangspunkt i frivillighetens særpreg med tanke på motivasjon, drivkrefter og arbeidsformer. Frivillige er noe annet enn ansatte, hvilket får konsekvenser for ledelse. En viktig lederoppgave blir å kartlegge de frivilliges motivasjon og fleksibilitet, noe som igjen får følger for behovet for ledelse og organisering.

Jeg erkjenner at en allmenn ledelsesteori har sin nytteverdi, samtidig som jeg peker på dens begrensninger. Modellen min baserer seg derfor også på institusjonell teori, som understreker betydningen av identitet og verdier i virksomheten. I religiøse organisasjoner, som kirken, er det avgjørende at teologien blir et utgangspunkt også for ledelse og organisering. Her slutter jeg meg til Craig van Gelder (2000, s. 155), som påpeker sammenhengen mellom identitet, praksis og organisering. Kirken gjør hva den er, og organiserer hva den gjør:

The nature of the church provides the basis for understanding the ministry of the church – the church is. The ministry of the church provides the framework of understanding the organization of the church – the church does what it is. The organization of the church provides the structures of the church to carry out its ministry – the church organizes what it does.

I tråd med dette blir identitet og verdier de sentrale elementene i modellen som gjennomsyrrer ledelsen og preger praksis. Dette gjelder for kirken, men er ikke nødvendigvis unikt for den.

Modellen tar utgangspunkt i praksis: Hva er det frivillighetsledere faktisk gjør, og hvordan gjør de det? Hvordan bruker de tiden sin? Ledelsesbegrepet fokuserer gjerne lederen, eksempelvis ledertrekk eller -stiler (Yukl 2012). Et for sterkt og ensidig lederfokus kan problematiseres og vil være mindre relevant i frivillighetsledelse. Det må tas høyde for konteksten, og ledelsespraksis må være medarbeiderorientert. I Skandinavia brukes begrepet *Den nordiske modellen* i arbeidslivet (Trygstad og Hagen 2007). Det legges vekt på et utstrakt partssamarbeid, konsensus, involvering og lite hierarkiske styringsformer. Norsk ledelse beskrives som likhetsorientert og demokratisk. Dette er i samsvar med Hofstedes (1993) studier av kulturbetingelser for ledelse. Derfor er det gode grunner til å forstå ledelse som samspill, slik Erik Johnsen (1995) definerer begrepet. Utredningen *Embete og råd* (1987), som om-

handler forholdet mellom presten og den valgte rådsstrukturen i Den norske kirke, legger Johnsens definisjon til grunn for sin såkalte samvirkemodell. Også Tor Busch bruker samspillbegrepet som utgangspunkt, og legger til verdiforankring, når han bidrar til å innholdsbestemme verdibasert ledelse:

Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjoners verdier og høye etiske standarder, som kan utøves både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå (Busch 2012, s. 95).

Ettersom mange frivillige deltar nettopp på grunn av engasjement og verdidriv (Elstad 2010), blir verdibasert ledelse viktig overfor frivillige. Ledelse er mer enn «sjefskap» og handler om å mobilisere medarbeidere på grunnlag av deres eget verdigrunnlag (Ulstein 1998, s. 284). Samtidig vil en praksisnær frivillighetsledelse ikke komme utenom ledelsesdimensjonene *styre, lede* og *gjøre*. Hvordan disse vektlegges, får følger for hvem som er best egnet til å lede frivillige i menigheten – de vigslede fagstillingene (prest, diakon, kateket og kantor) eller en frivillighetskoordinator. Styrkeforholdet mellom ulike ledelsesdimensjoner samt graden av organisering og profesjonalisering av frivillighet er sentrale problemstillinger innen frivillighetsfeltet (Rochester 2010 og 2013). Disse bidrar modellen for frivillighetsledelse til å belyse.

I Den norske kirke er ansvaret allerede lagt til fagstillingene. De har et nettverk og er tett på aktivitetene. Denne ansvarsfordelingen er samtidig en erkjennelse av at kirkeorganisasjonen også lokalt er kompleks, med et bredt spekter av menighetsarbeid, mange frivillige med ulik grad av tilknytning og tilsvarende variasjon i behovet for opplæring og oppfølging. De vigslede medarbeiderne kjenner en personlig forpliktelse på trosgrunnlaget (Lau 2012) og har dermed gode forutsetninger for å la sin praksis preges av kirkens identitet og verdier. En frivillighetskoordinator vil kunne begrunnes i et behov for økt organisering, men som vi har sett, er koordinering en side ved administrasjons- eller styringsdimensjonen. Det innebærer et skritt tilbake fra praksis, ettersom denne typen ledelse primært foregår på informasjonsplanet framfor person- eller handlingsplanet. Dersom en frivillighetskoordinator skal arbeide i en menighet hvor det allerede er en diakon, en kateket, en prest og en kantor, er det vanskelig å se hvordan disse stillingene skal kunne samordnes. Frivillighetskoordinatoren vil kunne fungere som en administrativ ressurs (utøve sekretærfunksjoner) eller som en byråkratisk faktor. Det beste alternativet vil etter min mening være å styrke de kirkelige tjenestegruppene (prest, diakon, kateket og kantor) som reelle frivillighetsledere på sine respektive felt. Det vil fordre økt vekt på frivillighet i utdanningene og en styrket bevissthet i det daglige arbeidet. En helhetlig tenkning om frivillighet kan sikres gjennom felles innsats og organisering, gjerne innenfor rammen av strategiarbeid og menighetsutvikling (Sirris 2015).

Tre praktiske konsekvenser for frivillighetsledere

I det følgende peker jeg kort på tre elementer som er viktige for ledere av frivillige: kartlegging av motivasjonsprofilen og fleksibilitetsspennet til den enkelte frivillige medarbeideren, balansen mellom ledelse og styring og behovet for en strategi.

Kartlegge de frivilliges motivasjonsprofil og fleksibilitet

Frivillighetsledere må, som alle andre ledere, vite hvem de leder, og i frivilligheten er behovet for å bli kjent med disse menneskene stort. Det henger sammen med at motivasjon er helt avgjørende for at noen velger å bli frivillige (Wollebæk, Sætrang og Fladmoe 2015). Frivillighetsforskningen har derfor dreid seg mye om motivasjon. Habermann (2007) deler motiver inn i et hierarki og sier at ulike begrunnelser har ulik betydning. Måleinstrumentet *Volunteer Function Inventory* (Clary 1998), som brukes i undersøkelser, skjelner mellom følgende motivgrupper:

1. verdibegrunnelser (ideelle motiver)
2. selvaktelsesbegrunnelser (styrke eget selvbilde)
3. selvbeskyttelsesbegrunnelser (lette egen livssituasjon)
4. læringsbegrunnelser (utvikle seg og skaffe seg ny kompetanse)
5. sosiale begrunnelser (bygge nettverk og relasjoner)
6. arbeidsmarkedsbegrunnelser (bruke frivilligheten som en kvalifikasjon)

Å bli kjent med de frivilliges motivasjon er samtidig å bli kjent med de frivillige. Det er nyttig med tanke på forventninger og psykologiske jobbkontrakter. Samtidig er det viktig å være klar over at motivasjonsprofilen kan endre seg med tiden.

Den andre dimensjonen ledere bør kartlegge, er de frivilliges fleksibilitet, forstått som deres opplevde behov for struktur og frihet. Steensnæs (2014) kaller dette *fleksibilitetsspenn*, og det dreier seg altså om hvor mye ledelse ulike frivillige ønsker, og hvor stort behov de har for systemer. Jo mer gjennomorganisert frivilligheten er, jo mer nærmer den seg arbeidssfæren. Det er en lederoppgave å sørge for en tilpasning mellom frivillige og oppgaver, slik at behov for frihet og for rammer som skaper trygghet, blir ivaretatt.

Balansere forholdet mellom styring og ledelse

Å organisere frivillighet betyr ikke å gjennomorganisere og rendyrke strukturer og rutiner, men heller å utstyre frivilligheten med tjenlige organer. Det viktige er å finne en hensiktsmessig balanse mellom styring og ledelse. Planarbeid og strategi innebærer dessuten helhet, utvikling og sammenheng innad i virksomheten. Det står ikke i motsetning til ulike organiseringsformer og ulike lederroller. En utfordring som jeg ikke finner plass til å drøfte her, men som er aktuell i menighetene, er: Hvordan integrere helt selvdrevne frivillighetstiltak i virksomheten?

Utarbeide en strategi

Kjernespørsmålene i strategi kan enkelt formuleres slik: Hvor er vi, hvor skal vi, og hvordan kommer vi dit? Et par nyttige innsikter er at endringsprosessene i kirke og samfunn fører til at flere blir involvert i det kirkelige arbeidet, og det øker behovet for koordinering og ledelse (Fretheim 2015, s. 133). Strategier for frivillighet er i høy grad mangelvare i Den norske kirke. En enhetlig tenkning om og strategi for hvordan man tar vare på, skaper og forvalter frivillig engasjement, synes svakt utviklet. Det er behov for en styrket kompetanse på samspill med og tilrettelegging for frivillige både blant de ansatte i kirken og i profesjonsutdanningene til

kirkelig arbeid. Mangel på strategi og organisasjon er imidlertid ikke bare et kirkelig fenomen:

Problemet for frivillige organisasjoner er ikke bare at ledere mangler kompetanse innen administrativ/operativ ledelse. Minst like ofte er det den strategiske ledelsen som mangler eller svikter. Strategisk ledelse dreier seg om veivalg for framtida (Ulstein 1998, s. 14).

Dette er altså et erkjent problem på hele frivillighetsfeltet. Den norske kirke har sett forholdet, men kanskje ikke gjort tilstrekkelig for å komme til rette med det. For eksempel antyder *Håndbok for menighetsråd og kirkelige fellesråd 2011–2015*:

Det kan være lurt å utarbeide felles strategi når det gjelder å skaffe og utruste frivillige medarbeidere, og kartlegge hvem som er frivillige i menigheten og hvilke oppgaver disse har. En person kan være frivillig innenfor flere områder, dette kan være fint å synliggjøre. De ansatte kan for eksempel følge opp forskjellige frivillige medarbeidere. Noen menigheter har en frivillighetskoordinator (Kirkerådet 2011, s. 79).

Strategi betyr i denne sammenheng at erfaringer gir læring som settes i system. Planlegging kan gi gode rutiner og trygge rammer. Gode strategier kan være et vern om et godt frivillighetsarbeid. De avhenger ikke av lederens dagsform og trues ikke av gjennomtrekk i stillinger.

Oppsummering og konklusjon

Den overordnede problemstillingen jeg har søkt å besvare gjennom denne artikkelen, er: *Hvordan lede frivillige i kirken?* Artikkelen har gitt bakgrunn og perspektiver for hvilke utfordringer den nye frivilligheten medfører, og for forståelsen av Den norske kirke som en frivillig organisasjon. Kirken framstår tydeligere som en frivillig organisasjon i ideell sektor hvor involvering av frivillige forutsettes på sentrale arbeidsfelt av kirkelig virksomhet. Det er tankevekkende at frivillighet i seg selv er så lite tematisert. Ettersom frivillighet impliserer relasjoner og samspill mellom ansatte og frivillige, er det naturlig og nødvendig å komme til rette med frivillighet i kirken også som en ledelsesutfordring.

Jeg har argumentert for at generelle og sektoruavhengige ledelsesteorier bør bearbejdes kritisk før de importeres i religiøse organisasjoner, og for at de bør suppleres med elementer som tar høyde for sektorspesifikke trekk. Dette har jeg forsøkt å integrere i en teoretisk modell for frivillighetsledelse, med ledelsesdimensjoner identifisert av Askeland (2012). Modellen bygger på Mintzbergs teori (2009) om lederens tre nivåer: informasjonsnivået med koordinering, ledelsesnivået med mobilisering og handlingsnivået. Disse utvides med dimensjonen identitetsutvikling og verdibevissthet, som har bakgrunn i institusjonell teori (Selznick 1957) med klare tilknytningspunkter for religiøse organisasjoner. Modellen lar dette siste punktet utgjøre sentrum, som ivaretar organisasjonens særpreg, og som preger praksis. Premisset for modellen er at kirkelig frivillighetsledelse bør være både verdibasert og praksisorientert for å være relevant i kirkelig kontekst.

God frivillighetsledelse forutsetter at lederen har evne til å se og organisere. Den nye frivilligheten innebærer at det blir mer krevende å være frivillighetsleder. Det taler for at oppgaven bør inngå og tydeliggjøres i de faste stillingene i lokalmenigheten framfor å tillegges en egen ansatt frivillighetskoordinator. Når frivilligheten når et visst omfang, er det gode grunner for å ha en frivillighetsledelse som skreddersyr framfor å uniformere. Forutsetningen er at

lederne ivaretar ledelsen på de ulike nivåene modellen skisserer, og forankrer det hele i menighetens identitet og verdier. I det perspektivet blir ikke frivilligheten og ledelsen av den redusert til et middel for å få ting gjort; den blir noe som springer ut av menighetens oppdrag. Modellen jeg har begrunnet og drøftet, vil være tjent med empirisk utforskning. Jeg har konsentrert meg om ledelsesdimensjonene internt i menigheten. Modellen bør bearbeides teoretisk med hensyn til menighetens omgivelser og hvordan de tre dimensjonene kommunikasjon, nettverksbygging og samarbeid kan forstås i et kirkelig frivillighetsarbeid. Ikke minst er det viktig å arbeide videre ekklesiologisk med det teologiske innholdet i modellens kjerne for å undersøke sammenhenger mellom teologi, identitet og verdier når det gjelder kirkelig organisasjon og ledelsespraksis i møte med frivillighet.

Litteratur

- Angell, O.H. og Kristoffersen, A.S. (2005). *Helse og kirke. Kartlegging av diakonalt helsearbeid innen Den norske kirke*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Anheier, H.K. (2000). *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*. London: Civil Society Working Paper 1.
- Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. London og New York: Routledge.
- Askeland, H. (2012). Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver og forståelsen av menighet i endring. I: E. Birkedal, H. Hegstad og T.S. Lannem (red.). *Menighetsutvikling i folkekirken: Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO-forlaget: 137–152.
- Bass, B. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Bjørgvin bispedømme (2006). *Ressursperm for oppfølging av medarbeidarar. Korleis ta vare på dei uløna medarbeidarane i kyrkjelyden?*. Bergen: Bjørgvin bispedømme.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (red.) (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carroll, J.W. (1991). *As one with Authority: Reflective leadership in ministry*. Louisville: Westminster/Knox.
- Cary, G.E. et al. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality & Social Psychology*, 74 (6): 1516–1530.
- Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I: G. Ladegård og S.I. Vabo (red.). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finsådal, H. (2014). *Å koordinere og lede frivillighet. En kvalitativ studie i møte med 5 ledere av frivillig sosialt arbeid*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Masteroppgave i diakoni.
- Frank, T.E. (2002). The discourse of leadership and the practice of administration. *Journal of Religious Leadership*, 1 (1): 7–30.

- Fretheim, K. (red.) (2015). *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke*. Oslo: IKO-forlaget.
- Haberman, U. (2007). *En postmoderne helgen? Om motiver til frivillighet*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Harris, M. (1998). A Special Case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization. *The British Journal of Sociology*, 49 (4): 602–618.
- Harris, M. (1995). The Organization of Religious Congregations: Tackling the Issues. *Non-profit Management & Leadership*, 5 (3): 261–274.
- Hegstad, H. (1999). *Kirke i forandring: Fellesskap, tilhørighet og mangfold i Den norske kirke*. Oslo: Luther forlag.
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke. Bidrag til ekklesiologien*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Hernes, H. (2002). *Folket og hyrdene. Et program for levende menigheter*. Oslo: Genesis.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Jensen, F.D. (1998). *Værdibaseret ledelse. Styring mellom regler og visioner*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Jeavons, T.H. (1994). *When the bottom line is faithfulness: Management of Christian Service Organizations*. Indianapolis: Indiana University Press.
- Johnsen, E. (1995). *Ledelse av ledelsesprosessen*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Jordheim, K. (2014). Bridge-Building and Go-Between. The Role of the Deacon in Church and Society. I: S. Dietrich et al. (red.). *Diakonia as Christian Social Practice. An introduction*. Oxford: Regnum Books International: 187–202.
- Jørgensen, K. (2014). Equipping for service: Diakonia as capacity-building. I: S. Dietrich et al. (red.). *Diakonia as Christian Social Practice. An introduction*. Oxford: Regnum Books International: 89–106.
- Kaasa, A. (2010). *Sosialt arbeid i samarbeid med frivillige*. Kompendium. Institutt for sosialt arbeid og familieterapi. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkerådet (1987). *Embete og råd. Hvem skal bestemme hva, og hvorfor?* Oslo: Kirkerådet.
- Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard: A Harvard Business Review Book.
- Kvarme, O.C. (2004). Ordinert til ledelse. Ordinasjonsliturgien som ledelsesdokument. *Halvårsskrift for Praktisk Teologi*, 21 (2): 3–13.

- Ladegård, G. og Vabo, S.I. (red.) (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G. og Vabo, S.I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 1/2011: 23–31.
- Lau, B. (2012). *Arbeid, helse og engasjement blant ansatte i Den norske kirke*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Lorentzen, H. (2007). *Moraldannende kretsløp. Stat, samfunn og sivil engasjement*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Lorentzen, H. (2015). Kirke, idrett og frivillige. I: K. Fretheim (red.). *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke*. Oslo: IKO-forlaget: 109–119.
- Løvaas, B.J. og Kaasa, A. (2015). Hva motiverer til frivillig innsats? *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2/2015. (Under utgivelse.)
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review*, 36 (1), 11-26.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransisco, California: Berrett-Koehler Publ.
- Noordegraff, M. og Stuart, R. (2000). Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies*, 37(2): 427–443.
- Pearce, J.L. (1993). *Volunteers*. London: Routledge.
- Rochester, C., Paine, A.E., Howlett, S. og Zimmeck, M. (2010). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Rochester, C. (2013). *Rediscovering voluntary action. The beat of a different drum*. Houndmills: Macmillan.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Sirris, S. (2014). Hva særpreger soknepresters ledelsesforståelse? *Tidsskrift for praktisk teologi*, 1/2014: 52-66.
- Sirris, S. (2015). Fra selvbestemmelse til selvledelse. Menighetsutvikling som en målrettet og verdibevisst arbeid. *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2/2015. (Under utgivelse.)
- Sivesind, K.H. (2003). Makt i de frivillige hender. Skaper frivillige ungdomsorganisasjoner engasjerte samfunnsborgere? I: F. Engelstad og G. Ødegård (red.). *Ungdom, makt og mening*. Oslo: Gyldendal Akademisk: 121–158.
- Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet. Ledelse og livsform*. Oslo. Verbum forlag.

- Smircich, L. og Morgan, G. (1998). Lederskap: Å forvalte mening. *Magma*, 1 (6): 56–72.
- Steensnæs, M. (2014). *Frihet, fellesskap og mestring. En kvalitativ studie av hva som motiverer til frivillig arbeid i to norske statskirkemenigheter, og hvilke konsekvenser dette har for ledelse*. Masteroppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Stuart, R. (1967). *Managers and their Jobs*. London: Macmillan.
- Stuart, R. (1986). *The Reality of Management*. 2. utg. London: Heinemann.
- Tangen, K.I. (2014). Om å konseptualisere ledelse i lys av spiritualitet og etikk. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 1/2014: 1-14.
- Tengblad, S. (2012). *The Work of Managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Trygstad, S.C. og Hagen, I.M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Oslo: FAFO.
- Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Yukl, G. (2012). *Lederskap i organisasjoner*. Harlow: Prentice Hall.
- Van Gelder, C. (2000). *The Essence of the Church. A Community created by the Spirit*. Grand Rapids, Michigan: Baker Books.
- Wollebæk, D. et. al. (red.) (2000). *Frivillig innsats*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, D., Sætrang, S. og Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Aadland, E. (2004) «Og eg ser på deg ...» *Vitenskapsteori i helse- og sosialfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aakenes, M. (2013). *Verdien av det ubetalte er ubetalelig. En studie av betalte lederes perspektiv og praksis i deres ledelse av frivillige ubetalte medarbeidere*. Masteroppgave i verdibasert ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Helse- og omsorgsdepartementet Stortingsmelding nr. 29 og 34 (2012–2013). *Morgendagens omsorg*.
- Kultur- og kirke departementet Stortingsmelding nr. 39 (2006–2007). *Frivillighet for alle*.
- Kirkerådet: *Tjenesteordninger for diakon, kantor, kateket, menighetsprest*. URL: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1990-10-19-4983>

Stephen Sirris (f. 1977) er høyskolelektor i verdibasert ledelse og doktorgradsstipendiat ved Diakonhjemmet Høgskole (Oslo). Han arbeider med en komparativ studie av ledelse i helse-sektoren og kirken og undersøker mellomledere mellom profesjon og organisasjon. Sirris er utdannet teolog og kirkemusiker og har arbeidserfaring fra menigheter og praktisk-kirkelig utdanning. Han har også en mastergrad i verdibasert ledelse og har skrevet artikler om ledelse i kirken og i diakonale organisasjoner, profesjoner og menighetsutvikling. E-post: stephen.sirris@diakonhjemmet.no