

Frie og villige?

Ansatte som frivillighetsledere i Den norske kirke



ARILD SPORSHEIM
KYRKJEVERJE /
DAGLEG LEIAR, SYKKYLVEN
KYRKJELEGE FELLESRÅD
kyrkjeverje@sykkylven.kyrkja.no



STEPHEN SIRRIS
HØGSKOLELEKTOR /
PH.D.-STIPENDIAT, VID OSLO
stephen.sirris@vid.no

Sammendrag (abstract):

Artikkelens formål er å undersøke hvordan kirkelig ansatte leder menighetens frivillige. Studiens empiriske materiale er gruppeintervjuer med tre menighetsstaber i Den norske kirke. Teoretisk tar artikkelen utgangspunkt i en verdibasert og praksisorientert modell for frivillighetsledelse. Undersøkelsen viser at de ansatte viser god innsikt i frivillighetens særpreg og identifiserer seg som frivillighetsledere drevet av to kjerneverdier: Bygge menighet og inkludere i medarbeiderskap. Verdiene realiseres gjennom flere ledelsesformer hvor ansatte utøver faglig ansvar i relasjon og samhandling med frivillige. Likevel erkjennes mangelen av et helhetlig og systematisk frivillighetsarbeid i menighetene hvor styrings- og organiseringsdimensjonen synes svakt utviklet. Rekrutteringsarbeidet gis større fokus enn oppfølgingsarbeidet. Det er ulike spenninger i frivilligheten, som balanseres i ordparene verdirasjonell og formålsrasjonell, liberal og kontekstuell, kontinuerlig og prosjektbasert. Avslutningsvis påpeker vi utfordringer og praktiske implikasjoner.

1 Innledning

Frivillighet har dype røtter i det norske samfunnet (Lorentzen, 2007). Frivillighetstradisjonene i Den norske kirke følger av kirkens samarbeid med de kristne organisasjonene, samt lekfolkets lokale menighetsengasjement. Frivillighet får nå fornyet oppmerksomhet av særskilte grunner. Statskirkeordningen opphørte gjennom grunnlovsendringene i 2012. Det plasserer kirken tydeligere som frivillig organisasjon i ideell sektor. Videre forutsetter nyere kirkelige reformer økt involvering av frivillige. Kirken er landets største medlemsorganisasjon, men genererer under 1000 frivillige årsverk mot 23.000 i idretten. Det innebærer 0,1 frivillig årsverk pr. sysselsatt årsverk, vesentlig lavere andel enn idretten. I motsetning til kirken driver idrettsorganisasjo-

nene utstrakt opplæring som hever frivilliges kompetanse og skaper bånd mellom dem og organisasjonen (Frøtheim, 2014). Sammenligninger mellom organisasjoner bør gjøres med forbehold siden mangfold er selve kjennetegnet ved ideell sektor. Derfor understreker Anheier (2005) at ledelse best forstås i den organisatoriske kontekst den utøves. Gitt organisasjonsforskjeller er også ledelsespraksiser tilsvarende varierte og kontekstuelle betinget. Før vi beskriver kirkelig frivillighetsledelse, redegjør vi først for særtrekk ved kirkelig frivillighet.

Frivillig medarbeider er "en person, som fritt velger at gjøre en ulønnet indsats, der kommer andre enn vedkommende selv og hendes eller hans familie til gode" (Habermann, 2007:43). *Frivillig arbeid* eller *innsats* er ulønnet arbeid or-

ganisert i en frivillig sammenslutning, ikke spontan hjelpsomhet (ibid:43). Frivillighet er sentral innenfor ideell sektor og karakteristisk for religiøse organisasjoner (Anheier, 2005). Frivillige medarbeiderne utgjør i praksis en bærebjelke i menighetslivet. Mange av kirkens aktiviteter, unntatt lovpålagte oppgaver som gravferd og vigslar, er avhengige av frivillighet. Dessuten har frivilligheten i kristne organisasjoner et normativt teologisk fundament. Bibelen skildrer metaforisk det kristne fellesskapet (Ef 4,16). Alle kirkens medlemmer har fått en oppgave i fellesskapet (1 Kor 12). Hegstad (2009) omtaler folkekirke og trosfellesskap som delvis motsetningsfylte kirkesyn med ulike teologiske fortolkninger og strategier. Perspektivene får følger for frivillighet idet spenningene forenklet står mellom å inkludere i kirkelig aktivitets- og gudstjenestefellesskap og å vedlikeholde en allmenn tilhørighet til folkekirken.

I denne kompleksiteten skal lokalkirken tilstrebe "å frigjøre og utruste de ressursene som finnes blant folk flest i lokalsamfunnene og i de frivillige organisasjonene. Alle kan bidra!" (Kirkerådet og KA 2011:33) Dette involveringsidealet er del av demokratiserende strømninger som brukermedvirkning, medbestemmelse og rettighetstenkning (Lorentzen 2007). Delaktighetsparadigmet er nedfelt i offentlige dokumenter som viser behovet for frivillighetsledelse:

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

Applisert på kirken verken kan og bør dens arbeid ivaretas utelukkende av ansatte. En hovedtilnærming til frivillighet er hvorvidt ansatte setter frivillige til ferdigdefinerte oppgaver eller søker å veilede frivillige til selv å finne sin tjeneste. Kirkeansatte er spesialiserte fagpersoner med profesjonsidentitet, verdier og standarder. Ledelse og frivillighet har ingen sentral plass i profesjonsutdanninger generelt. Likevel foreskriver tjenesteordningene at diakon, kantor og kateket har "medansvar for å rekruttere, utruste og veilede frivillige medarbeidere". Kirken spesifiserer ikke hvordan ansvaret skal ivaretas; det ut-

formes lokalt.

Det er altså klare normative forventninger til kirkeansatte som frivillighetsledere, men hvordan frivillighetsledelsen praktiseres, er lite studert. Casestudier som gir innblikk i praksis, er derfor særlig verdifulle. Eksempelvis undersøkte Steensnæs (2015) kirkefrivilliges motivasjon og fant at frivillige etterlyser kirkeansatte som tilrettelegger og inspirerer framfor å initiere strukturer. Mens frivillighetsforskningen hovedsakelig tar utgangspunkt i de frivilliges perspektiv, studerer vi frivillighetslederne. Fretheim, Mogstad og Lorentzen (2016) anla sosiologiske, pedagogiske og teologiske perspektiver på organisering av trosopplæringstiltak. Vår studie gir derimot et ledelsesfaglig blikk på den menigheters kontinuerlige frivillighet. Artikkelen bidrar empirisk ved å frembringe kunnskap om hvordan kirkelig ansatte forstår og utøver frivillighetsledelse. Den besvarer problemstillingen: *Hvordan leder kirkelig ansatte frivillige i menigheten?*

2 Teoretiske perspektiver

2.1 Frivillighet i endring

I et større perspektiv er hele frivillighetsfeltet i endring fra en kollektiv til en individualistisk tilnærming (Wollebæk, Sætrang, & Fladmoe, 2015). Individuelle tilpasninger og krav avklares før man deltar med frivillig innsats. Frivillige søker samsvar mellom egne interesser og behov og organisasjonens. Lang og tro tjeneste byttes ut med punktuelt og kortvarig engasjement, som foreldres oppfølging av egne barn i aktiviteter. Mange organisasjoner sliter med høy turnover blant de frivillige. Sannsynligheten for å avslutte engasjementet er størst det første året. Selv med høy motivasjon og stabilt antall frivillige skaper utskiftninger diskontinuitet. Denne "nye frivilligheten" erfares som gjennomtrekk av frivillige og mindre stabilitet. Medlemsdemokratiet svekkes generelt i det norske organisasjonssamfunnet. Det man før "bare gjorde", erstattes i større grad av organisert frivillighet (Wollebæk et al., 2015). Videre stiller myndighetene større krav til kvalitet og rapportering, eksempelvis i kirkens trosopplæringsarbeid. Den administrative dreiningen gjør ansatte mer sentrale i organisasjonene. Frivillige må forholde

seg til profesjonelle ledere. Flere ansatte og profesjonalisering resulterer i større bredde av frivillighet, men kan også hemme eller erstatte dyperer former for frivillig engasjement (Lorentzen, 2007).

2.2 Frivillighetsledelse

Den allmenne ledelseslitteraturen har ingen omforent ledelsesdefinisjon. Likevel er det konsensus om ledelse som spesiell atferd som påvirker andre for å nå felles mål (Yukl, 2013). Ledere har ansvar for andres arbeid og for hvorvidt organisasjoner lykkes. Ledelseslitteraturen omhandler hovedsakelig arbeidsgiver-/arbeidstakerforholdet som er lovmessig regulert av plikter og rettigheter og farget av formelle og instrumentelle betingelser i en hierarkisk struktur.

Forskningen på frivillighetsledelse, hvilken type ledelse som egner seg overfor frivillige, har mindre omfang. Frivillighetsledelse er ikke et enhetlig felt, men fragmentert. Det skyldes mangfoldet og variasjonsrikdommen i ideell sektor, samt ledelsesforskningens arbeidslivsorientering (Hernes, 2002). Allmenne ledelsesteorier brukes i frivillighetsledelse, men krever tilpasninger for å matche den aktuelle organisasjonskonteksten (Ulstein, 1998). Videre er frivillighetsforskningen opptatt av frivilliges motivasjon framfor ledelsesperspektiver. Gjennom motivasjonsteorier har man undersøkt hvorfor frivillige starter, fortsetter eller avslutter sitt engasjement. Dagens frivillige er ressurssterke mennesker som ofte vil være mer enn medhjelpere. En positiv sammenheng er påvist mellom autonom motivasjon og høy innsats hos frivillige (Wollebæk et al., 2015). En vesentlig lederoppgave blir å tilrettelegge for frivillige, oppfordre til initiativ og gi konstruktive tilbakemeldinger. Motivasjonsforskningen indikerer at frivillighetsledere bør kartlegge frivilliges motivasjon og fleksibilitet for å utøve hensiktsmessig ledelse (Sirris, 2015).

I menigheter er det tendens til større innsats på rekruttering enn oppfølging av frivillige (Steensnæs, 2015). Fretheim (2014:130) finner at frivillighet er lite organisert og at frivillige krever "tydelig ledelse og struktur; følgelig trenger det frivillige arbeidet rammer og noen som tar ansvaret". Dette relateres til en svakt utviklet hel-

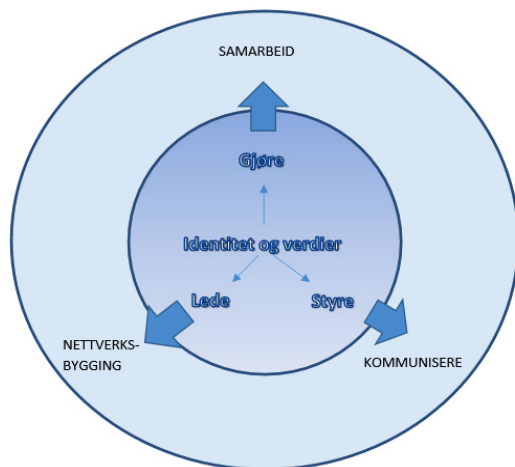
hetlig tenkning om og strategi for hvordan en skaper, ivaretar og forvalter frivillig engasjementet. Sentralkirkelige organer anbefaler slikt strategiarbeid (Kirkerådet & KA, 2011). Kirkeansatte er gjennom sine stillinger i en nøkkelposisjon til å bidra. Med ansatte frivillighetsledere blir frivillig innsats mer systematisk og genererer flere og mer motiverte frivillige (Angell & Kristoffersen, 2005; Wollebæk et al., 2015).

Oppsummert viser litteraturgjennomgangen at både normative og deskriptive perspektiver anlegges på frivillighetsfeltet. Frivillighet framstår som en felles samfunnsmessig og kirkelig kjerneverdi. Fra sentralkirkelig hold formidles budskapet om at frivillige er avgjørende for kirkeens oppdrag, og at ansatte har et særlig ansvar for bygge frivilligheten. Tilrettelegging for frivillighet gjennom involvering, deltakelse og medarbeiderskap en av menighetens primæroppgaver.

2.2 En modell for frivillighetsledelse

Hvordan kirkeansatte kan utøve frivillighetsledelse, drøftes i en teoretisk modell utarbeidet av Stephen Sirris (2015). Modellen er en "syntese av to distinkte tradisjoner innen ledelsesfaget, én verdibasert og én praksisorientert" (ibid:1). Modellen relevant fordi den er innrettet mot kirkelig frivillighet samtidig som den knytter an til etablert ledelsesfaglig teori. Modellen trenger imidlertid empirisk utforskning, noe denne artikkelen bidrar til gjennom å studere hvordan frivillighetsledelse utøves og forstås i praksis.

Figur 1: Modell for frivillighetsledelse (Sirris 2015)



Modellens innerste sirkel viser ledelse internt i organisasjonen mens den ytterste sirkelen visualiserer ledelsesdimensjonene eksternt i samhandling med omgivelsene. Vår studie omhandler ledelse internt i menigheten. Modellens første søyle, identitetsutvikling og verdibevissthet, har bakgrunn i institusjonell ledelse (Selznick, 1957). En organisasjon blir institusjonalisert ved å bli verdiladet. Lederoppgaven i religiøse organisasjoner er å artikulere virksomhetens formål og identitet. Verdier forstås som mentale kart og preferanser som styrer holdninger og atferd (Kirkhaug, 2013). Denne identitetsutviklingen og verdibevisstheten antar vi er relevant for hvordan kirkeansatte leder frivillige. Modellens andre søyle er managerial work-tradisjonen basert på empiriske observasjonsstudier av lederatferd. Ledere arbeider på tre nivåer: Informasjonsnivået, ledelsesnivået og handlingsnivået (Mintzberg, 2009). Mintzbergs teori utgjør modellens praksisorienterte premiss, relevant for samspillet mellom ansatte og frivillige. Mens Mintzbergs teori framstår deskriptiv, er Selznicks teori normativ. Teorienes nedslag i modellen er i de fire ledelsesdimensjonene: *Å drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet, å styre eller administrere, å lede eller mobilisere, og å gjøre.*

2.2.1 Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet

Denne ledelsesdimensjonen er det konstituerende og normative elementet i frivillighetsledelse, som gjennomsyrrer de øvrige ledelsesdimensjonene slik at organisasjonen kan fungere etter sitt formål (Sirris, 2015:9). Felles verdier gir retning og skaper tillit som muliggjør samspill. Lederes hovedoppgave er å appellere og bevisstgjøre virksomhetens formål eller misjon. Gjennom et bevisst og proaktivt verdi- og identitetsutviklingsarbeid motiveres organisatoriske handlinger og avgjørelser basert på ønskede verdier. Med grunnlag i denne ideologiske eller teologiske dimensjonen er ledelsesdimensjonen sentral i kirkelig arbeid.

2.2.2 Styre eller administrere

Denne dimensjonen utfordrer frivillighetens egenart og særpreg ettersom styring primært tilhører arbeidslivssfæren. Frivilligheten har ek-

sempler på skriftliggjorte avtaler som kompenserende tiltak i mangel av styringsrett, men det finnes få sanksjonsmuligheter. Lederens styring av frivillige skjer ”i form av innflytelse og retning for mål og oppgaver ved å allokere ressurser, strukturere og delegere oppgaver” (Sirris, 2015:10). Mintzberg (2009:52) fremhever informasjon som sentralt styringsverktøy som utgjør kontroll av arbeidet. Det synes som om god og fungerende frivillighetsledelse inneholder styringselementer gjennom koordinering og administrasjon.

2.2.3 Lede eller mobilisere

I denne ledelsesdimensjonen foregår ledelse i relasjonen mellom leder og frivillige. Kirken er gjennomsyret av relasjonelle møtepunkter. Frivillighetsledelse forstås som å bygge og vedlikeholde relasjoner gjennom å motivere til frivillig innsats. Ledelse som mobilisering står derfor i spenningsforhold til styring. Gjennom dialog bygger frivillighetslederen relasjoner og nettverk for å motivere de frivillige medarbeiderne til ønsket atferd. Lederen kommer da tettere på frivillige enn ved styring og blir avhengig av tillit og legitimitet for å lykkes. Frivillighetslederen forstås som støttespiller som tilrettelegger for frihet og trygghet og vedlikeholder motivasjonen slik at frivilligheten ikke blir rutinemessig eller plikt.

2.2.4 Gjøre

I den fjerde og siste ledelsesdimensjonen kommer frivillighetslederen enda nærmere frivillighetsarbeidet. Ledelse skjer her på handlingsnivået. Lederen har god kjennskap til det operative planet, grasrotnivået, og er gjerne tett på og delaktig i det som skal gjøres.

Oppsummert er en mulig svakhet ved modellen at den ikke viser noe styrke- eller mengdeforhold mellom ledelsesdimensjonene. Samtidig sikrer dette dynamikk og anvendelighet. Ledere bør ikke favorisere noen av ledelsesdimensjonene. De fleste ledere tiltrekkes av ett plan, men over tid bør man tilstrebe en balanse ved å utøve lederatferd på alle disse planene (Mintzberg, 2009). Analytisk er det svært vanlig å bruke modeller som skisserer til dels skarpe skiller mellom ulike definisjoner. Men i praksis flyter

disse ofte over i hverandre, og det er vanskelig å skille mellom dem. Med bakgrunn i våre antakelser og beskrivelser av feltet er denne modellen relevant for utforskning i møte med empiri. Modellen er idealtypisk, men evner også å sammenholde ledelsesdimensjoner.

3 Metodologi

Hensikten med studien er undersøke hvordan kirkelig ansatte leder menighetens frivillige, sett gjennom ansattes perspektiver. Vi vurderte en kvalitativ og utforskende tilnæringsmåte som hensiktsmessig fordi temaet er lite utforsket. Gruppeintervju ble valgt for å få menighetsstaben i tale, framfor fagpersoner eller yrkesgrupper hver for seg. Fordelen med gruppeintervju er nyanserikdom. En ulempe er at dominerende synspunkter fremmes mens avvikende synspunkter tilbakeholdes. Det kan motvirkes ved at forskerne leder diskusjonen og oppmuntrer alle til deltakelse.

Utvalget hadde bakgrunn i problemstillingens angivelse av analyseenhet. Den norske kirke har 1215 sokn med egne eller felles menighetsstaber som var valgbare for studien. Vårt anliggende var å utforske menigheter med rykte for godt frivillighetsarbeid; derfor foretok vi en strategisk utvelgelse. Vi valgte å begrense undersøkelsen til to bispedømmer i ulike landsdeler, hvor vi kontaktet rådgiver ved bispedømmekontorene. Vi innhentet anbefalinger på til sammen seks menigheter innenfor forskjellige prostier. Vi an-

tok at ikke alle ville delta. Forespørselsbrev ble tilsendt prost og kirkeverger i prostiene. Tre steder samtykket de og menighetene til deltakelse.

Menighetsstabene varierte i antall gitt soknets størrelse og medlemstall. I alle gruppeintervjuene var sokneprest, kateket, kantor og diakon representert, mens i menighet 2 deltok dessuten daglig leder og trosopplæringsleder. Alle tre menighetene oppgir 200–300 frivillige, er kjent for høyt aktivitetsnivå og ligger i sentrale strøk. Funnene kan ha relevans og overførbarhet til lignende kontekster.

Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål om menighetsfrivillighet, samt ansattes roller og relasjoner overfor frivillige. Intervjuguiden stimulerte til fyldige beskrivelser av hva ansatte gjør når de mener å lede frivillige. Intervjuene ble gjort ved menighetskontorene i tilknytning til stabsmøter, varte gjennomsnittlig 85 minutter, ble tatt opp på bånd og transkribert verbatim. Transkripsjonene var på totalt 90 sider. Alle intervjuene var ledige refleksjonssamtaler omkring ansattes forståelser og erfaringer av arbeidet med frivilligheten. Vi opplevde informantene som åpne i sine refleksjoner og dialoger. Informantene framsto som troverdige, og gruppeintervjuene ga informantene anledning til å korrigere og nyansere hverandre. Vi omtaler menighetsstabene samlet, gitt vår interesse for mønstre og sammenhenger i materialet.

Analysen var grunnleggende induktiv gjen-

Tabell 1: *Menighetsstabene*

Menighet	1	2	3
Medlemmer	5.000	10.000	10.000
Intervjupersoner	4 kvinner	6 kvinner	3 menn, 1 kvinne
Alder (gjennomsnitt)	34–68 (51)	28–53 (41)	36–65 (56)
Ansiennitet (gjennomsnitt)	1–9 (5)	1–13 (5)	10–30 (16)
Yrkesgrupper	Prest, kantor, diakon, kateket		
Menighetsdemografi	Drabantby, sentrale Østland	Bygd, Østland	Tettsted, Vestland

nom bruk av åpen koding. Utgangspunktet var konvensjonell innholdsanalyse. Intervjuene ble grundig gjennomlest, og meningsbærende enheter ble identifisert, kodet og sortert. I analyseprosessen vandret vi mellom delene og helheten i teksten for å oppnå dypere forståelse. Analysen samsvarer med studiens hermeneutiske preg med utgangspunkt i informantenes erfaringer og påviser hvordan ansatte operasjonaliserer og konkret utøver frivillighetsledelse. Vi beskriver disse ledelsesformene gjennom særskilte verb som uttrykker ledelsespraksisene. Disse strukturerer analysen. Studien er gjennomført i tråd med etiske retningslinjer om informert samtykke, anonymitet og konfidensialitet. I en internettbasert meldeplikttest ved Norsk senter for forskningsdata ble prosjektet funnet ikke meldepliktig.

4 Funn

4.1 Bygge fellesskap

Menighetsstabene knyttet frivillighet til ulike nyanser av fellesskap. Menigheten som verdifellesskap ble fremholdt som felles arena uavhengig av forskjeller og kategoriene ansatt eller frivillig: "Det skal jo være et fellesskap av døpte og andre interesserte. Ellers er det ingen menighet." Fellesskapet utgjorde den større rammen rundt mangfoldige aktiviteter og interesser. Stabens oppgave var "å opprettholde fellesskapet":

At vi rett og slett holder fellesskapet oppe; at vi er et fellesskap. Frivillige har en tjeneste. De er viktige for oss og for Gud. Sammen utfører vi et oppdrag som Bibelen beskriver. Uten det vet vi at kirken ikke kan eksistere.

Sammen med denne teologiske begrunnelsen av fellesskapet i samsvar med kirkens føringer (Kirkerådet & KA, 2011) fordres aktiv innsats fra kirkeansatte. Å verne og utvikle fellesskap framsto som grunnleggende intensjon eller særpreg ved menighetsstabene: "Når vi er sammen, er vi menighet på sitt beste – ikke kun for å få ting gjort, men for å gjøre ting sammen og dermed bygge menighet. Det har egenverdi." Dette peker bort fra en instrumentell funksjon med frivillighet som middel. Spenningen mellom Webers velkjente begreper verdirasjonalitet og formålsrasjonalitet uttrykkes dermed i materialet. Verdifellesskap er veldokumentert i frivillighets-

forskningen, uttrykker altruisme og sameksisterer med individualistiske og egennyttige motiver, "den nye frivilligheten" (Habermann 2007).

Ulike motiver for deltakelse i fellesskapet ble understreket: "Det gir fellesskap annerledes og utover idrettslaget – en åndelig dimensjon, en trosdimensjon." Slik ble organisasjonsidentiteten fremhevet (Selznick, 1957). Betydningen av medarbeideropplevelse og eieransvar ble understreket: "Vi kunne ikke ha greid oss uten frivillige av økonomiske grunner, men viktigst er opplevelsen av at dette er vi sammen om; dette har vi et felles ansvar for." Ved å inkludere frivillige tas de ikke som en selvfølge, men de vises respekt når ansatte gjør en god jobb. Menighetsstabene var tydelige i ønsket om at frivillige skulle føle seg sett og ivaretatt. Gjøres dette på en god måte, lå mye til rette for gjentagende engasjement, mens mangler eller unøyaktighet kunne demotivere og medføre at frivilligheten opphørte (Wollebæk et al 2015).

Relatert til forståelsen av fellesskapet med frivillige reflekterte informantene omkring ordparet *arbeid* og *tjeneste*. Tjeneste ble særlig brukt i gudstjenestearbeid, mens arbeid ble brukt generelt om frivillige medarbeidere. "Vi diskuterer tjeneste kontra arbeid, men alle skal føle at de er viktige hver på sine plasser, uavhengig av oppgave." En menighetsstab prøvde aktivt å innarbeide begrepene medarbeidere og medarbeiderskap: "Det har vært diskusjoner rundt akkurat de begrepene." Problematisk omhandlet hvorvidt ansatte også burde kalles frivillige medarbeidere siden arbeidet var selvvalgt. Det ble resonnert om hvorvidt begrepet frivillige var dekkende:

Særlig eldre frivillige føler seg ikke så veldig frivillige. De ser oppgaver som må gjøres, og de, som en del av menigheten, har plikt til å bidra. Ellers blir det ingen menighet – ikke for å være flinke, men fordi menighet er å gjøre ting sammen.

Videre skilles det mellom to forskjellige typer frivillig engasjement, regelmessighet i en aktivitet og engasjement ad hoc "som konfirmantforeldre som deltar to ganger ett år". Den første typen knyttes til tjenstedimensjonen. Menighetsstabene ønsket å være mer bevisste på tjensteperspektivet. Den andre frivillighetstypen

rommet praktiske oppgaver utført av voksne, primært foreldre som medhjelpere i ulike barne- og ungdomsaktiviteter (Fretheim et al., 2016). En informant fortalte: "Det er ikke så mye tjenesteperspektiv i praktiske foreldreoppgaver – heller dugnad som i idrettslag og korps." De ansatte poengterte at dugnads- og foreldrefrivillighet var en uvurderlig innfallspport til kirken. Ulike frivillighetstyper ble ansett som avgjørende for å opprettholde virksomheten i menigheten, uten rangering: "Totaliteten av dette er menigheten vår."

Ledelsesformene konkretiserer ledelsesdimensjonen drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet (Sirris 2015). De kirkeansatte vektla å inkludere til frivillighet. De ønsket å bygge et medarbeidende fellesskap for å utvikle menigheten i omfang og involvering, og styrke frivilliges menighetstilknytning. Å kjenne seg sett og inkludert i fellesskapet var mer enn å oppleve seg nyttig. Å bygge menighet og involvere hadde egenverdi. I et mer kortsiktig perspektiv kunne tidsbruk på frivillig involvering ikke alltid forsvares. Som yrkesutøvere utførte ansatte selv oppgaver og tjenester. Stabene uttrykte uro ved om de kunne stole på at de frivillige møtte opp. Ved eventuelle mangler eller avbud falt dette tilbake på de ansatte og kunne medføre uheldige konsekvenser. Oppsummert framstår menighetsstabenes forståelse av frivillighet primært som verdirasjonell, men kombinert med formålsrasjonelle begrunnelser.

4.2 Ta og gi ansvar

Førrige delkapittel påviser avhengigheten mellom ansatte og frivillige i rammen av et inkluderende og integrerende fellesskap. Fellesskapet var dog delvis asymmetrisk i ansvarsforholdene. Menighetsstabene uttrykte stor ansvarsfølelse for frivilligheten: "Ansvaret følger i praksis fag. Vi har sektoransvar på hvert vårt område som vi jobber med. Hvis det ikke spesifikt delegeres." Videre var det opprettet ulike råd og utvalg innenfor hver arbeidsgren, hvor både staben og menighetsrådet var representert. Informantene viste god oversikt over hverandres faglige ansvarsområder. Det var avklart hvilke frivillige ansatte hadde ansvar for. Informantene utøvde veiledningsansvar overfor frivillige ved å gi "tilba-

kemelding om ting som fungerer eller kan gjøres annerledes". Det ble gitt tilbud om faglig påfyll til de frivillige, men responsen var beskjeden: "Jeg skulle gjerne tilbudt bedre oppfølging, men får ikke tilbakemeldinger om at noen etterlyser det." Funnet bekrefter ansvar som en grunnleggende dimensjon ved ledelse. Lederes hovedoppgave er ansvaret for å se til at organisasjonens tjener sitt formål (Minzberg 2009). De engelske begrepene fanger opp nyanser ved dette. *Responsibility* er evne til å svare, noe som forutsetter vilje og beslutningsdyktighet. Mens dette begrepet har en moralsk dimensjon, har *accountability* en mer kvantitativ valør som innebærer å redegjøre og rapportere.

Menighetsstabene mente faglig ansvar kvalitetssikret frivilliges innsats: "Vi har det faglige ansvaret. Vi trenger frivillige som bidrar, men vi må også kvalitetssikre det faglige." Eksempelvis ble syndefallsberetningen i en barneklubbåndakt ikke formidlet i samsvar med kirkelig lære. Kateketen betegnet det som: "... fri omskriving hvor Adam og Eva fikk mageknip etter å ha forspist seg på epler. Der har ingen av oss tatt faglig ansvar." I en oppfølgingsreplikk påpekte presten: "Man kan ikke kontrollere hele tiden. Heller møtes, ta samtalen og spørre hva de tenker." Et annet eksempel er sorggrupperarbeidet hvor frivillige som arbeidet som psykologer eller leger, ikke evnet å legge bort behandlerrollen. Diakonen hadde faglig ansvar for å kvalitetssikre rolleforståelsen:

Jeg har ansvaret for frivilliges personlige egenhet. Jeg veileder, støtter og griper inn hvis jeg mener noe er uforsvarlig. Hvis det skjer noe, så er det jeg som er ansvarlig for både de frivillige og deltakerne.

Videre uttrykker fagansvar et organisatorisk prinsipp hvor profesjon utgjør en måte å organisere arbeid på. Først knyttes det faglige ansvaret til selvforståelse ved å omtale seg som fagpersoner som er ansatt med bakgrunn i utdanninger og profesjoner. Gjennom dette er de bærere av profesjonskulturens normer og verdier som vil prege lojalitet og prioriteringer (Freidson, 2001). Det kan være konflikter mellom profesjonskulturens og organisasjonskulturens verdier, normer og retningslinjer.

Det var ikke vanlig med særskilte veilednings- eller motivasjonssamlinger. Frivillige engasjert i enkeltstående tiltak fikk veiledning i form av informasjon på e-post og i forbindelse med selve tiltaket: "Man møter litt før opplegget, gjennomfører og rydder opp." De ansatte hadde hovedansvaret for å inspirere de frivillige og organisere arbeidet slik at det fungerte og ble gjennomført: "Hvis noen melder avbud eller har glemt noe, så faller det tilbake på oss som ansatte. For å motvirke dette dobbeltsjekker jeg ting. Det er ofte lettere å bare gjøre det selv."

Menighetsstabene var opptatte av å se og anerkjenne de frivillige medarbeiderne, eksempelvis gjennom å gi oppgaver og ansvar for å møte frivilliges behov for utvikling. De ansatte ønsket å tilrettelegge for at frivillige kunne oppleve mestring i oppgavene, men erkjente også at de ikke alltid strakk til. Når ansatte lyktes, kunne de røre ved frivilliges dypeste følelser. Det kunne generere ønske om videre engasjement.

Informantene påtok seg ansvaret for frivilligheten i menighetene. Dette var felles, innenfor hver sitt ansvarsområde. Menighetsstabene anerkjente menighetsrådenes overordnede ansvar gjennom opprettelser av ulike utvalg. Det var lite som indikerte at ansatte vurderte frivilligheten som selvgående uten deres ledelse. Gjennom strategiarbeid utøvde menighetsrådene et overordnet ansvar gjennom føringer for rekruttering, utrustning og oppfølging av frivillige medarbeidere, men i praksis hadde de ansatte det reelle frivillighetsansvaret.

4.3 Informere og tilrettelegge

Kjennetegnet på god frivillighetsledelse var ifølge en diakon dette: "Øverst informasjon, forventninger, avklaring, rammer, tydelighet." Gjennomgående erfarte kirkeansatte behovet for informasjon og tilrettelegging i frivillighetsarbeidet. Det ga god organisering og forutsigbarhet: "Dersom informasjonen ikke kommer frem, noe er uklart eller det praktiske ikke er på plass, kan de frivillige fort bli slitne og slutte."

Menighetsstabene ønsket å informere om hvilken ansatt som var kontaktperson for hver frivillig. Involverte i gudstjenestearbeidet hadde behov for jevnlig møter for gjennomgang av rollene. God frivillighetsledelse var særpreget av

"kommunikasjon, forventningsavklaring, rollefordeling, huske å takke, avgrense, ryddige avtaler". Transparens var viktig hva angikk oppgavens innhold og tidsomfang. Et virkemiddel var å sende ut halvårsplaner med kontaktinformasjonen til gruppemedlemmene. Denne forutsigbarheten og oversikten gjorde at de frivillige lettere kunne bytte seg imellom, og det bidro til stabilitet: "Denne åpenheten innebærer administrasjon, men for å beholde frivillige over tid må ting være tilstrekkelig organisert så de føler at det glir."

Sammen av informasjon og tilrettelegging ga god organisering og forutsigbarhet for de frivillige. Dialog med de frivillige kreves i god frivillighetsledelse gjennom oppdateringer, justeringer eller bytte av aktivitet. Til dette krevdes planlegging og administrasjon. De ansatte formidlet informasjon for å sikre sammenheng mellom mål og nødvendig handling. Tilretteleggerfunksjonen ble knyttet til de ansattes ønsker om at frivillige ikke skulle oppleve unødvendige overraskelser og forstyrrelser, men erfare mestring. Koordinering av frivilligheten var en lederadferd som tilligger de ansatte. En medvirkende faktor er den nye frivillighetens økte individuelle tilpasninger. I et kortsiktig perspektiv kunne dette reguleres for ikke å gå ut over det utøvende arbeidet, men i et lengre perspektiv kunne frivilligheten bidra til økt menighetsarbeid. Tilrettelegging innebar praktiske oppgaver som å låse opp for aktiviteter eller opprydding etter arrangementer. Mye ledelse skjedde gjennom samhandling, hvilket styrket ansattes tillit og legitimitet hos frivillige.

4.4 Utvikle strategier og mål

Informere og tilrettelegge, samt utvikle strategier, er aspekter ved ledelsesdimensjonen styre og organisere (Sirrís 2015). I én menighet arbeidet menighetsrådet med et strategidokument hvor frivilligheten står sterkt. Frivillighet var på agendaen på årvisse stabs- og menighetsrådsmøter. Alle frivillige fikk tilsendt en invitasjon "til en positiv opplevelse sammen – en god strategi, ikke bare få blomster på døra". De ansatte hadde en involveringsstrategi overfor til barn som meldte seg på de arrangementer, som viste hva barna deltok i, og foreldrene fikk møte an-

satte og andre frivillige. Dette var en viktig rekrutteringsstrategi for å få inn nye grupper av frivillige, som reduserte slitasje hos frivillige.

En av menighetene gjennomførte et menighetsutviklingsprosjekt hvor frivillighet ble et satsningsområde. De ulike utvalgene uttalte seg om "hvordan de tenker å jobbe med frivillighet". Vi ser at vi kunne oppleves som merarbeid". Strategien var å bygge medarbeiderskap: "Det er noe med at når vi opplever at vi ikke får med så mange frivillige, så kjenner vi at det ikke blir så mye menighet, men for stabsdrevet." De ansatte gjorde lite for å formalisere gjennom arbeidsbeskrivelser, medarbeidersamtaler, skriftliggjøring og kursing. De viste til at frivillige ikke etterlyser slike ting. Funnet bekreftes i andre kirkelige studier (Steensnæs 2015:68). Funnene indikerer at menighetsstabene forsto ledelse mer som tilrettelegging enn som utøving av styring. Dette utgjorde en myk og fleksibel frivillighetsledelse som kan bli ineffektiv og utydelig ledelse.

4.5 Rekruttere og følge opp

Rekruttering og oppfølging av frivillige sto sentralt i styring av frivillighet. Både stab og menighetsrådet ønsket et kontinuerlig og systematisk frivillighetsarbeid, men erfarte at det var vanskelig å realisere. De ville unngå at noen ble spurt om for mye, og at noen ble spurt for lite – eller aldri.

Vi ser jo at det ofte kan være enklere å rekruttere frivillige når det er frivillige som spør. Når ansatte spør, så blir det fort at man liksom skal avlaste de ansatte, og det er ikke det vi ønsker å signalisere.

Videre fremkom det at "reelt er noen lettere å spørre enn andre; med dem blir alltid tingene gjort, et trygt valg". Samtidig kunne rekrutteringsarbeidet være "vanskelig fordi det kan være mange som synes det er vondt å ikke bli spurt. Å bli spurt er å anerkjenne at du er god nok". Informantene erkjente å ha en del makt. De gikk ofte bredt ut ved å spørre om noen som hadde lyst, men erfarte at de ikke spurte åpent om hva folk selv ville bidra med.

"Mesteparten av rekrutteringen skjer på kjennskap og vennskap, veldig lite på sånne avisannonser og sånne typer arbeid." Et enkeltstående

frivillig engasjement var en uvurderlig innfallspport til å komme i kontakt med kirken. Denne kontakten ble en type relasjon som kunne fungere som "overgangsordning" for styrket tilhørighet, eksempelvis konfirmantforeldre. Gjennom slike innsatser, dugnad, ble disse menneskene bedre kjent med kirken og dens medarbeidere. Dette kunne også bygge vennskap.

Oppfølgingen skjedde gjennom å utruste og veilede. Gjennom dialog kunne informasjon gis, rammer settes og trygghet skapes. I tillegg kunne dialogen avdekke hva den frivillige selv ønsket. Det ga grunnlag for justeringer og tilpasninger, samt sikret progresjon og vekst både i arbeidet og for den frivillige medarbeideren. Noen av menighetsstabene hadde dataprogram som registrerte frivillige med mulighet for gruppeorganisering. En del av oppfølgingen av frivillige innebar progresjon inn i nye oppgaver: "At de ikke forblir i de samme oppgavene år etter år, og det er helt sikkert noen som kunne gått inn i større oppgaver, eller som krever noe mer."

Ansatte møtte frivillige ved selv å være til stede. De var synlige, tilgjengelige og deltakende. En av informantene sa at hele 90 % av tiden ble brukt til direkte eller indirekte frivillighetskontakt: "Vi sitter ikke bare på kontoret, men vi har lokal direktekontakt med de fleste." Ulike grunner motiverer til å engasjere seg. Frivillighetslederens viktigste lederoppgave blir å kartlegge og tilpasse arbeidet til den frivilliges motivasjonsgrunnlag (Wollebæk et al., 2015). Denne oppfølgingen fanges opp gjennom kontakten med frivillige. Oppfølgingsarbeidet var like viktig som rekrutteringsarbeidet. Et dårlig oppfølgingsarbeid gjorde rekrutteringen vanskeligere neste gang. Frivillige rekrutterte nye frivillige. Rekrutteringsarbeidet ble dermed indirekte preget av hvordan de som allerede var frivillige, ble fulgt opp. Dernest gis oppfølgingsarbeidet grunnlag for trygghet og avklaringer. Det synes å være mye oppfølgingsarbeid hos informantene. Det skjedde i direkte relasjon mellom ansatte og frivillige, som utøvende medarbeidere sammen med de frivillige. Ved å møte opp i forkant av en aktivitet gis det rom for formidling av nødvendig informasjon, og det gjøres nødvendige avklaringer. Oppfølging skjedde gjennom også i planarbeid og utsending av viktig informasjon til de

frivillige. Dette ga de frivillige forutsigbarhet og anledning både til å påvirke gjennom tilbakemeldinger og til eksempelvis å bytte dag for frivillig innsats seg imellom.

Det synes likevel til å være større fokus på rekrutteringsarbeidet enn på veiledning og utrustning av frivillige (Steensnæs, 2015). Det virker dog som om strategien og organiseringen for alle tre menighetene var under utforming. Det de hadde, opplevdes mangelfullt. Ingen kunne vise til en helhetlig tenkning og strategi om hvordan en skaper, tar vare på og forvalter det frivillige engasjementet. Menighetsrådet og staben søkte å bøte på dette ved intensjonen om å etablere et mer kontinuerlig og systematisk frivillighetsarbeid.

Begrepene rekruttering, veiledning og utrustning er relativt godt kjent av intervjupersonene. Og sentrale føringer og tjenesteordningene til flere av fagstillingene peker på at de ansatte hadde et medansvar for dette. Nyere kirkereformer har i stor grad generert mange ulike oppgaver innenfor både planarbeid og et mer utøvende arbeid. En utfordring i materialet er at rekrutteringsarbeidet er tidkrevende. Den individuelle tilpasningen i den nye frivilligheten ser ut til å øke rekrutteringsbehovet. Samtidig kan lederkapets bevissthet på verdibegrunnelser og læringsbegrunnelser bidra til økt motivasjon og vedvarende engasjement (Wollebæk et al., 2015).

4.6 Være synlig, tilgjengelig og deltakende

Informantene virket samstemte om viktigheten av synlighet og tilgjengelighet for frivillige. "Når vi av ulike grunner ikke er tilgjengelige her, kan det bli sårbart." De var opptatte av frivillighetsledelse og kunne vise til daglig fokus og at temaet regelmessig drøftes i stabsmøter og andre møter: "Vi har ansvar for å speide etter folks gaver og etterspørre dem: Hva er det du vil og kan? Og så sette folk i rett oppgave og sammen med rette folk."

Det opplevdes som en kontinuerlig spenning mellom å spørre nok, men ikke for mye:

Det er der vi egentlig hele tiden skal ligge og vake. Hvem er det vi ikke har sett? Hvem er det vi pusher for mye, og som kanskje ikke tør å si ifra, eller som kanskje forsvinner ut i en periode, og som kanskje kommer tilbake?

Viktig at vi har et blikk for dem, takker ordentlig og roser dem ansikt til ansikt. Det er mye viktigere enn vi tar innover oss, det å vise at vi ser hva de gjør, og at vi er utrolig takknemlige.

Dette overordnede ansvaret trenger de frivillige å stole på at de ansatte tar, sa en av informantene: "Frivillige vil gjerne være med å planlegge samtidig som de føler seg berettiget til deloppgaver og kan stole på at vi ansatte tar det overordnede ansvaret." Kirkestabene erfarte at det var vanskelig å kartlegge frivilligheten.

Gjennom dette arbeidet måtte de frivillige også gis "muligheter for å justere, eller kanskje er det noe annet de har lyst til å holde på med". Ulike aktiviteter de samarbeidet om, som styrearbeid og utvalgssarbeid, er eksempler på direktekontakten mellom ansatt medarbeider og frivillig medarbeider. Det ble uttrykt at å jobbe med frivillige i utgangspunktet var en demokratisk prosess som tok lengre tid enn en mer autoritær tilnærming:

Vi trenger begge deler. Hvis vi bare satser på en demokratisk prosess, så går ting treig, og det blir ikke gjort. For at skal vi få tid til alt, må vi på en måte beskytte oss selv litt.

Samtidig var det lett for at ansatte alltid kommer med alle forslagene, og at de frivillige bare ble brukt som håndlangere til å gjennomføre det praktiske:

Jeg prøver si lite, være sekretær, komme med forslagene mine, men lar dem komme med idéer. For det de selv finner på, er det mye lettere å få gjennomført enn det jeg finner på selv.

De fremhevet også hvor viktig det var å være blant "dem som tar oppvasken og koster sammen og tørker av borda innimellom, og at vi ikke liksom er hevet over frivilliges oppgaver". De kunne vise til svært positive tilbakemeldinger fra frivillige når soknepresten sto med oppvasken. Likeledes ga de uttrykk for å være opptatt av ikke å komme inn i rollespor, men være bevisste på å bytte på hvem som gjør hva.

4.7 Motivere

Ledelsesformene være synlig, tilgjengelig og deltakende, samt motivere knyttes til ledelsesdi-

mensjonene lede og gjøre (Sirris 2015). Menighetsstabene så en nedgang i det å påta seg forpliktelser over tid og en økning i å delta i ad hoc-relaterte engasjementer. En sentral oppgave var å motivere til prosjektbasert frivillighet:

Det blir stadig eldre folk. Det er vanskelig å nå barnefamiliene. Pensjonistene har sydenturer, hytteturer og barnebarn. Folk vil heller delta på prosjektbasis og ønsker spesifikke avgrensede enkeltoppgaver – konkret, derifra og til dit. Helt klart store endringer!

Menighetene hadde mange frivillige medarbeidere. I trosopplæringsarbeidet og konfirmantarbeidet var mange velvillige foreldre frivillige. Også søndagsskolearbeidet endret seg fra søndagsskolelærere med livslang tjeneste til søndagsskolelærerne som nå "tjenestegjør akkurat når de har småbarn selv". De fortalte også at motivasjonen trolig var å komme inn i fellesskapet og bli spurt om noe viktig. Dette gjenspeilet seg i at både bredden og antall involverte hadde økt: "Inkludere og samtidig presentere tiltak for barna. Samtidig får vi inn nye grupper. Vi snakker om slitasje på Tordenskjolds soldater, så nye koster behøves."

De kirkeansatte prøvde å se frivilliges behov. "Hva er du god på da? Hva har du lyst til?" var spørsmål til frivillige: "Jeg håper at mange opplever at de kan utvikle seg her. Når man kanskje har holdt på frivillig lenge med praktiske oppgaver, kan andre oppgaver øke motivasjonen." Det vises da til en konkret erfaring: "En pensjonert lærer deltok i praktiske oppgaver. Hun opplevde det inspirerende å få en annen rolle, å være med i konfirmantundervisningen."

Når dynamikken mellom de ansatte fungerte bra, var det enklere å koordinere arbeidet og å få gode relasjoner også med frivillige. De framsto som samlet, og stabsmøtene ga rom til å dele utfordringer og avlaste hverandre. Frivillige ble

motivert av å være med på noe viktig større enn dem selv, ifølge stabene:

Motivasjonen kommer jo ovenfra, men den kommer jo innenfra; altså det er noe med forholdet innenfra og opp til Gud og ut til hverandre, som er poenget. Å kunne få være med på det igjen og igjen og være en del av det miljøet. Ellers kommer de ikke. Pågangsmotet, eierforholdet, alt engasjement må bygges opp innenfra. Så ser man at man får til ting sammen, og så er det motiverende.

Når frivillige spurte andre om å delta som frivillige, fikk det et annet fokus: "For når ansatte spør, blir det fort at man skal avlaste de ansatte, og det er ikke det vi ønsker å signalisere ut." Videre sa en informant at involvering av frivillige har egenverdi: "Viktigere enn akkurat det budsjettmessige er gleden og medarbeideropplevelsen." Fretheim et al. (2016:129) finner at ansatte gjør lite for å motivere og ser på frivilligheten som ad hoc.

5 Oppsummerende drøfting

Denne studien har som formål å undersøke: Hvordan leder kirkelig ansatte de frivillige i menigheten? Tabell 2 viser ledelsesformene sammenholdt med ledelsesdimensjonene i den teoretiske modellen.

I lys av ledelsesmodellen viser materialet at menighetsstabene ivaretar alle ledelsesdimensjonene. Men dette har en særskilt profilering. Frivillighetsledelsen kjennetegnes ved å være verdibasert (Selznick, 1957). Kirkeansattes forståelse og utøvelse av frivillighetsledelse var i sin kjerne normativt forankret. Dette relaterer til modellens første dimensjon, drive identitetsutvikling og skape verdibevisthet. Som frivillighetsledere var kirkeansatte bærere av fellesskapsverdier som er teologisk begrunnet og sterkt til stede i de kirkelig ansattes identitet. Videre forstår de ansatte seg som frivillighetsle-

Tabell 2: Oppsummerende tabell og ledelsesdimensjoner

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

dere og begrunner dette med at de i fellesskap har et særlig ansvar for å bygge menighet ved å involvere til frivillig engasjement og inkludere til medarbeiderskap. Kirkeansatte anerkjenner frivillighet og samarbeider med frivillige på de fleste arbeidsområder (Kirkerådet & KA, 2011).

Når det gjelder dimensjonen styre og administrere, er det hevdet at frivilligheten er svakt organisert (Fretheim 2014). Funnene antyder at menighetsstabene bruker tid og energi på rekruttering framfor oppfølging. I tillegg viser undersøkelsen at de leder de frivillige gjennom et faglig ansvar for oppfølgingen av både arbeidsutførelsene og den personlige utviklingen. Påstanden om svakt organisert frivillighet kan nyanseres gjennom to organiseringsprinsipper i materialet. For det første organiserer kirkeansatte frivillighet gjennom fag. Profesjon er et hensiktsmessig organiseringsprinsipp (Freidson, 2001). For det andre skjer det organisering gjennom ledelsesformene som er beskrevet. Formidling av informasjon er en sentral oppgave overfor frivillige. Dette har ledelsesmessige implikasjoner siden frivilligheten beskrives som nettverksbasert framfor hierarkisk. Det innebærer at organisasjonskart og kommandolinjer har dårlige vilkår. Det synes som om ansatte har liten interesse for strategier og planarbeid. En virkning av profesjonsforankringen er mangelen på helhetlig strategi, gitt profesjonenes sektoransvar og fagfokus. Et kjennetegn på profesjonsutøvere er at de anvender generell kunnskap på unike tilfeller (Freidson, 2001). Etter som mennesker og situasjoner og aktiviteter er høyst forskjellige, vil en plan virke rigid. Videre kan planarbeid være regelstyrt framfor verdidrevet. De kirkeansatte i studien drives av fellesskapsverdier og relasjonsverdier, og regler vil ikke fungere i kontekster hvor man må improvisere.

De kirkeansatte tilstreber å samhandle mest mulig direkte med frivillige, gjennom personplanet og handlingsplanet ved å lede og gjøre. Dette gir en svekket form for styring, som er særlig iøynefallende i mangelen av strategi. Steensnæs (2015:75) skriver:

De frivillige ønsker frihet til å påvirke sitt eget frivillige engasjement, men med struktur og forutsigbarhet i bunn. Ledelse fremstår der-

med som det å være en støttespiller som tilrettelegger for opplevelsen av frihet og trygghet.

Menighetsstabene vurderer den uformelle arenaen som viktigere enn oppfølgingsverktøy fra arbeidslivet. Å videreutvikle frivillighet og drive den i ønsket retning blir begrenset av tidspress og kompetanse. Vigslede stillinger er ifølge tjenesteordningene pålagt å lede frivillige, hvilket krever tid. Menighetsstabene later ikke til å være fornøyd med dagens situasjon. Den nye frivilligheten utfordrer menighetene (Wollebæk et al, 2015). Kirkeansatte mener at frivillige ikke ønsker kompetanseheving. Materialet viser at menighetsstabene noe oppsiktsvekkende heller ikke gjør det for egen del. Ifølge de kirkeansatte ønsker de frivillige ledelse. Relasjoner rommes i dimensjonene lede og gjøre.

Etter denne drøftingen av ledelsesformene lys av modellen påpeker vi noen overordnede mønstre i materialet. Grunnleggende forstås frivilligheten som verdirasjonell, men i praksis ser det ut som den blir instrumentell og et middel for å få ting gjort. Spissformulert trenger ansatte frivillige til ferdigdefinerte oppgaver. Dette uttrykker kontekstuell og liberal frivillighet (Lorentzen 2007). Den første innebærer at frivillige slutter seg sammen gjennom eget initiativ og samtaler om hva de vil gjøre og hvordan. Den andre betyr at frivillige brukes som ulønnet arbeidskraft. Det er dermed et språk mellom hva menighetsstabenes ønsker, og hva de gjør.

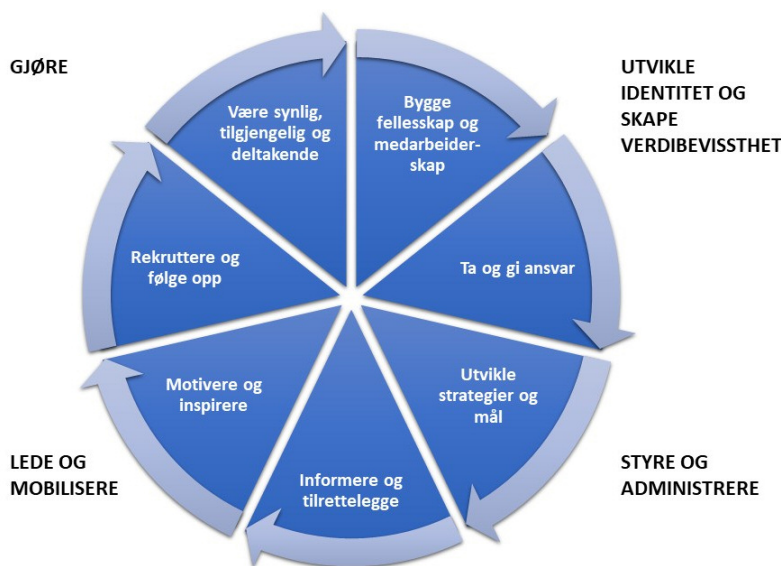
Å forstå frivillighet i rammen av menighetsfellesskapet ga den en ekklesiologisk forankring (Hegstad, 2009). Imidlertid ble ikke trosfellesskapet fremhevet, men derimot to hovedtyper: Verdifellesskap og arbeidsfellesskap. En slik utvikling kan representere en forskjell eller overgang fra aksens folkekirketrofelleskap til folkekirkeaktivitetsfellesskap. Ansatte forholder seg til frivillige som ikke defineres av tro, men av å utføre innsatser. Endringen harmonerer med idéstrømninger som demokratisering, brukermedvirkning og individualisering. Materialet viser en tendens til at kirkeansatte ikke forstår menigheten synonymt med kirkegjengere, men med frivillige. Menigheten blir i dette perspektivet *prosumenter* som deltar både i produksjon og i konsumpsjon (Hernes, 2002). Det innebærer at de samme personene både lager og bruker ak-

tiviteter. Aktivitetsfellesskap er meningsfullt for deltakerne som er frivillige, men kan bli lite utdrettet idet både misjon og folkekirketanken svekkes. Spørsmålet er om bygge fellesskap heller blir å opprettholde fellesskap. Hvorvidt frivilligheten utgjør en ny menighetskerne basert på aktivitet framfor tro eller gudstjenestedeltakelse, bør undersøkes videre.

Oppsummert viser undersøkelsen at de kirkelig ansatte i hovedsak leder frivillige gjennom å etablere og vedlikeholde relasjoner. Slik motive-res og mobiliseres frivillig engasjement og innsats i menighetene. Som frivillighetsledere inviterer de til medarbeiderskap og leder arbeidet gjennom å være synlig, tilgjengelig og deltakende sammen med de frivillige. Studien viser også at ledelsesansvaret knyttes til å være tilretteleggere for praktiske oppgaver. Frivillige kan ikke overlates til seg selv hvis menigheten skal framstå som en helhet og et fellesskap. Sirris (2015) presiserer at denne personorienterte tilnærmingen må suppleres med styring slik at hensiktsmessige rutiner utfyller det relasjonelle. På den måten søkes det å sikre mot relasjonelle og menneskelige mangler og avvik hos lederen.

I lys av den teoretiske modellen til Sirris (2015) kan våre funn visualiseres i form av en syklus. Figuren viser både de distinkte ledelsesformene studien har identifisert samtidig som den synliggjør hvordan disse inngår i en helhet.

Figur 2: Frivillighetsledelse



6 Avslutning og praktiske implikasjoner

Studien har vist hvordan kirkeansatte anvender en rekke distinkte ledelsesformer overfor menighetens frivillige. Menighetsstabene viser god innsikt i frivillighetens særpreg og arbeider relasjonelt med tilpasninger i skiftende situasjoner og kontekster med utgangspunkt i faglig sektoransvar. Likevel erkjennes mangelen av et helhetlig og systematisk frivillighetsarbeid i menighetene. Denne studien indikerer at styringsdimensjonen er mindre utviklet enn de andre ledelsesdimensjonene. Den foregående drøftingen kaster lys over dette forholdet.

Analysen avdekker noen spenninger i frivilligheten, som menighetsstabene må balansere: Verdirasjonell og formålsrasjonell, kontekstuell og liberal, kontinuerlig og prosjektbasert. Menighetene i studien kan forstås som best case der frivilligheten har gode kår. Dermed representerer de en læringsarena for frivillighetsledelse. Vi har studert menigheter som er kjent for å lykkes med frivillighetsarbeidet. Det sikret oss et rikt materiale gjennom informantenes fyl-dige beskrivelser. En videre forskningsoppgave er å studere andre kontekster med færre ansatte og frivillige, samt lavere aktivitetsnivå. Spørsmålet er om ansatte forstår og utøver frivillighetsledelse annerledes der, og i hvilken grad temaet preger menigheten. Intervjustudier gir kun tilgang til hva intervjupersonene sier at de gjør, framfor hva de faktisk gjør. Supplerende observasjonsstudier kan gi et mer dekkende bilde av

praksis. Det kan tenkes at menighetsstabene ga idealbeskrivelser. Beskrivelser fra praksis med konkrete eksempler styrker imidlertid troverdigheten sammen med gruppeintervjuformen som tillot informantene å nyansere og korrigere hverandre.

Vi ser følgende hovedutfordringer og praktiske implikasjoner for kirken:

1. *Den norske kirke kan utvikle en helhetlig teologisk refleksjon omkring frivillighet og ekklesiologi.* Menighetsstabene møter normative forventninger som frivillighetsledere, og forankrer selv slikt arbeid teologisk. Likevel preges både litteratur og praksis av å være uartikulert og fragmentert når det gjelder frivillighetens rolle i menigheten.
2. *Kirkeansatte kan kartlegge frivilliges motivasjon, og arbeidsgiverne kan initiere og muliggjøre slikt arbeid.* Menighetsstabene erkjente at de i større grad kunne etterspurt frivilliges motivasjon. De ansatte ønsket å ta utgangspunkt i hva de frivillige selv ville engasjere seg i, og hvordan de ville utforme sin tjeneste og aktiviteten. Mangelen bidrar til mindre progresjon i livsløpet og utviklingen som frivillige, og skyldes tidspress og at slikt arbeid ikke ble prioritert. I stedet ble det en prosjektbasert frivillighet med mer fokus på rekruttering enn på oppfølging, noe ansatte paradoksalt nok fant utfordrende.
3. *Strategiarbeid for frivilligheten kan direkte involvere de kirkeansatte.* Menighetsstabene opplevde gruppeintervjuene som en sjelden mulighet til fordypet refleksjon om et viktig tema. Overgripende spørsmål om frivillighet og strategi later til å drøftes mindre enn frivillighetens hverdagsutfordringer og daglige drift. Menighetsrådene og de ansatte ser ikke ut til å lage felles strategier som oppleves som forpliktende. I stedet blir frivilligheten styrt gjennom relasjoner og framsto dermed situasjonsbestemt framfor systematisk.
4. *Kurs og etterutdanningstilbud kan styrke menighetsstabene som frivillighetsledere.* De kirkeansatte ga lite opplæring til frivillige, men etterlyste slike behov. Et negativt funn er at menighetsstabene knapt nevnte egen

kompetanseutvikling som frivillighetsledere. Organisasjons- og ledelsesfaglige ressurser vil kunne bidra til større bevissthet og bedre praksis hos kirkeansatte som frivillighetsledere.

5. *Selv om alle ansatte relaterer til frivillige på sine respektive fagfelt, kan én i staben ha et overordnet ansvar for frivillighet og bidra i strategisk arbeid slik at frivillighetsarbeidet blir systematisk.* Gitt deres relasjonelle arbeid og nettverk peker diakoner seg naturlig ut. Diakoner har heller ikke samme omfang av lovpålagte oppgaver som de andre stillingene. Frivillighet er en sentral og grunnleggende diakonal oppgave. Det er derfor mer hensiktsmessig å plassere ansvaret innenfor kirkefaggruppene enn eksempelvis hos en profesjonsnøytral frivillighetskoordinator.
6. *Det poengteres ofte at frivillige er nettopp frie og villige. Vi utfordrer avslutningsvis kirkeansatte til kritisk refleksjon over frihet og villighet i egne lederroller.* Det gjelder på den ene siden handlingsrom og muligheter i stillingen, og på den andre siden endringsvilje til å utvikle egen praksis.

7 Litteratur

- Angell, O. H., & Kristoffersen, A. S. (2005). Helse og kirke: kartlegging av diakonalt helsearbeid innen Den norske kirke *Diakonos*, 78(5), 7–12.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. University of Chicago press.
- Fretheim, K. (2014). *Ansatte og frivillige: endringer i Den norske kirke* (Vol. 8). Oslo: IKO-forlaget.
- Fretheim, K., Mogstad, S. D., & Lorentzen, H. (2016). *Felleskap og organisering: frivillig innsats i kirkens trosopplæring* (Vol. 11). Oslo: IKO-forl.
- Habermann, U. (2007). *En postmoderne helgen? Om motiver til frivillighet*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Hegstad, H. (2009). *Den virkelige kirke: bidrag til ekklesiologien* (Vol. 19). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Hernes, H. (2002). *Folket og hyrdene: et program for levende menigheter*. Oslo: Genesis.
- Kirkerådet, & KA. (2011). *Håndbok for menighetsråd og kirkelig fellesråd 2011–2015*. Oslo: Kirkerådet KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lorentzen, H. (2007). *Moraldannende kretslop: Stat, samfunn og sivil engasjement*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row Peterson.
- Sirris, S. (2015). *Hvordan lede frivillige i kirken? En verdiba-*

- sert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian Journal of Leadership and Theology*, 2, 1–21.
- Steensnæs, M. B. (2015). *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 i verdibasert ledelse), Diakonhjemmet høgskole, Oslo.
- Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Wollebæk, D., Sætrang, S., & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst.* Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson.

Arild Sporsheim, kyrkjeverje / dagleg leiar, Sykkylven kyrkjelege fellesråd
Aursnesvegen 24, 6230 SYKKYLVEN
kyrkjeverje@sykkylven.kyrkja.no

Stephen Sirris, høgskolelektor /ph.d.-stipendiat, VID vitenskapelige høgskole, Oslo
Hurumveien 14, 3440 RØYKEN
stephen.sirris@vid.no