



DEN NORSKE KIRKE
Kirkerådet



Hvordan utvikle frivillighet i kirken?

Modulbasert ressursmaterieill
til bruk i menigheter

Hvordan utvikle frivillighet i kirken?

Modulbasert ressursmaterieil
til bruk i menigheter

2

Utgitt av:



DEN NORSKE KIRKE
Kirkerådet

Utarbeidet på bakgrunn av et forsknings-
prosjekt finansiert av Kirkerådet ved VID,
senter for verdibasert ledelse og innovasjon.
1. november 2022. Stephen Sirris

Illustrasjoner: Susanna Strand
Design: Von kommunikasjon

ISBN xxx xxxx xxxx

Forord

– presentasjon av forskningsprosjekt og samtaleopplegg

Forskningsprosjektet

Modulene er blitt til på grunnlag av et kvalitativt forskningsprosjekt som Kirkerådet lyste ut våren 2021. Studien ble utført våren 2022 av tre forskere ved Senter for verdibasert ledelse og innovasjon ved VID vitenskapelige høyskole: Stephen Sirris, Eirik Aadland Tappel og James Hathaway. Hovedproblemstillingene som ble utformet i samråd med oppdragsgiver, var følgende:

1. Hva fremmer, og hva hindrer frivillig innsats og utvikling av frivillighetskultur i menighetene?
2. Hvordan tilrettelegger menigheter for frivillighetstyper gjennom innovative ledelsesformer og organiseringspraksiser?

Forskerne gjennomførte et feltarbeid i seks menigheter. I hver menighet intervjuet vi ansatte, menighetsrådsmedlemmer og frivillige i ulike aldersgrupper som fordelte seg på barne- og ungdomsarbeid, tiltak for voksne og aktiviteter for eldre. Totalt inngikk omtrent 100 personer i intervjuundersøkelsen. I tillegg møtte vi et enda høyere antall personer gjennom å observere gjennomføringen av to-tre frivillige aktiviteter samt planleggings- og evalueringsmøter i hver av de seks menighetene. Vi har dessuten også studert menighetenes hjemmesider, aktivitet på sosiale media

samt årsmeldinger og statistikk. Videre ble ansatte i ytterligere åtte menigheter intervjuet for å få et enda bredere bilde av frivilligheten i Den norske kirke. Til sammen inngår 14 menigheter i det som heretter refereres til som «forskningsprosjektet», «undersøkelsen» eller «studien». Funn og analyser presenteres og drøftes mer utfyllende i boken *En god frivillighetskultur* som er planlagt utgitt på IKO-forlaget våren 2023. For de som ønsker å vite mer allment om norsk frivillighet og frivillighetsledelse, kan *Frivillighet og ledelse av frivillige* som utgis på Cappelen Damm Akademisk 2023 være av interesse. Frivillighetsledelse defineres der som «prosessen med å verdsette og tilrettelegge for meningsfull og målrettet individuell og kollektiv frivillig innsats i samsvar med organisasjonens formål.»

Ressursmaterieil

Et konkret resultat av forskningsprosjektet har vært å utvikle ressursmaterieil til bruk i menighetene. En modul representerer en uavhengig del, som kan inngå i å bygge en større helhet. De er dermed ressurser som

skal kunne bruke fleksibelt. Materiellet er forskningsbasert og presenterer ny og oppdatert kunnskap om kirkelig frivillighet. Mange har erfaringer fra frivillighet og mener noe om hvordan den er og bør være. På den ene siden kan frivillighetsmodulene bidra til en forbedret praksis siden de gir et utvidet kunnskapsgrunnlag til frivillighetsarbeidet lokalt. Vi har derfor forsøkt å gjøre forskningsresultatene tilgjengelige gjennom eksempler og spørsmål som kan brukes i lokalkirken. Det er her vektlagt en populærvitenskapelig formidling uten litteraturreferanser. I vedlegget finnes en litteraturliste for de som vil fordype seg i relevant litteratur om frivillighet. Teksten skrives også basert på egne arbeidserfaringer fra menigheter i Den norske kirke og i lys av faglige vurderinger fundert i kirkefagene og organisasjons- og ledelsesfaget. Modulene påpeker muligheter og utfordringer uten at det gis noen ferdig oppskrift. Til det er frivilligheten for kompleks og menighetene for ulike. Derimot må menigheten lokalt ta stilling til hva som kan gjøres for å styrke og utvikle frivilligheten. Våre innspill til samtaleprosessen lokalt består også i å gi noen refleksjonsspørsmål.

Seks moduler

Teksten er strukturert i seks moduler som tar for seg noen sentrale elementer i organisering og ledelse av kirkelig frivillighet: verdsette, motivere, rekruttere, relatere, organisere og utvikle:



Figur 1: Moduler i organisering og ledelse av frivillige

Disse seks frivillighetsmodulene er ikke ment som en trinnvis prosess, men er del av det kontinuerlige arbeidet. De kan sammenlignes med byggeklosser. Verb er gjøre-ord som innebærer at noen må foreta seg noe. Når disse verbene blir satt ut i livet, styrkes samspill med og mellom frivillige og det praktiseres mye god frivillighetsledelse. Vi presiserer at de seks modulene ikke er uttømmende, men fremstiller i kortversjon det forskningsprosjektet identifiserer som særlig viktig for å tilrettelegge og styrke frivillighet.

Metodikk

Hvilke moduler som skal prioriteres og arbeides særskilt med, er opp til den enkelte menighet. Vi anbefaler ingen standardisert systemendring i enhver menighet, men at frivilligheten gis større oppmerksomhet på en systematisk måte – og en begynnelse er å jobbe seg gjennom frivillighetsmodulene. Prosessen har verdi i seg selv. Den vil kunne gi glede og inspirasjon over alt det positive og dermed være en anledning til å finne menighetens «gull». En slik verdsettende tilnæringsmåte vil gi muligheter for å sette egne praksiser under lupen. En kartlegging kan bygge felles forståelse som igjen kan bidra til bedre samarbeid og god organisering av frivilligheten.

Vi tror på samtalen og vil derfor anbefale å sette kirkefrivillighet på dagsorden gjennom felles refleksjon. Vårt grunnsyn er at frivillige ikke er brikker, men må gis mulighet til å ta større ansvar og at menigheten bør arbeide strategisk og systematisk med frivillighet. Hvilke typer organisering som er mest egnet i utvikling av menighetens frivillighet, bør ikke minst utvikles i samarbeid med de frivillige selv. De fleksible frivillighetsmodulene representerer hver sitt temaområde som kan drøftes og utprøves på grunnlag av lokale ønsker, behov og kapasitet.

Hvordan kan grupper i menigheten jobbe med materiellet?

En metodikk vil være å sette av tid og bestemme seg for en serie med seks samlinger, for eksempel påfølgende menighetsrådsmøter eller stabsmøter, der hver av de seks modulene tematiseres etter tur. Teksten kan enten leses på forhånd eller i fellesskap når man møtes. For å få tid til å drøfte spørsmålene, anbefales det å sette av 30-60 minutter – avhengig av om teksten er lest på forhånd og hvor mange som deltar i samtalen. Det er også mulig å ta opp flere av modulene i en lengre samling, hvor frivillighet er hovedtema. I samlinger av to timers varighet kan man komme gjennom mange av spørsmålene, særlig dersom alle har lest gjennom tekstene på forhånd, og at noen har foretatt en viss prioritering av refleksjonsspørsmålene per modul.

Moduloppbyggingen gjør det også mulig å velge ut utvalgte moduler som anses som spesielt viktige å arbeide med. Den første modulen tar for seg frivillighetens egenart og verdi for enkeltmennesket, kirken og samfunnet. De tre neste modulene er rettet mot ulike aspekter av det praktiske arbeidet med frivillighet: motivasjon, rekruttering, oppfølging og fellesskap, Struktur, organisering, ledelse og strategi står sentralt i de to siste modulene.

Det er viktig å fokusere på konkrete oppfølgingspunkter og at noen noterer dette ned for videre oppfølging.

Frivillighetsmodulene egner seg også for grupper av frivillige og sammensatte grupper av frivillige, ansatte og folkevalgte. Vi håper modulene vil utløse nye tanker, samtaler, handling og strategier om hvordan frivillighet kan gis gode vilkår i en menighet.

Anbefalinger

På grunnlag av forskningsprosjektet og fremstillingen i frivillighetsmodulene anbefaler vi menighetene med både ansatte, menighetsråd og frivillige å:

- 1 tematisere frivillighet systematisk ved å arbeide seg gjennom frivillighetsmodulene
- 2 bli kjent med omfang og innhold i menighetens frivillighet
- 3 reflektere over frivillighetens betydning i kirken
- 4 kartlegge frivilliges motivasjonsprofil og gi relevant oppfølging
- 5 utvikle en god «spørrekultur» og synliggjøre frivilliges fortellinger
- 6 aktivt tilrettelegge for organisk frivillighet og at frivillige kan ta større ansvar
- 7 styrke fellesskapsbyggende tiltak og «fyrstårnprosjekter»
- 8 drøfte ansvarsforhold og organiseringsmodeller for de ulike frivillige aktivitetene
- 9 gi ansatte tid og ressurser til å prioritere arbeidet med frivillige
- 10 utforme en felles strategi for frivillighet

Takk til seniorrådgiver Tore Gullaksen og seksjonsleder Wenche Fladen Nervold som har vært våre kontaktpersoner i Kirkerådet. Kolleger ved VID, Eleni Maria Stene (høgskolelektor, Senter for verdibasert ledelse og innovasjon), Eirik Aadland Tappel og Grete Framgarden (PhD-stipendiater ved Senter for diakoni og profesjonell praksis), har lest og gitt verdifulle innspill til teksten.

Stephen Sirris

Senter for verdibasert ledelse og innovasjon,
1. november 2022

Verdsette

– frivillighetens verdi og egenart



Frivillighet er en gave. Noen gir av sin tid og krefter og gjør en innsats for andre. Det utføres en verdifull frivillig innsats i menighetene. Frivillighet som verdsettes, vil kunne utvikle seg. Verdsette vil si å anerkjenne verdien frivilligheten representerer og vise gjennom ord og handling at den settes pris på og hvilken betydning den har – for enkeltmennesket, for kirken og for samfunnet.



Hva er frivillighet?

En mye brukt definisjon er denne: «Frivillig er en person som fritt velger å gjøre en ulønnet innsats som kommer andre enn vedkommende selv og egen familie til gode.» Her er det altså tre momenter som inngår. For det første er frivillige nettopp frie og villige. De velger selv om de vil gjøre en innsats, men har også anledning til å la være. For det andre vil mange tenke at frivillighet foregår i fritiden og dermed er annerledes enn en lønnet jobb som vi kjenner fra arbeidssfæren. Det gjør at frivillighet er mindre regulert enn ordinært arbeid. For det tredje innebærer frivillighet å gjøre noe godt for personer utenfor egen husholdning. Å være frivillig er altså å leve ut et engasjement som rekker lengre enn til våre nærmeste.

Betydning for samfunnet

Frivillighetens verdi kan begrunnes i et samfunns- perspektiv siden den bidrar til økt tillit, integrering og bedre lokalsamfunn. Frivillighet er innvevd i den norske tradisjonen. Faktisk ligger Norge på verdensstoppen når det gjelder omfanget av organisert frivillighet – det vil si frivillig innsats som finner sted innenfor en organisasjon. Nærmere bestemt bidrar omtrent 60 prosent av befolkningen som frivillige minst en gang i året. På landsbasis genereres omtrent 150 000 årsverk om vi teller timetallet. Innsatsen representerer en pengeverdi på om lag 78 milliarder. Frivillighet representerer en verdi i seg selv og bidrar til det gode liv, velferd, integrering og livskvalitet. Frivillighet har politisk interesse fordi den innebærer involverte og aktive borgere, økt deltakelse og demokrati i praksis. Frivillighet omtales derfor som et lim i lokalsamfunnet.

Betydning for organisasjonen

For organisasjoner, menigheter inkludert, bidrar frivillige, i tillegg til nødvendig oppgaveløsning, til å identifisere nye behov og til å finne kreative løsninger. Involvering av frivillige kan være tidkrevende, men som i annet samarbeid er gevinsten gjerne et bedre resultat. Lag og foreninger er avhengige av frivillige for å gjennomføre sine aktiviteter. Frivillige gjør en nyttig innsats, men er ikke først og fremst gratis arbeidskraft. Frivillighet har en verdi i seg selv. Frivillige er mange steder en integrert og naturlig del av organisasjonen. Det gjelder ikke minst i kirken. En kirkeansatt sa i undersøkelsen: «De frivillige er jo menigheten, vi er som gjestearbeidere å regne.» Det finnes også mye fristilt frivillighet som ikke skjer i rammen av organisasjoner, men som beror på individers og gruppers eget initiativ og gjennomføringsevne.

Betydning for enkeltmennesket

Videre er frivillighet verdifull for enkeltmennesket. Det handler om mening og motivasjon. Å yte en innsats for andre kan øke livskvaliteten, gi mening og motivasjon. «Dette gir meg enda en god grunn til å stå opp om morgenen» fortalte en frivillig om eldretreffet. Frivillige får brukt sine ressurser, får fulgt sine interesser og levd ut sitt engasjement. Frivillighet bidrar til nye bekjentskaper og vennskap. Frivillighetens verdi på individnivå gjelder også dem frivilligheten kommer til gode. Til forskjell fra frivillige utfører deltakere ikke en konkret oppgave. Ofte vil det være glidende overgang i det man kan ha en praktisk oppgave i noen aktiviteter og være deltaker i andre tiltak - rollene veksler.

Særtrekk ved kirkelig frivillighet

Hva er særegent ved kirkelig frivillighet? Det er påpekt at mange som engasjerer seg i kirken, gjør det av verdibegrunnelser. Her er kristen tro og tilknytning til kirken sentralt. Det er lang tradisjon i kirken for at man engasjerer seg i og for fellesskapet. Grad av engasjement varierer i folkekirken, og frivillighet åpner opp for ulike typer involvering. Frivillighet er i økende grad satt på dagsordenen de siste årene, generelt i samfunnet og i kirken spesielt. Kirkerådet tematiserte frivillighet i sak 7/20:

Kirken er Kristi kropp. Vi som sammen bærer kirkens oppdrag, er lemmer på det samme legemet og grener på det samme treet. I fellesskapet vil vi at alle skal ha mulighet til å delta og bidra. Frivillighet gir mulighet til å gjøre godt og til å gi uttrykk for engasjement. Å være frivillig kan gi tilhørighet, mening, erfaring, mestring og fellesskap. Frivilligheten kan ha stor verdi både for enkeltmennesket, kirken og samfunnet. Vår kirkes kultur, ledelse, kommunikasjon og organisering skal derfor gi frivillighet gode kår.

Teologiske begrunnelser for frivillighet

For kirken har frivillighet en stor egenverdi utover statistikk og praktisk oppgaveløsning. I kirken er heller ikke frivillighet noe nytt. Frivillighet omtales som «kirkens gull» og «menighetens bærebjelke». Alle har som «lemmer på legemet» fått en oppgave i fellesskapet (1 Kor. 12). I kirkeordningen er formålet «å legge forholdene til rette for et aktivt engasjement og en stadig fornyelse i den evangelisk-lutherske folkekirke i Norge.» Frivillighet styrker folkekirken som tjenende og åpen. Både plan for trosopplæring, gudstjenestereformen, plan for diakoni og plan for kirkemusikk forutsetter frivillig arbeid.

Frivillighet er altså også teologisk begrunnet. Det vi i vår tid kaller frivillighet kommer til uttrykk både i de bibelske fortellingene og i den kristne tradisjonen. For eksempel er den barmhjertige samaritan (Luk 10, 25-37) en forbipasserende som stopper opp og gjør en innsats. Jesus spør etter å ha fortalt denne eksempefortellingen: «Hvem av disse viste seg som en neste?» Frivillighet kan altså dreie seg om nestekjærlighet eller uegennytte; altruisme. Kirkelig frivillighet kan også ha en diakonal dimensjon. Frans av Assisi skal ha sagt: «Forkynn evangeliet, om nødvendig med ord.» Diakoni er kirkens kroppsspråk og knytter i likhet

med frivillighet sammen engasjement og handling i tjeneste for vår neste. Det utelukker vel å merke ikke ord. Ofte vil det være et lederansvar nettopp å sette ord på det som skjer og gi meningsfulle fortolkninger.

Reflektere omkring frivillighetens betydning i kirken

I Den norske kirke er det om lag 70 000 frivillige. (Før pandemien var det omkring 100.000). Det tilsvarer omkring 2 prosent av medlemstallet. Det er et stort potensial for at flere kan engasjere seg. Forskningsprosjektet viste at frivillighet vurderes svært høyt i menighetene. Noen beskrev den som «alfa og omega», andre fortalte at den «betyr alt» mens noen fremhevet frivillighet som et «kjennetegn på levende menighet» og mente at «alternativet ville være stabsdrevet menighet». Forskningsprosjektet viste samtidig at menighetene først og fremst ser på frivillighet som praktisk og oppgaverettet. Frivillighet er noe man gjør fremfor å snakke så mye om. Her ligger det en mulighet for å reflektere mer omkring frivillighetens betydning i kirken. Det synes også som om frivillighet blir lite tematisert i forkynnelsen. Informantene forteller at det heller ikke der relateres til nådegaver, bruk av talenter, kall eller tjeneste. Hva kan grunnene til dette være? Menighetene utfordres til å drøfte hvordan frivillighet kan synliggjøres mer og gjenoppdage frivillighetens teologi og naturlige plass i kirken.

Det er også en kjensgjerning i menighetene, som andre steder i lokalsamfunnet, at frivillighet reduserer ansattes arbeidsbelastning og muliggjør flere aktiviteter. «Ellers måtte tiltak legges ned», fortalte en menighetsrådsleder. Et kjennetegn ved kirkelig frivillighet er et usedvanlig bredspektret aktivitetstilbud. Menighetene gir en rekke muligheter til å engasjere seg i ulike tiltak i alt fra praktiske oppgaver som å dele ut menighetsblad, spille instrumenter og til å utøve liturgiske funksjoner. Et annet funn, som modul seks vil beskrive nærmere, er at menigheten på tross av frivillighetens sentrale plass, i liten grad har en felles strategisk tenkning for frivillighetsarbeidet.

Refleksjonsspørsmål

Hvilken betydning har frivillighet i menigheten og hvordan ville menigheten vært uten frivillighet?

Ta utgangspunkt i beskrivelsen av særtrekk ved kirkelig frivillighet. Hvordan vil vi beskrive frivilligheten i vår menighet?

Hva konkret ligger i å verdsette frivillighet i menigheten?

Hva tenker vi er særlig viktig når det gjelder teologi og frivillighet? Hvordan kan det komme til uttrykk i forkynnelse og annen kommunikasjon?

Ta utgangspunkt i en aktivitet der frivillige deltar og drøft den i lys av spørsmålene:

- Hva gjør vi og hvorfor er det viktig?
- Hva er kjennetegn på å lykkes?

Motivere

– engasjement og innsats i endring



Hva gjør at frivillige engasjerer seg? Dette er blitt et stadig mer aktuelt spørsmål som frivillige også stiller seg selv. Motivasjon handler om drivkrefter - hva som setter noe i gang og får noe til å skje. Denne modulen understreker betydningen av frivilliges motiver. Vi kan ikke skape motivasjon hos andre, men det er mulig å styrke eller svekke andres motivasjon. Selv om frivillige har et sterkt engasjement og er dypt motiverte, er det like fullt viktig å stimulere og bekrefte motivasjonen deres.

Motiver for frivillighet

Et positivt menneskesyn legger til grunn at folk har et engasjement og gjerne vil bry seg. De vil gjøre en forskjell for andre og gi av sitt overskudd. Frivillighet utgjør en arena hvor man kan leve ut engasjementet sitt gjennom å gjøre noe konkret. Med andre ord er frivillighet satt sammen av gode intensjoner og indre engasjement pluss reell handling. De siste tiårene har nasjonale og internasjonale undersøkelser vært opptatt av å kartlegge hva som motiverer frivillige. Hvorfor starter, fortsetter og avslutter de sin innsats? Dette er studert i lys av seks ulike typer motivasjonskategorier som presenteres i tabell 1:

Tabell 1: *Motiver for frivillighet*
(basert på *Volunteers Function Inventory*)

Motiver	Innhold	Eksempler
Verdibegrunnelser	Ideelle motiver, idealisme og interesse for saken	Jeg får mulighet til å gjøre noe for en sak som engasjerer meg og å hjelpe andre.
Læringsbegrunnelser	Utvikle seg og skaffe seg ny kompetanse, læring og mestring,	Jeg får mulighet til å lære mer og får praktisk erfaring.
Sosiale begrunnelser	Bygge nettverk, relasjoner og vennskap	Folk jeg kjenner, synes det er viktig å være frivillig og mine venner er frivillige.
Selvverdssbegrunnelser	Styrke eget selvbilde og identitet	Frivillighet får meg til å kjenne meg mer betydningsfull, det er bruk for meg.
Selvbeskyttelsesbegrunnelser	Lette egen livssituasjon	Jeg gjør noe aktivt for å bedre egen livssituasjon.
Arbeidsmarkedsbegrunnelser	Bruke frivilligheten som en kvalifikasjon	Frivillighet er en god kvalifikasjon for arbeidsmarkedet.

Motivmiks, motivhierarki og motivkontekst

Det viser seg at folk har flere og sammensatte grunner til å være frivillige. Vi kan derfor snakke om en motivmiks hvor innsatsen begrunnes ut fra flere av disse kategoriene. Personer rangerer motivene ulikt i det som kalles et motivhierarki. I tillegg er det også en motivkontekst. Det betyr at ulike typer organisasjoner har ulike motivasjonsprofiler. Frivillige i kirken oppgir høyere skår på verdibegrunnelser – de ønsker å gjøre en forskjell på grunn av tro og overbevisning som gjør at de brenner for en sak. Dette har de til felles med frivillige som engasjerer seg innenfor helse- og sosialt arbeid. Innenfor idrett og kultur, som er det største feltet i norsk frivillighet, er sosiale begrunnelser viktigere.

I tillegg er det også forskjeller mellom aldersgrupper. For de eldre er det viktigst med sosiale begrunnelser og selvverdsbegrunnelser; innsatsen gjør at man kjenner på å bidra med noe nyttig. For yngre er ønsket om læring og å ha frivillig erfaring på CV-en betydningsfullt. Det er individuelle forskjeller siden enhver frivillig er unik. Det er derfor viktig å avklare den enkelte frivilliges motivasjon, som ikke alltid er lett å lese. Det gjøres best ved å snakke med hverandre. Når man blir kjent, kan man samtale både om tidligere erfaringer som frivillig og om hva som gjør at man ønsker å engasjere seg igjen. Dette vil være viktig før og i begynnelsen av en frivillig oppgave, men det er også viktig underveis i den frivilliges livsløp. Det kan tenkes at motivasjonen endrer seg og at man derfor ønsker å avslutte noe og heller gå inn i nye oppgaver. Er vi bevisste på at frivilliges motiver er ulike, skulle det være rike muligheter for å finne et godt samsvar mellom den enkelte frivilliges motivasjon og en konkret oppgave.

Verdier som motiverer og bygger frivillighetskultur

Forskningsprosjektet så nærmere på verdier i et godt frivilligmiljø. Dette kan være en motivasjonsfaktor i seg selv. Informantene i studien, vektla mangfold og lavterskel som særlig betydningsfullt. De ønsket å gjøre det enkelt å være frivillig og å delta. Dersom det i utgangspunktet er et rikt aktivitetstilbud, er det samtidig lettere for ulike mennesker å finne noe de vil bidra inn i. Noen steder tok frivillige selv initiativet til aktiviteter og viste stort eierskap. Lavterskel kom til uttrykk på flere måter. Her var det viktig at frivillige var og skulle være forskjellige i alder, kjønn, arbeidserfaring og personlighet. Andre verdier var god stemning, humor, latter og glede. Gode felles opplevelser skaper kultur og vennskap.

Mange trakk frem at det å være frivillig gav en rytme i livet gjennom faste møtepunkter og gjøremål, enten det var ukentlig eller en gang i måneden. Noen ønsker å bli frivillig for å dyrke egne interesser, andre ønsker å bidra for å gjøre noe nyttig. Noen frivillige som deltok i praktiske oppgaver som stolstabling eller smøring av rundstykker, fant ikke nødvendigvis selve oppgaven så utfordrende og givende. Derimot var det sosiale fellesskapet viktigere. Det gav også mening at man ivaretok noe konkret som i sin tur innebar avlastning for andre, slik at de kunne konsentrere seg om sin oppgave. Mange argumenterte ut fra en slik helhetstenkning. Noen setter pris på enkle praktiske oppgaver.

Det er plass til ulike typer frivillighet ut fra ulike forutsetninger, hvor en er i livet, hva en orker og hva en har lyst til. Uansett hvor mye man gjør, kjenner mange at en hører til i fellesskapet og er en del av menigheten. En del trakk fram tilliten de ble vist. Det kom for eksempel til uttrykk i en «nøkkelkultur». I menighetene fikk frivillige låne nøkler og hadde tilgang til kirken og menighetshuset. Det uttrykte at de var til å stole på og at det var deres hus også. Ansattes nærvær, tilgjengelighet og støtte ble fremhevet som viktig.

Frivillighet i endring

Det pekes ofte på at samfunnet og kirken er i endring. Det gjelder også for frivillighet. Vi kan skjelne mellom såkalt ny og gammel frivillighet. Den nye frivilligheten oppleves som økt gjennomtrekk hvor det er krevende å rekruttere nye siden folk i liten grad vil forplikte seg til faste oppgaver og verv.

Utviklingen kan beskrives på tre måter. For det første endres tidsperspektivet fra langvarig til kortvarig og prosjektbasert innsats. Frivillige ønsker heller å delta i definerte og tidsavgrensede prosjekter. Gitt mangfoldet av muligheter, er det også en sterkere bevissthet om hva man selv får ut av en frivillig innsats – «what's in it for me?» Frivilligheten er blitt refleksiv og man vurderer ulike alternativer og bør ha gode grunner for hva man velger og omfanget av innsatsen som man legger ned. For det andre er det i vår tid mindre vekt på organisasjonsmedlemskap og mer på personlig engasjement og interesse for saken. En trend i samfunnet er en utvikling fra plikt, lojalitet og det å gjøre noe for fellesskapet man er en del av, som bestemmende, til mer vekt på selvrealisering. For det tredje ser vi høyere grad av gjensidighet og partnerskap i relasjonen til mottakerne av frivillig innsats. Frivillighet er ikke bare noe man gjør for andre, men noe man gjør sammen.

Det er ikke slik at ny frivillighet har erstattet den gamle. Disse to typene lever side om side. Mye kirkelig frivillighet preges fortsatt av kollektivistisk tankegang. Det er mye dugnadstradisjon til stede. Samtidig vil det alltid være innslag av egeninteresse i det man bidrar til å opprettholde en aktivitet man nyter godt av selv eller følger opp egne barn. Studier viser at frivillige knyttet til kirka svært ofte er personer som har en personlig tro eller overbevisning. Denne gruppen deltar gjerne av vane uavhengig av motivasjon, helse og livskvalitet. Mange frivillige i kirken hadde organisasjonsaktive foreldre i oppveksten. Ofte krever ny frivillighet stor grad av tilrettelegging og skreddersøm.

Ny og gammel frivillighet spiller seg ut forskjellig i ulike menigheter. Menighetene opplever at frivilligheten forandres gjennom større utskifting og rekrutteringsutfordringer. Aktivitetsnivået i menighetene har likevel økt takket være innsats fra frivillige og flere ansatte. En utvikling er økt profesjonisering hvor ansatte overtar oppgaver helt eller delvis fra frivillige. Noen frivillige blir lønnede deltidsansatte. Det skjer samtidig en motsatt utvikling gjennom frivilliggjøring; frivillige overtar oppgaver som ansatte tidligere har hatt. Disse prosessene ser ut til å skje uten at det finnes en helhetlig og systematisk strategi.

Refleksjonsspørsmål

Hva motiverer oss som frivillige eller ansatte?

Ta utgangspunkt i et par aktiviteter i menigheten.
Hvilke motiver preger frivillige i de ulike aktivitetene
– finnes det mønstre her?

Hvilke følger får ulike motivasjonsprofiler for hvordan vi
forholder oss til frivillige?

Hva kan vi gjøre for å stimulere motivasjonen for frivillig
arbeid i menigheten?

Hva betyr frivilliges livssituasjon for frivillig innsats?

Hva betyr religiøs tro og verdier for frivilliges motivasjon
i menigheten?

Rekruttere

– organisk og instrumentell frivillighet



Et sentralt funn i frivillighetsforskning er at rekruttering først og fremst skjer gjennom å spørre noen. En landsomfattende undersøkelse viser at 55% av de som blir spurt, svarer ja. Forskningsprosjektet viser at rekruttering oppleves som en hovedutfordring i menighetene. Hvem skal spørre, om hva og hvordan? I tillegg er det ønskelig for mange at frivillige selv tar initiativ, etablerer nye tiltak og utvikler de som finnes.



Bredere rekruttering

Det ligger i sakens natur at rekruttering skjer best når frivillige fremstår som gode ambassadører og bruker sine egne nettverk. Det gjør inntrykk når noen glødede forteller hva det betyr for dem å være frivillig og hvor viktig arbeid som gjøres. De når da lengre ut enn hvis ansatte skal stå for rekruttering. Det er mye å vinne ved at frivillige fremsnakker aktiviteten og det å være frivillig - noe som forutsetter at de faktisk har en positiv opplevelse. Både for dem og for ansatte kan det være lettere å gjøre tingene selv i stedet for å rekruttere. Da mister man derimot muligheten for at nye frivillige vokser med oppgaven og får en forsterket tilknytning til menigheten. Frivillige som har større oppgaver over lengre tid, kan hindre nye frivillige. Ildsjeler kan ha så sterkt eierskap at det kan hindre nye i å slippe til.

Hvem spør man? Her er det tydelig at like rekrutterer like. Det vanligste er å bruke egne nettverk, altså bekjenskaper og venners venner. Rekruttering fungerer best gjennom relasjoner og inn i miljø som man ønsker å være en del av. Det er en tendens til at rekruttering skjer minste motstands vei – man spør de man kjenner, de man regner med vil svare ja og de man stoler på kan utføre oppgaven på en god måte. Det betyr at dersom man har et stort nettverk fra før, øker muligheten tilsvarende for å bli spurt. Utfordringen er at de som har lite nettverk eller som tilhører andre nettverk, i mindre grad blir spurt. Det kan eksempelvis være unge, mennesker som står utenfor arbeidslivet, som har flerkulturell bakgrunn eller en funksjonshemming. Alle mennesker, uansett bakgrunn og forutsetninger, har rett til å delta og å tilhøre fellesskapet. Derfor er det på mange måter en diakonal utfordring å rekruttere bredere og bidra til at mangfoldet av mennesker får bidra. Å få en oppgave kan gi mestring og opplevelse av fellesskap for den enkelte. For kirken betyr en bredere involvering at de frivillige i større grad gjenspeiler mangfoldet i befolkningen – og blant medlemmene - enn det som nå er tilfellet. Samarbeid mellom menigheten og lokale lag og foreninger, for eksempel ved årvisse arrangementer, har for eksempel gitt mange en tilknytning til kirken.

“Spørrekultur”

Studien viser at rekruttering oppleves som krevende. Flere fortalte om betydningen av å utvikle en «spørrekultur». Det skal være enkelt å si ja, og enkelt å si nei – med god samvittighet. For mange medfører det å spørre noen, å gjøre seg selv sårbar. Man risikerer å få et nei, og må takle avvisningen som kan ligge i et negativt svar. Mange i vår undersøkelse viste til personer med gode relasjonelle ferdigheter og at det utgjør en ressurs i rekruttering. Gode råd fra informantene var å spørre om en konkret oppgave. Samtidig fortalte mange om at det opplevdes som en tillitserklæring å bli spurt. Det signaliserer at man blir sett og at ressursene verdsettes. Annonsering viser derimot liten virkning og blir en type «stangfiske». Noen menigheter sender en ukentlig e-post med informasjon for å synliggjøre hva de har av behov. Rekrutteringsutfordringer ble også noen steder løftet frem i kunngjøringer og en sjelden gang i prekenen. Når behovet blir synliggjort for mange, er det lettere å løse det.

Frivilligroller

Hva er en typisk frivillig i menigheten? Spørsmålet vil nok gi assosiasjoner til flere ulike mennesker. I mange menigheter er en typisk frivillig en pensjonert kvinne. Det synes ikke som om kirkefrivillige gjenspeiler befolkningen i soknet. Den gjennomsnittsfrivillige i Norge er en mann i 40-årene med høy utdanning, fullt arbeid og god inntekt. Dette henger sammen med at det er mange foreldrefrivillige innenfor idrett. Forskningsprosjektet speiler en viss bekymring i menighetene om etterveksten og en aldrende gruppe frivillige. Hvem vil overta, særlig nå som dugnadsånden er på retur? Det kan være en utfordring å engasjere personer i småbarnsfasen. De opplever «tidsklemma» med arbeid, det å følge opp egne barn i ulike fritidsaktiviteter og få hverdagen til å gå opp. Studier viser også at denne gruppen i mindre grad opplever at frivillig innsats øker egen livskvalitet i motsetning til hva pensjonister og ungdommer rapporterer.



Figur 2: Frivilligroller

En gruppe som går igjen, uavhengig av organisasjoner, er de kjernefrivillige. Disse har en tidsbruk på mer enn ti timer i måneden. De kan også kalles superfrivillige eller «Tordenskiolds soldater». Dette er ildsjelene som alltid stiller opp, er lette å spørre og gjerne har flere verv og oppgaver. På landsbasis bærer kjernefrivillige 70 prosent av all frivillig innsats. Det betyr at frivillighet er skjevfordelt på befolkningen. Videre kan kjernefrivillige inndeles i to grupper. Noen har et organisatorisk ansvar for en aktivitet og leder andre frivillige. Det kan for eksempel være ansvaret for en ukentlig middag. Andre har et oppgaverrettet ansvar, der det dreier seg om å bidra inn i arrangementet, men da praktisk. I tillegg til kjernefrivillige finnes korttidsfrivillige, som har et omfang på mindre enn 10 timer i måneden. En tredje kategori er prosjektfrivillige eller ad hoc-frivillige som bidrar til enkeltarrangementer som dugnader eller avgrensede tiltak, enten disse er med en viss frekvens eller enkeltstående. Foreldrefrivillige er en siste kategori som deltar for å følge opp sine egne barn. Her kan det være sterke forventninger, og innsatsen varer gjerne så lenge man har barn som er aktive i aktiviteten.

Organisk og instrumentell frivillighet

Man kan skjelne mellom det som kan kalles organisk og instrumentell frivillighet. Instrumentell frivillighet innebærer at noen, vanligvis ansatte, trenger frivillige til å utføre en oppgave. I slike situasjoner kan frivillige oppleve seg som et middel som blir brukt. Satt på spissen kan slike forespørsler forsterke følelsen av å bli betraktet som ubetalt arbeidskraft, og det er ofte ansatte som spør. Dette gjør ikke oppgaven mindre verdifull. Mye frivillighet må være av denne typen.

Det er også grunn til å tro at de som spørres kan ha både interesse for og kompetanse til å gjøre en god jobb. Men rekrutteringen kan også bli instrumentell. Det tas da mindre høyde for frivilliges egne interesser og kompetanser.

Organisk frivillighet svarer ikke på et behov, men tar utgangspunkt i hva frivillige selv ønsker å gjøre. Svært ofte er det styrt av de behovene de ser, og hvilke ressurser de har. *Use your talents* er en arbeidsmåte som tar utgangspunkt i at lokale behov løses med ressurser lokalt. Metoden er mest kjent fra nytenkning i bistandsarbeid, men er også brukt i diakonalt arbeid. Den oppfordrer mennesker til å ta i bruk egne evner og ressurser for å forbedre livssituasjonen lokalt.

Flere menigheter beskrev en ond sirkel: Det kunne plutselig melde seg et behov for frivillige for å få noe gjort. Noen ganger oppstod behovet på kort varsel grunnet forfall. En daglig leder omtalte dette som å ta «tusen telefoner». Ingen var helt fornøyd med en slik praksis. Frivillighet erkjennes som en god investering på sikt, men brukes ofte for å slukke akutte behov. Ansatte opplever felles ansvar for å bygge menighet ved å involvere til frivillig engasjement og inkluderende medarbeiderskap. Mye oppmerksomhet går imidlertid til rekruttering framfor oppfølging. Ansatte ønsker å ta utgangspunkt i hva de frivillige selv vil engasjere seg i, men i stedet for at frivillige selv definerer og utformer aktiviteten, viser undersøkelsen at det i praksis blir en prosjektbasert frivillighet i allerede fastlagte oppgaver.

Ideelt sett er det viktig at rekruttering i menigheten ikke gjøres til en unntakstilstand, men er noe det arbeides kontinuerlig med. Hvis menigheten over lengre tid ikke rekrutterer, mens antallet frivillige er synkende, kan arbeidet bli tungt. Det betyr at ansatte og frivillige med fordel kan drive en fortløpende talentspeiding ved å kartlegge folk og deres ressurser gjennom å bli kjent og å se etter kompetanse og potensial. Det

gir oversikt over hvem som er i menigheten og hvem man kan spørre. Her er det en balanse mellom å utfordre og å trygge. 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. Det synes derimot å forekomme relativt sjelden at frivillige melder seg selv og foreslår tiltak de ønsker å gjennomføre. Men når det først skjer, er det avgjørende med en imøtekommende holdning.

Refleksjonsspørsmål

Hver person deler erfaring om vellykket rekruttering.
Er det fellesnevnerne i eksemplene?

Hvordan foregår rekruttering av frivillige til ulike aktiviteter i menigheten?

Rekrutteres frivillige på grunn av sin kompetanse?
Ønsker frivillige å bruke sin profesjonelle (yrkes)kompetanse?
Tilrettelegges det for utvikling av den frivilliges kompetanse?

Hvordan erfarer vi organisk og instrumentell frivillighet i menigheten?
Hvordan kan menigheten legge til rette for begge deler?

Hvordan kan menigheten involvere bredere?

Hvilket potensial fins for å rekruttere og involvere mennesker som står utenfor (aktivt) arbeidsliv, og hva vil det kreve av menigheten?

Relatere

– oppfølging
og fellesskap



Frivillig arbeid gjøres som oftest sammen med andre. For mange vil en frivillig innsats nettopp være å gjøre noe for fellesskapet. Mye frivillighet i norske menigheter er relasjonelt organisert. Den er lite formalisert eller satt i system. I stedet beror den på personlig kontakt og kommunikasjon. Mye oppfølging skjer gjennom kontinuerlig kontakt som når man møter frivillige i aktiviteter og slår av en prat. Frivillige understreket verdien av å bli tatt på alvor, kunne ta kontakt, og bli lyttet til.



Relasjonenes betydning

Mange menigheter legger opp til faste møtepunkter med frivillige. Det kan for eksempel være planleggingsmøter ved semesterstart. Mange steder var det ikke så mye behov i det daglige, men det var viktig å vite hvem man skal kontakte når det oppstår noe. Hovedinntrykket er god samhandling og tydelig ansvarsfordeling mellom frivillige og ansatte. Å utvikle relasjoner og bygge tillit tar tid. Det krever nærvær, og at man har en oppsøkende holdning og viser genuin interesse. Å organisere frivillighet gjennom relasjoner, vil kunne nå et tak siden det er såpass tidkrevende og det er begrenset hvor mange personer man kan bli kjent med. Videre vil en sterk relasjonell organisering være utfordrende ved vakanser eller når den ansatte slutter i stillingen.

Fellesskapsbygging

Forskningsprosjektet viser at fellesskapsbygging er viktig og prioritert i menighetene, ikke minst siden frivilligheten er så sammensatt. Det gjorde at mange aktiviteter i samme menighet fungerte uavhengig av hverandre. Ulike grupper av frivillige visste i liten grad om hverandre. Flere menigheter vektla både å tilrettelegge for forskjeller og la ulike målgrupper dyrke sine respektive interesser. Samtidig forsøkte menighetene å finne arenaer for fellesskap hvor frivilligrupper kunne møtes og bli kjent på tvers, som fellesmiddag og kirkekaffe. Disse legges ofte i tilknytning til andre aktiviteter og gir rom for å dele gode nyheter, drøfte utfordringer og melde rekrutteringsbehov. De fungerte samtidig som lavterskeltilbud og treffpunkt mellom mer spesialiserte aktiviteter. Gudstjenesten kan være et slikt samlingspunkt.

Det var tydelig at servering av mat eller en kaffekopp hadde en positiv effekt. Måltidsfellesskap kan vanskelig overvurderes. En menighet hadde en periode en kirkekaffeordning i hjemmene etter gudstjenesten. Inndelingen skjedde ved loddtrekning. Å komme hjem til noen styrket fellesskapet og gav en helt annen kjennskap til hverandre. Det var også noe mer spenning forbundet med å gjøre det på denne måten, og merarbeid for vertskapet. Et annet sted hadde man månedlig kveldsmat i menighetssalen hvor man kunne invitere med seg noen man kjente. Alle tok med seg ett pålegg og det var et enkelt opplegg.

Ulike forutsetninger

Soknene i Norge er ulike når det gjelder folketall, antall medlemmer, ansatte og frivillige. Det får følger for aktivitetsnivå og ressursituasjonen. Forskningsprosjektet viste at sentralt plasserte kirkebygg kan bli samlingssted i lokalmiljøet og har lettere for å trekke til seg folk. Arbeidskirkenes mange rom og lokaler innbyr til aktivitet. Noen steder har det vært kirkebyggprosjekter hvor mennesker har vært dypt engasjerte. Det gjør noe med dugnadsånden på stedet som kan fortsette i lang tid etter kirken er reist. Stabsstørrelse gjenspeiler ikke alltid antall frivillige eller årsverk frivillighet.

Noen av menighetene i vår studie viste en såkalt Matteus-effekt som kan oppleves urettferdig: «For den som har, skal få, og det i overflod. Men den som ikke har, skal bli fratatt selv det han har» (Matt 25,29). Det refererer til en type magnetisme hvor store miljøer har en tendens til å trekke til seg enda flere. I aktiviteter som samler få, kan det være krevende å få vekst. Konteksten legger føringer både i form av muligheter og begrensninger. Samtidig krever frivillighet aktiv innsats om den skal utvikles. Hvor det er et stort frivilligmiljø, er det også mulig å kunne trekke seg tilbake for en periode med god samvittighet. «Ting ramler ikke sammen fordi mange drar lasset», fortalte en foreldrefrivillig. «Vi er så mange, løfter i flokk, og avlaster både frivillige og ansatte.»

Felles fyrtårnprosjekter

Et fyrtårnprosjekt er en særlig satsning som gir energi. Det var viktig for en del menigheter å ha noen få felles prosjekter i løpet av året. Dette kunne være noe som samlet på tvers av ulike barrierer, eksempelvis julemarked, loppemarked eller dugnad. Slike prosjekter ble ofte utformet i nært samarbeid mellom frivillige og ansatte. Per definisjon er frivillige ulønnet arbeid, men det er likevel viktig med andre måter å verdsette engasjementet på. Frivillige opplever ofte å få noe tilbake for sin innsats. Ulike typer påskjønnelser og oppmerksomhet kan være viktige. Frivillighetsfest/medarbeiderfest eller turer er et høydepunkt for mange. Tilbud om kurs og inspirasjonssamlinger anses også som verdifulle. Et særtrekk ved kirkefrivillige er at de rapporterer om høyt timetall, men også om å få stort utbytte. De er gjennomgående tilfredse med hvordan frivilligheten er organisert og er lite kritiske.

Anerkjennelse

I bunn og grunn handler relasjoner om anerkjennelse. Ordet blir ofte brukt synonymt med «ros», men stikker langt dypere. Figur 3 viser ulike former av anerkjennelse:



Figur 3: Anerkjennelsesformer

Anerkjennelse omhandler betingelsene for det gode liv hvor mennesket kan utvikle seg til et velfungerende og integrert individ og leve ut sitt iboende potensial. Anerkjennelse muliggjør at man kan bruke sine ressurser til å lære, utvikle seg og skape noe. Det kan uttrykkes på ulike måter, etter frivilliges behov. Noen ønsker anerkjennelse gjennom ansvar for en aktivitet eller faste oppgaver. Andre vil ha eierskap som sikrer innflytelse og involvering. Noen ønsker anerkjennelse gjennom verbal og synlig takk, mens en fjerde gruppe søker anerkjennelse av deres arbeid – ved å få tydelig definerte oppgaver og mål.

Menighetene gjør bruk av hjemmesider og sosiale media for å informere om frivilligheten og å synliggjøre den. Noen har også korte intervjuer hvor en frivillig får fortelle i få setninger om hva man gjør, og hva det betyr. Slike innslag bidrar til å portrettere frivillighetens mange ansikter og viser mangfoldet av personer, oppgaver og motiver. Det er viktig å løfte fram fortellinger om suksess, noe morsomt og hvordan frivillige har gjort en forskjell og den betydning innsatsen har.

Refleksjonsspørsmål

Hva kjennetegner god samhandling mellom ansatte og frivillige?

Hvordan foregår oppfølging av frivillige?

Hva kan være barrierer mot frivillig innsats i menigheten?

Hvordan uttrykker vi anerkjennelse overfor frivillige?

Hvordan bidrar ansatte, menighetsråd og frivillige til en kultur preget av trivsel og engasjement?

Hva kan være fyrtårnprosjekt i vår menighet?

Organisere

– ansvar og
modeller



Organisering av frivillige er et viktig anliggende. En del større organisasjoner har en gjennomorganisert frivillighet. Forskningsprosjektet viser derimot at frivilligheten i menigheter i stor grad er løst organisert gjennom relasjoner, men i liten grad gjennom rammer og strukturer. Det kan være store ulikheter mellom soknene både i antall ansatte og frivillige samt hva slags aktiviteter som finnes. Dette preger også organiseringen.



Forventninger til ledelse og organisering

Flere ansattgrupper har ifølge tjenesteordningen et lederansvar på sitt virksomhetsområde. Her ligger også ansvaret for å «rekruttere, utruste og veilede frivillige». I praksis arbeider alle kirkeansatte med frivillige og ofte synes det å være «mine og dine frivillige». Dette kan medføre et pulverisert ansvar. En felles forståelse og tenkning er lite utbredt, noe modul 6 beskriver nærmere. Frivillige har ulike drivkrefter og dermed ulike behov for ledelse. Vi kan tenke oss at de med sosiale motiver er frivillige for å oppleve fellesskap med andre. De kan søke oppmuntring, involvering og et miljø preget av gjensidighet. Det kan tenkes at enighet og tillit vil være viktig for denne gruppen. Andre vil ønske forutsigbarhet, retningslinjer og avklart ansvar. De forventer gode systemer og punktlighet og at informasjonsflyten fungerer. En tredje gruppe kan søke et sted å være kreative og utvikle noe. De søker da inspirasjon og frihet fra sine ledere. En fjerde gruppe ønsker å se resultatene av sitt arbeid. De vil gjerne verdsette konkrete mål, tydelighet og at arbeidet organiseres effektivt og hensiktsmessig.

Struktur og organiseringsgrad

På grunnlag av forskningsprosjektet er det gode grunner til å utvikle en tjenlig organisering av frivillighet i menigheten. Denne kan bestå av enkle strukturer som gir trygghet og forutsigbarhet. Når slike rutiner er etablert og frivillige blir fulgt systematisk opp, ser man styrket tilhørighet gjennom flere kjernefrivillige og mindre gjennomtrekk. De frivillige involverer seg i sterkere grad, kjenner på en dypere tilhørighet og identifikasjon med kirken, og ønsker å være med over en lengre periode. En tommelfingerregel er at mye struktur krever lite ledelse, mens lite struktur krever mer ledelse i form av motivasjon. Et hovedfunn i undersøkelsen er at frivilligheten i menigheter er organisert løst gjennom relasjoner, men i liten grad gjennom rammer og strukturer. Menighetene bør derfor drøfte hvordan frivillighet struktureres og organiseres.

Ansvarsforhold

Dersom frivilligheten oppleves uorganisert, kan det bli kaotisk og mangelfull informasjonsflyt. I et slikt scenario vil ingen ta ansvar. Det er heller ikke attraktivt å være frivillig særlige lenge. Ansvarsbegrepet er sentralt, og det å gi ansvar til frivillige er viktig - samtidig som de frivillige blir fulgt godt opp av en stab. Frivillige oppsøker ulik grad av ansvar. Noen ønsker bevisst å ta ansvar, mens andre ikke ønsker å skulle stå ansvarlige i særlig grad – det oppleves å bryte med friheten som frivillig. En viktig distinksjon i det daglige er å skjelne mellom tre ansvarsforhold som frivillige kan inngå i (figur 4):



Figur 4: Ansvarsforhold

Den første kategorien er ansatt-drevne tiltak, hvor frivillige får definerte oppgaver, men under ledelse av ansatte. Her inngår vanligvis prosjektfrivillige og foreldre frivillige. De frivillige ønsker ikke alltid et overordnet ansvar, men kan utføre en definert og praktisk oppgave. I kategorien frivillig-drevne tiltak er det de frivillige selv som har ansvar, leder og gjennomfører arrangementer og aktiviteter, dog i forståelse med ansatte i organisasjonen. En tredje kategori innebærer en kombinasjon av de to, hvor ansvarsforholdene er mer flytende og veksler. Ansatte kan være tilgjengelige, og spørres og kontaktes ved behov. En slik kombinasjon fordrer lydhøre frivillighetsledere. Videre viser undersøkelsen at ansvar kan oppfattes funksjonelt, altså oppgaverrettet. Det handler da om fordeling av konkrete oppgaver og gjøremål. Ansvar kan også oppfattes moralsk, forstått som en subjektiv opplevelse av ansvar. Det kan komme til uttrykk i sterke forventninger om at en aktivitet skal tilbys, utformes på en særlig måte eller et ønske om at noe skal lykkes.

Organiseringsmodeller

For å utvikle frivillighetskulturen, vil det være hensiktsmessig å drøfte organiseringsmodeller og avklare en tydeligere plassering av ansvar enn det som nå er tilfellet i de fleste menighetene. Under vises ulike organiseringsmodeller for frivillighet:

En ansatt har overordnet ansvar

Her finnes det ulike løsninger lokalt. Ofte er diakon eller daglig leder den som er delegert et overordnet ansvar. Selv om alle har et medansvar for frivillige på sitt felt, løfter denne personen frivillighet opp i fellesskapet. Frivillige kan samtidig ha et stort handlingsrom, men en ansatt er kontaktperson, nærværende og tilgjengelig.

Ansatt frivillighetsleder/koordinator

Dette er en løsning som finnes i en rekke frivillige organisasjoner, men i færre menigheter. Ofte har den ansatte en deltidsstilling som frivillighetskoordinator. En utfordring kan være at en slik ansatt ikke er tilstrekkelig involvert i arbeidsfeltene hvor de andre ansatte jobber.

Gruppeleder/sektormodell

En frivillig kan gis mandat til å lede enten en sektor i menigheten, et virksomhetsråde eller en aktivitet. Det er da viktig med godt samspill mellom ansatte og den frivillige lederen. Modellen kan kreve en viss formalisering, med strategi- og handlingsplaner med frivillige gruppe/sektorledere.

Frivillig koordinator

Noen av menighetene som ble studert, hadde en frivillig som koordinator. Det kunne være en tidligere ansatt som var pensjonert eller en kjernefrivillig. I begge tilfellene brukte vedkommende sitt kontaktnett og sin lokalkunnskap. Mye av oppgaven bestod i å holde orden på lister eller datasystemer, sende ut informasjon og bistå ansatte i kontakten med frivillige.

Relasjonell organisering på virksomhetsområdene

Frivilligheten er i denne modellen løst organisert gjennom at frivillige har sin kontaktperson blant de ansatte som kontaktes ved behov. Det er en viss grad av kontinuerlig kontakt og ved behov.

Enhver menighet bruker i praksis flere organiseringsmodeller. Det vil være av betydning å ta stilling til hvilke som er mest velegnet i hver aktivitet. En organisering hvor de frivillige vet hvem de skal henvende seg til, oppleves motiverende, ifølge forskningsprosjektet. En velorganisert struktur gir samtidig tydelighet på gjensidige forventninger: følge opp de frivillige man har ansvar for, se dem, skreddersy for de frivillige arbeidsoppgavene, invitere til kurs og inspirasjonssamlinger der en blir bedre kjent og får faglig påfyll, og takke dem når de slutter.

Refleksjonsspørsmål

Gi hverandre ett eksempel på god frivillighetsledelse som du har opplevd. Er det noen fellesnevner mellom eksemplene?

Hva slags oppgaver gjøres av ansatte og hva slags oppgaver gjøres av frivillige? Erfares oppgavefordelingen som hensiktsmessig?

Hvordan vil vi beskrive organiseringen av frivillighet i menigheten?

Hvordan kan vi forbedre samhandlingen mellom ansatte og frivillige?

Utvikle

– strategi og ledelse



Frivillighet handler om å bli involvert og å knytte sammen engasjement og handling. Denne modulen tar for seg hvordan ansatte og menighetsråd kan utvikle og lede frivillighet på en strategisk og systematisk måte. Tjenesteordningene gir kirkeansatte i prinsippet et lederansvar overfor frivillige. Menighetsrådet har som strategisk styringsorgan et overordnet ansvar også for dette arbeidet. Hvordan fungerer arbeidet med å utvikle frivillighetsarbeidet i menighetene i praksis?



Ansvar og prioriteringer

Det kan gjøres flere grep i lokalkirken for å utvikle frivillighet. Frivillighet skjer sjelden av seg selv, men må dyrkes frem og pleies. Dette fordrer økt oppmerksomhet og strategisk arbeid i menighetene. Stabsmøtet er blitt en betydningsfull arena i menighetene, og dette er også et sted for å løfte frem frivillighet. Tjenesteordningenes formulering er «å rekruttere, utruste og følge opp frivillige medarbeidere». Å utvikle frivillighet ligger altså innbakt i ansvaret til ansatte i menigheten. Forskningsprosjektet viser at dette trenger konkretisering. Den reelle tiden kirkeansatte har, gjør at frivillighet kan falle mellom to stoler og prioriteres i mindre grad.

Proster, kirkeverger og daglige ledere er sentrale som arbeidsgivere. Arbeidsgiverne kan følge opp sine ansatte som frivillighetsledere. Arbeid med frivillighet kan inngå i utlysninger, stillingsbeskrivelser, arbeidsplaner og medarbeidersamtaler, fordi ansatte daglig jobber med frivillige. Arbeid med frivillighet må bli en naturlig og integrert del av stillinger og ikke noe som kommer i tillegg. Dersom tjenesteordningenes intensjon skal ivaretas, må kirkeansatte få både arbeidstid og handlingsrom. Hvordan man gjør dette, kan tematiseres i medarbeidersamtalen. Å sette av tid til frivillighetsarbeid, kan være en god investering som genererer mer ressurser og engasjement i menigheten.

Daglig drift og strategisk arbeid

Overordnede spørsmål om frivillighet og strategi drøftes mindre enn frivillighetens hverdagsutfordringer og daglige drift. Menighetsrådene og de ansatte har et potensial for å lage felles strategier som oppleves som forpliktende. Det kan være flere grunner til at strategiarbeidet mangler. For det første kan frivillig arbeid bli tatt for gitt. For det andre kan det tenkes at frivillig arbeid ikke har høy status blant ansatte og i menighetsråd. For det tredje opplever både ansatte og menighetsråd at det er prioriteringskonflikter og samtidighetskonflikter med mange positive ting på agendaen – «og det er da ikke viktig nok å rette oppmerksomheten mot frivillige som klarer seg bra på egen hånd», som en informant uttrykte det. For det fjerde kan det være lite kunnskap om frivillig arbeid, frivilliges motivasjon og ledelsesbehov. I stedet blir frivilligheten styrt gjennom relasjoner og fremstår dermed situasjonsbestemt fremfor systematisk.

Forskningsprosjektet viser at ansatte og menighetsråd snakker varmt om frivillighet. Det er ønskelig at frivillige tar et større ansvar. Ansatte taler for å gi slipp på kontroll. Langt på vei ønsker de å styrke frivillige, altså empowerment. Det vil kunne gi styrket tilknytning og økt eierskap.

Konflikter kan lamme det frivillige arbeidet. Det er viktig at en tar tak i konflikter tidlig slik at de ikke får utvikle seg i stab og menighet.

Strategi for frivillighet

Et viktig konkret tiltak er å utarbeide en strategi for frivillighet i menigheten. En strategi kan forstås som svar på spørsmålene:

Hvor er vi?
Hvor vil vi?
Hvordan kommer vi dit?

Mange organisasjoner har en frivillighetspolitikk, det vil si formulerte mål og begrunnelser for hvorfor man ønsker å drive med frivillig arbeid og samarbeide med frivillige. Frivilligpolitikken gjenspeiler verdigrunnlaget og formålet med at arbeidsoppgaver utføres av frivillige. Den kan formuleres kort og angi visjon og verdier som skal prege frivillighetsarbeidet, samt prosesser knyttet til rekruttering, oppfølging, opplæring og avslutning.

Kurs og etterutdanningstilbud kan styrke menighetsstabene som frivillighetsledere. Organisasjons- og ledelsesfaglige ressurser vil kunne bidra til større bevissthet og bedre praksis hos kirkeansatte som frivillighetsledere. Forskningsprosjektet viser at kirkeansatte gir lite opplæring til frivillige. Det er behov for å sette temaet på dagsorden i møte med ansatte og rådsmedlemmer gjennom kurs og seminarer.

Frivillighet på dagsordenen

Oppsummert viser forskningen at det er et positivt, erfaringsbasert og praktisk forhold til frivillighet i de fleste menighetene. Men det er samtidig lite reflektert, kunnskapsbasert og strategisk. Menighetsrådenes ansvar for systemer og strategi er svakt utviklet. De har ofte en indirekte medvirkning ved å legge rammene og gi ressurser som frivillighet kan utfolde seg innenfor. Noen menighetsråd inviterer inn en frivilliggruppe på menighetsrådsmøtene, som presenterer sitt arbeid. Temaet frivillighet kan komme på dagsordenen i menighetsråd ved å sette av tid til det i møtene. Å arbeide med frivillighetsmodulene kan være en måte å imøtekomme dette behovet på.

Refleksjonsspørsmål

Ta utgangspunkt i en aktivitet hvor ansatte og frivillige samarbeider. Hva fungerer, og hva er utfordringer?

Hvilke deler av frivillighetsarbeidet er vi særlig fornøyde med? Hvorfor?

Hvordan ønsker vi at frivilligheten skal se ut i menigheten om ti år?
Hva må til for å utvikle den i ønsket retning?

Hvordan arbeider vi strategisk og utviklende med frivillighet?

Hva er de viktigste tingene vi vil arbeide med videre?

Litteratur

Birkedal, E. (2017). **Frivillighet i trosopplæringen**. En refleksjon om samspill mellom ansatte og frivillige. Prismet, (3), 231-241.

Ekre, E. L., Øierud, G. L., Fretheim, K. og Steensnæs, M. B. (2019). **Fokus: Frivillighet**. IKO-forlaget.

Fretheim, K. (Ed.). (2014). **Ansatte og frivillige: endringer i Den norske kirke**. IKO-forlaget.

Fretheim, K. (2016). **Fellesskap og organisering: frivillig innsats i kirkens trosopplæring**. IKO-forlaget.

Korslien, K. (2019). **Frivillig arbeid i kirken: kartlegging av forskning på frivillighet. Erfaringer og anbefalinger for videreutvikling av kirkens frivillige arbeid**. VID vitenskapelig høyskole.

Løvaas, B. J., Sirris, S., & Kaasa, A. (2019). **Har ledelse av frivillige noe å tilføre ledere i kunnskapsorganisasjoner?** Beta, 33(1), 22-42.

Sirris, S. (2015). **Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse**. Scandinavian Journal for Leadership and Theology, 2.

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

Sporshem, A., & Sirris, S. (2018). **Frie og villige? Ansatte som frivillighetsledere i Den norske kirke**. Tidsskrift for praktisk teologi, 35(1), 57-71.