

Per Jonas Noreng

## «Når kapasiteten ikke står i stil med engasjementet»

En kvalitativ studie om utbrenthet i frivillige organisasjoner

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse. RAD6901  
Trondheim, januar 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



## Sammendrag

Utbrenthet i arbeidslivet er et fenomen som har fått mer og mer fokus i løpet av de siste ti-årene, men det er begrenset med forskning om temaet som er knyttet til frivillig arbeid. I denne studien har jeg undersøkt utbrenthet i frivillige organisasjoner, ved å besvare følgende problemstilling: *Hvordan erfares det å bli utbrent som medarbeider i en frivillig organisasjon?* For å besvare problemstillingen på en god måte, har jeg også benyttet meg av to forskningsspørsmål; (1) Hvilke mulige årsaker forteller informantene om for at de ble utbrent som medarbeider i frivillige organisasjoner? og (2) Hva forteller informantene om hvordan en kan forebygge utbrenthet i frivillige organisasjoner, på individuelt og organisatorisk nivå?

Studien er gjennomført ved bruk av kvalitativ metode, og fire informanter som har erfart å bli utbrent gjennom sitt engasjement i ulike frivillig organisasjoner, har blitt intervjuet. Gjennom en tematisk analyse identifiserte jeg tre hovedfunn. Disse fikk følgende navn: ”*På sidelinjen av sitt eget liv*”; omhandler informantene sine konkrete erfaringer av å bli utbrent. I ”*Å brenne ut*” blir informantene sine egne refleksjoner om årsakene til at de ble utbrent beskrevet, og i ”*Skal en klare å drive med det en brenner for et helt liv, så må en kanskje...*” kommer informantenes tanker knyttet til forebygging og hvordan en skal komme seg tilbake igjen etter å ha blitt utbrent frem.

Funnene diskuteres i lys av teorier om frivillighet, motivasjon, relasjonsledelse og utbrenthet. Jeg diskuterer hvordan utbrenthet er en relevant tematikk innenfor frivilligheten, og ikke bare i profesjonelle yrker. Videre argumenterer jeg for hvordan mennesker med høy indre motivasjon eller lav selvfølelse kan være mer sårbare for å bli utbrent, på bakgrunn av utfordringene med grensesetting eller fordi en har sin verdi i arbeidet en gjør. Jeg diskuterer også for hvordan forebygging av utbrenthet må skje både på et individuelt og på et organisatorisk nivå. Viktigheten av å sette grenser for seg selv, ha noen å prate med og ha andre interesser enn det en er engasjert i, er noe som kan være med å forebygge på et individuelt nivå. Jeg diskuterer også for at ledere kan gjøre mye for å forebygge og gå foran for å skape en kultur som forebygger. En kultur hvor en tydeliggjør og demonstrerer at menneskers verdi ikke ligger i deres prestasjoner, er med å sette grenser ved behov og samtidig involverer, gir ansvar og viser tillit. For å bygge denne kulturen, så er det viktig at lederne bygger en relasjon og blir kjent med medarbeiderne sine.



## Abstract

Professional burnout is a phenomenon that have gained more and more attention over the last decades, but there's limited research about it connected to volunteer work in non-profit organizations. In this study, I have studied volunteer burnout, by answering the following research question: *How are burnout experienced as a volunteer in a non-profit organization?* To answer this in a good way, I have also used two sub-research questions; (1) What kind of possible causes does the informants present as reasons for why the burned out as volunteer in non-profit organizations? and (2) What does the informants say about how you can prevent burnout in non-profit organizations, on an individual and an organizational level?

I used a qualitative methodology, and interviewed four informants that all have experienced burnout through their engagement in different non-profit organizations. Through a thematic analysis, I identified three main findings, named: *"On the sideline in their own life"*; concerns the informers concrete experience of burning out. *"To burn out"*; the informers own reflections about the causes that made them burn out described, and last *"If you want to do what you burn for a whole life, then you might have to..."*; the informers thoughts related to prevention and how you can come back after you have burned out are revealed.

The findings are discussed in light of theories about volunteering, motivation, relational leadership and burnout. I discuss how burnout is a relevant theme in volunteer organizations, and not only in professional occupations. Further I argue how people with high intrinsic motivation or low self-esteem can be more vulnerable for burnout, because of the challenge of setting boundaries or because they find their value in the work they do. I discuss how prevention of burnout have to happen on both an individual and an organizational level. The importance of setting boundaries for yourself, to have someone to talk with and to have interest in things outside what you are engaged in, can prevent on an individual level. I also discuss how leaders can do a lot to prevent and to go in front to build a preventive culture. A culture where you clarify and demonstrate that peoples value is not in their achievements, help to set boundaries, and at the same time involves, give responsibility and show trust. To build this culture, it is important that the leaders build relationship and get to know their volunteers.



## Forord

For meg har det å være engasjert og «brennende» for det jeg står for og tror på, vært noe som har fulgt meg siden tenårene. Det var også utgangspunktet for at jeg engasjerte meg frivillig i organisasjonsarbeid for 13 år siden, og for at jeg siden da har brukt mye tid og ressurser i frivillige organisasjoner, som frivillig og som ansatt.

I løpet av årene har jeg også sett, og til en viss grad erfart selv, at engasjementet i frivillig arbeid kan bli altoppslukende, og at det kan komme til et punkt hvor en ikke har mer å gi. Jeg beundrer mennesker som brenner for en sak og bruker mye tid i frivillig arbeid. Samtidig har jeg i løpet av de siste årene fått en interesse for tematikken knyttet til utbrenthet i frivillig arbeid. Jeg har stilt meg selv spørsmålet: Hvordan kan vi brenne og være engasjert for en sak, samtidig som vi tar vare på oss selv? Det er også utgangspunktet for at jeg ønsket å gjennomføre dette masterprosjektet, med et ønske om å få innsikt i hvordan og hvorfor mennesker blir utbrent i frivillige organisasjoner, og hva som kan gjøres for å forebygge at det skjer.

Jeg går nå mot slutten av tiden som masterstudent i organisasjon og ledelse, ved NTNU Videre. Jeg er takknemlig for muligheten jeg har fått til å utvikle meg selv som person og som leder. Jeg er også takknemlig for alle som har gjort det mulig for meg å gjennomføre dette studiet, og har lyst til å uttrykke en spesiell takk til noen av dere.

Tusen takk til mine fire informanter, for at dere lot dere intervju i dette prosjektet. Historiene deres har gjort sterkt inntrykk på meg, og sammen med refleksjonene dere hadde, vil de være med på å bringe troverdighet og nærhet inn i rapporten. Kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom arbeidet med denne oppgaven, er i stor grad basert på det dere har delt.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder, Ottar Ness. Takk for at du har vært raus med tiden din, vært tilgjengelig når jeg har hatt behov, og kommet med gode råd og innspill under hele prosessen. Det har vært til inspirasjon og til utfordring, men har sørget for at jeg har kommet i mål.

Takk til Geir, Erlend og Kristoffer for gode samtaler og tilbakemelding på oppgaven underveis, og til Ole Thomas for at du leste korrektur på hele oppgaven. Det er høyt verdsatt!

Jeg vil også takke arbeidsgiveren min, Laget, for at jeg har fått tillatelse til å bruke studiedager til å arbeide med masteroppgaven. Jeg håper og tror den kan være relevant inn i vår sammenheng, med engasjerte frivillige, elever og studenter.

Til sist vil jeg takke familien min, som har vært til stor oppmuntring, motivasjon og støtte gjennom hele prosessen. Uten din tålmodighet og raushet Stine, så hadde dette vanskelig latt seg gjøre. Takknemlig for at vi kunne gjøre dette sammen.

Tønsberg, 29.01.2018

Per Jonas Noreng



# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>V</b>
<b>KAPITTEL 1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>KAPITTEL 2. TEORETISK RAMMEVERK OG TIDLIGERE FORSKNING</b> .....	<b>3</b>
2.1 FRIVILLIGHET, MOTIVASJON OG RELASJONSLEDELSE .....	3
2.1.1 <i>Hva er frivillighet?</i> .....	3
2.1.2 <i>Motivasjon i frivillig arbeid</i> .....	5
2.1.3 <i>Relasjonsledelse</i> .....	7
2.2 UTBRENTHET.....	8
2.2.1 <i>Begrephistorie av begrepet utbrenthet</i> .....	8
2.2.2 <i>Ulike definisjoner og perspektiver på utbrenthet</i> .....	10
2.2.3 <i>Maslach &amp; Leiter's seks årsaker for utbrenthet</i> .....	15
2.2.4 <i>Symptomer på utbrenthet</i> .....	16
2.2.5 <i>Overvinne og forebygge utbrenthet</i> .....	17
2.2.6 <i>Utbrenthet og frivillighet</i> .....	19
<b>KAPITTEL 3. METODE</b> .....	<b>21</b>
3.1 KVALITATIV TILNÆRMING .....	21
3.2 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJU .....	21
3.3 PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU .....	23
3.3.1 <i>Rekruttering og utvalg</i> .....	23
3.3.2 <i>Intervjuguiden</i> .....	24
3.3.3 <i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	24
3.4 DATAANALYSE.....	25
3.5 FORSKERROLLEN OG MIN FORFORSTÅELSE .....	27
3.6 STUDIENS KVALITET .....	29
3.6.1 <i>Pålitelighet</i> .....	29
3.6.2 <i>Gyldighet</i> .....	29
3.6.3 <i>Overførbarhet</i> .....	30
3.7 FORSKNINGSETIKK.....	30
3.7.1 <i>Informert og fritt samtykke</i> .....	30
3.7.2 <i>Konfidensialitet</i> .....	31
<b>KAPITTEL 4. PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	<b>32</b>
4.1 "PÅ SIDELINJEN I SITT EGET LIV" .....	32
4.2 "Å BRENNE UT" .....	35
4.2.1 <i>"Når engasjementet og lidenskapen er så stor"</i> .....	35

4.2.2 "Mengden engasjementer var ute av fokus" .....	36
4.2.3 "Hvem er jeg nå, når jeg ikke kan produsere?" .....	36
4.2.4 "Her blir jeg ikke sett, hørt eller tatt på alvor" .....	38
4.3 "SKAL EN KLARE Å DRIVE MED DET EN BRENNER FOR ET HELT LIV, SÅ MÅ EN KANSKJE..." .....	39
4.3.1 "Jeg kunne kanskje satt grensene mye tidligere?" .....	39
4.3.2 "Å verdsette personen fremfor det de leverer" .....	40
4.3.3 "Resepten var nok antall timer med gress mellom tærne" .....	42
<b>KAPITTEL 5. DISKUSJON .....</b>	<b>45</b>
5.1 MULIGE ÅRSAKER FOR OG OPPLEVELSEN AV Å BLI UTBRENT I FRIVILLIGE ORGANISASJONER ...	45
5.1.1 Utbrent i frivillig arbeid .....	45
5.1.2 Høy motivasjon som årsak til at en blir utbrent? .....	47
5.1.3 Kan en persons identitet og selvfølelse gjøre en sårbar for å bli utbrent? .....	48
5.2 FOREBYGGING AV UTBRENTHET I FRIVILLIG ARBEID .....	50
5.2.1 Forebygging på et personlig plan .....	50
5.2.2 Forebygging på et organisatorisk plan .....	52
<b>KAPITTEL 6. AVSLUTNING .....</b>	<b>56</b>
6.1 IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS .....	56
6.2 STUDIENS BEGRENSNINGER OG FREMTIDIG FORSKNING.....	56
6.3 AVSLUTTENDE KOMMENTARER .....	58
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>59</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>1</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	1
VEDLEGG 2: FREMLEGGS MELDING REK .....	3
VEDLEGG 3: SØKNAD.....	4
VEDLEGG 4: INFORMERT SAMTYKKE.....	6

## Kapittel 1. Innledning

I Norge har frivillighet vært en viktig del av samfunnet i lange tider, og det er fortsatt en av grunnpilarene i samfunnet. I Stoltenberg II-regjeringens Stortingsmelding 39 (2006-2007), «Frivillighet for alle», kommer det frem at Norge ligger på toppen internasjonalt når det kommer til frivillighet, og at over halvparten av den voksne delen av befolkningen i Norge bidrar i frivillig arbeid i løpet av ett år. I Norge er det 115 000 frivillige organisasjoner, og 113 000 årsverk med frivillig arbeid som blir lagt ned. Den ovennevnte Stortingsmeldingen viser til viktigheten av frivillig arbeid og enkeltindividets engasjement:

*«Frivillig sektors kritiske stemme utfyller, utfordrer, påvirker og korrigerer myndighetene i arbeidet med å skape et godt samfunn for alle. Betydningen av frivilliges engasjement, pågangsmot og vilje til å ta samfunnsansvar er en samfunnsressurs av uvurderlig betydning.» (s. 20)*

Frivilligsektoren består av et vidt spekter av ulike organisasjoner, og i Stortingsmeldingen er dette delt opp i følgende kategorier: idrett, det frivillige kulturliv, de frivillige barne- og ungdomsorganisasjonene, religion og livssyn, solidaritet og bistand, minoritetsorganisasjoner, politiske partier og interesseorganisasjoner og beredskapsorganisasjoner (Meld. St. 39, 2007). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor kom i 2015 ut med en rapport som viser hvilken type frivillig organisasjon medarbeidere bidrar i. I denne rapporten kommer det frem at 14% av de som jobbet frivillig i 2014, var involvert i organisasjoner som var knyttet til religion og livssyn (Folkestad, Christensen, Strømsnes & Selle, 2015).

I februar 2016, kom første av fem episoder av nett tv-serien *Frelst* ut, på VGTV (Gjævert, 2016). Serien fikk mye oppmerksomhet i kristne medier og blant ledere i kristne organisasjoner, og satte blant annet et fokus på at unge kristne har erfart å bli utbrent gjennom sitt engasjement i frivillige kristne organisasjoner. Det utviklet seg til å bli en debatt knyttet til tematikken sunn ledelse og engasjement for en sak (Halstensen, 2016; Michelsen, 2016; Vårt Land, 2016). Det å skulle «brenne for» en sak, eller gi seg helt til noe, er noe som kan finnes i det meste av frivilligheten, samtidig som veldig mange også har denne opplevelsen knyttet til sitt profesjonelle yrkesliv.

Tematikken knyttet til frivillighet og utbrenthet er veldig spennende, og noe som berører meg personlig, da jeg er ansatt i en organisasjon som jobber med tro og frivillighet blant unge, og er selv frivillig i ulike sammenhenger. Engasjement og lidenskap for en sak er noe jeg har erfart som positivt og spennende, og innimellom også krevende og tungt. Det er kanskje derfor denne debatten og dette temaet har truffet en nerve hos meg, og har gitt meg et ønske om å forstå hvordan vi kan «brenne» helhjertet for en sak og samtidig balansere dette med å ta vare på våre egne liv, og livene til de som er engasjert i organisasjonen vår – og ikke bli utslitt.

I både norsk (Roness & Matthiesen, 2002) og internasjonal litteratur (Freudenberger, 1974; Maslach & Jackson, 1986; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Buunk, 1996; Schaufeli, Maslach & Marek, 2017) er det skrevet en del om utbrenthet knyttet til arbeid, og noe om relasjonen mellom jobb og fritid. Det er ikke skrevet så mye om det å bli utbrent i forbindelse med frivillig arbeid.

Hensikten med denne studien er å utforske og utvikle kunnskap om hvordan frivillige opplever å bli utbrent i frivillige organisasjoner. Studiens problemstilling er: *Hvordan erfares det å bli utbrent som medarbeider i en frivillig organisasjon?*

På bakgrunn av funnene som er gjort i den kvalitative forskningen, har jeg også to forskningsspørsmål som vil hjelpe til å besvare problemstillingen på en god måte. Disse er:

- (1) *Hvilke mulige årsaker forteller informantene om for at de ble utbrent som medarbeider i frivillige organisasjoner?*
- (2) *Hva forteller informantene om hvordan en kan forebygge utbrenthet i frivillige organisasjoner, på individuelt og organisatorisk nivå?*

Problemstillingen vil undersøkes kvalitativt, og ut fra min egen erfaringsbakgrunn, engasjement og tilknytning til frivillige, kristne organisasjoner, har jeg valgt å avgrense studien til å omfatte hvordan det oppleves å bli utbrent i en frivillig kristen organisasjon. Bakgrunnen for at jeg spesifiserer frivillig, *kristen* organisasjon, er fordi medarbeidere i disse organisasjonene har en trosdimensjon og identitet som er utgangspunktet for deres engasjement som frivillige. Dette kan bidra til å skille et engasjement i en kristen organisasjon, fra frivillig engasjement i andre organisasjoner.

## **Kapittel 2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning**

Dette kapitlet presenterer studiens teoretiske rammeverk og gjennomgang av tidligere forskning. Først vil jeg redegjøre for teorier om frivillighet og om menneskers motivasjon for å engasjere seg i frivillig arbeid. Deretter går jeg i dybden på teorien rundt fenomenet utbrenthet.

### **2.1 Frivillighet, motivasjon og relasjonsledelse**

Her vil jeg presentere teori om frivillighet, og hvilke faktorer som er med på å motivere mennesker til å bruke mye av egen tid og ressurser i frivillig arbeid, for å bety noe for andre mennesker. Som avslutning vil jeg i korte trekk presentere teori knyttet til relasjonsledelse.

#### **2.1.1 Hva er frivillighet?**

Innenfor organisasjonslitteraturen har det vært delte meninger om hvordan en skal strukturere de ulike sektorene og organisasjonene, og en ledende modell deler opp i følgende tre sektorer: 1) *offentlig sektor*; statlige og offentlige instanser, 2) *privat sektor*; næringsliv og kommersielle organisasjoner, og 3) *frivillig sektor*; frivillige, religiøse, politiske og ideelle organisasjoner (Jeavons 1992; Jelstad, 2007; Stokke, 2012). Begrepet «den tredje sektoren» blir også ofte brukt om frivillig sektor, og det som differensier denne sektoren fra de andre, er at det er en stor gruppe heterogene organisasjoner, som ikke har økonomisk profitt som hensikt eller er offentlige (Jelstad, 2007; Stokke, 2012). Jeavons (1992) trekker frem at hensikten til organisasjonene i den frivillige sektoren, også er noe som ofte skiller de fra privat sektor, ved at bakgrunnen for at de ble opprettet og eksisterer er for å uttrykke sosiale, religiøse eller moralske verdier, eller for å gjennomføre spesifikke oppgaver (Jelstad, 2007; Stokke, 2012).

Når jeg i denne oppgaven skal se på medarbeidere i *frivillige organisasjoner* sin opplevelse av å bli utbrent, vil de tilhøre den frivillige sektoren, spesifikt innenfor segmentet frivillige, religiøse organisasjoner. Sider og Unruh (2004) viser til at det ofte kan skape forvirring når en snakker om «religiøse organisasjoner», og har delt de opp i fem ulike kategorier (Faith-Permeated, Faith-Centered, Faith-Affiliated, Faith-Background og Faith-Secular Partnership). I denne oppgaven er det ikke hensiktsmessig å gå dypere inn på de ulike kategoriene, men jeg vil understreke at informantene i denne undersøkelsen har tilhørt

frivillige organisasjoner, opprettet på religiøst grunnlag som har til hensikt å fremme religiøse verdier og oppgaver.

Av forskning på frivillighet i Norge, har blant annet Wollebæk og Sivesind i 2000, Sivesind i 2007 og Wollebæk og Sivesind i 2010 vært fremtredende. Deres forskning viser at det er en negativ utvikling blant antall mennesker som gjør frivillig arbeid, og da spesielt knyttet til frivillige som bruker mer enn én time i uken. Det er denne gruppen de betegner som frivillighetens grunnfjell, og det er derfor mer avgjørende at det er nedgang blant denne gruppen frivillige, enn blant de som er korttidsfrivillige (Enjolras & Strømsnes, 2013).

Wollebæk og Sivesind (2010) hevder at noe av den negative utviklingen i frivilligheten, er at det er nedgang i frivillig deltakelse i organisasjoner som har religiøse eller politiske formål. De forteller også at det er en mer individualistisk motivasjon og fokus på selvrealisering i frivilligheten, enn det var tidligere. I tillegg til en individualisering i frivilligheten, forteller Gulbrandsen og Ødegård (2011) at det også har vært en av-ideologisering, som innebærer at mennesker er mer opptatt av organisasjoner som tilbyr aktiviteter som dekker deres personlige behov, enn organisasjoner som har som hensikt å ivareta samfunnshensyn og verdier.

Wollebæk og Sivesind (2010) definerer frivillig arbeid slik: *"Med frivillig arbeid mener vi arbeid du utfører for andre enn familie og nære venner, uten at du får vanlig lønn for dette"* (s. 21). Stortingsmelding 39 (2007) viser til viktigheten av frivillig arbeid, og regjeringen ser frivillig sektor som en grunnpilar i demokratiet og i velferdssamfunnet, men den sier også noe om betydningen frivillig arbeid har for individet: *"Frivillig arbeid gir mennesker muligheter til å bruke og utvikle seg selv, føle seg til nytte og få mening i tilværelsen"* (Meld St. 39, 2006-2007, s.12).

I Stokke (2012) sin masteroppgave «Mer enn meg selv», skriver han om motivasjon i en frivillig ungdomsorganisasjon. Her kommer det frem at noen av de viktige momentene for å være medarbeider i en frivillig, kristen organisasjon er knyttet til ønske om å bidra til noe «mer enn meg selv», og at verdien i det arbeidet de var en del av var langt større enn det som kan måles i kroner og øre. Stokke (2012) sier at i alt frivillig arbeid, er det utrolig viktig med dedikerte og motiverte medarbeidere, og Collins (2005) påstår at motiverte medarbeidere er frivillige organisasjoners viktigste ressurs.

I frivillige organisasjoner er det ofte noen som er ansatt og får betalt for arbeidet de gjennomfører, samtidig som mange jobber på frivillig basis, uten økonomiske incentiver. Når

jeg i denne oppgaven skal undersøke utbrenthet blant medarbeidere i frivillig organisasjoner, er det avgrenset til å gjelde frivillige, ulønnede medarbeidere. Disse frivillige medarbeiderne er tilknyttet ulike organisasjoner, noen av de er frivillige på heltid, og noen har et engasjement ved siden av vanlig arbeid.

### **2.1.2 Motivasjon i frivillig arbeid**

I teori som er knyttet til frivillighet, kommer det gjerne frem spørsmål knyttet til hvorfor mennesker bruker av sin egen tid og ressurser, for å gjøre noe for andre mennesker som ikke nødvendigvis gir de noen personlig belønning. Dette handler om motivasjon, og hva som får mennesker til å gjøre det de gjør. Da dette er en sentral tematikk knyttet til frivillighet, ser jeg det som hensiktsmessig å berøre en liten del av den omfattende teorien knyttet til begrepet motivasjon.

Clary et al. (1998) skriver følgende om at mennesker bruker tid i frivillig arbeid: ”*Tanken på at et menneske vil gjøre betydelige personlige offer for en annen person, spesielt når den personen er en fremmed, har lenge fascinert studenter på sosial oppførsel*” (s. 1516). Kaufmann og Kaufmann (2003) forklarer at begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere», som betyr å bevege. Altså handler motivasjon om hvilke drivkrefter som får oss til å handle, og til å gå i en spesiell retning. Da fagfeltet knyttet til motivasjonsteori er stort og går i ulike retninger, har jeg i denne sammenhengen valgt å fokusere på *indre motivasjon*, som er relevant inn i konteksten av frivillig arbeid og for å skulle svare på problemstillingen i denne oppgaven. Jeg vil også presentere litt av forskningen som er gjort på motivasjon i frivillig arbeid.

#### **Indre motivasjon**

Innenfor kognitiv evalueringsteori, skiller Deci & Ryan mellom to motivasjonssystemer; indre og ytre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Der ytre motivasjon handler om å gjøre noe for å motta en belønning for arbeidet en gjør, handler indre motivasjon om at en gjør noe fordi det er interessant eller fordi aktiviteten engasjerer en som person (Bråten, 2002; Jelstad, 2007; Kaufmann & Kaufmann, 2003). Wormnes og Manger (2005) skriver at for mennesker som er indre motivert, er aktiviteten i seg selv et mål. Kaufmann og Kaufmann (2003) skriver at i teorien er indre motivasjon en «sunnere» motivasjon, fordi den går av egen motor og er mer stabil i lengden. Bråten (2002) mener at motivasjon er sølv, mens indre motivasjon er gull.

I teorien knyttet til indre motivasjon, finnes det flere retninger. To av disse retningene er *behovet for selvbestemmelse*, og *behovet for kompetanseopplevelse* eller *mestring* (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Bråten (2002) forklarer at selvbestemmelse betyr at mennesker bruker sin egen vilje, og indre motivasjon er når en opplever at aktivitetene og oppgavene en gjør er selvvalgt, som en virkelig har lyst til å gjøre og som en er engasjert med i hele seg. Innenfor teorien knyttet til selvbestemmelse, er det også naturlig å nevne begrepet autonomi. Dette dreier seg om at en har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.

*Kompetanseopplevelse* innebærer at en ønsker og har behov for å føle at en mestrer oppgavene som en gjør (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

En siste teori innenfor indre motivasjon som er relevant å nevne i denne oppgaven, er *interesseteorien*. Bråten (2002) mener at å gjøre noe fordi en har interesse for det, er hva indre motivasjon i utgangspunktet handler om. Videre forklarer han at interesseforskere skiller mellom personlig og situasjonsinteresse, men at begge virker som motivasjon for både læring og prestasjoner. Personlig interesse er noe som ofte kan være mer stabilt, mens situasjonsinteresse er noe som gjerne er litt mer forbigående (Bråten, 2002).

### **Forskning på motivasjon blant frivillige**

Clary et al. (1998, s. 1517-1518) har en funksjonell tilnærming til hvorfor mennesker velger å involvere seg i frivillig arbeid, og viser til at mennesker kan gjøre de samme tjenestene, men med helt ulik motivasjon og bakgrunn for hvorfor de gjør det. De presenterer følgende seks motiverende funksjoner for at mennesker engasjerer seg i frivillig arbeid (Frøen, 2015; Stokke, 2012).

*Verdier* innebærer ønsket om å kunne hjelpe andre mennesker, og kunne uttrykke verdier som er relatert til altruistiske og humanitære holdninger ovenfor andre. Fokuset ligger på andre og deres behov, utenfor seg selv (Clary et al., 1998). Pearce (2003) skriver at den innledende motivasjonen for å engasjere seg ofte kan være altruistisk, men at motivasjonen noen ganger videreføres ved at en også får noe tilbake. *Forståelse* handler om muligheten for å kunne tilegne seg ny kunnskap om verden og mennesker, samt muligheten til å uttrykke kunnskap og ferdigheter som en ikke har muligheten til andre steder (Clary et al., 1998). *Sosialt* innebærer at en gjennom frivillig arbeid får muligheten til å bygge relasjoner med andre mennesker, og bruke tid med mennesker som en er venner med (Clary et al., 1998). Pearce (2003) skriver om det sosiale aspektet, at en får muligheten til å være sammen med og



oppleve ting med andre mennesker. *Karriere* handler om at en benytter frivilligheten til å få arbeidsrelatert erfaring og fordeler, som kan ha positiv innvirkning på yrkeskarrieren (Clary et al., 1998). *Beskyttende* er knyttet til motivasjonsprosesser som kommer fra egoet og kan brukes som en forsvarsmekanisme, gjennom å gjøre frivillig arbeid for å redusere negative følelser som skyld, og skape en mulighet til å rømme fra egne problemer (Clary et al., 1998). *Forsterkning* som motivasjonsfaktor handler om menneskets ønske om å utvikle seg psykologisk, og styrke egen selvoppfatning gjennom å være ønsket av andre mennesker (Clary et al., 1998; Frøen 2015; Stokke, 2012)

### 2.1.3 Relasjonsledelse

Spurkeland (2012, s. 13) forteller om en gang Mor Theresa skulle holde et ledelsesforedrag, og det eneste hun sa til forsamlingen var disse to spørsmålene: «*do you know your people?*» og «*do you love them?*». Spurkeland ser på disse spørsmålene som noe tidløst og situasjonsuavhengig. Han mener at det å lede, handler om å gjøre andre mennesker gode, og for å kunne gjøre det må du investere i relasjonene til dem. Spurkeland (2012) nevner at hovedkomponentene for å få aksept hos medarbeidere, handler om *tillit* og *følelsesmessig nærhet*, og har utgangspunkt i den emosjonelle koblingen mellom leder og medarbeider.

En nøkkel for å kunne bygge gode relasjoner med mennesker, er at en viser genuin interesse i mennesker. For mange ledere kan det være vanskelig å faktisk lede, fordi en ikke har relasjoner, og da kun har mulighet til å administrere mennesker, ikke lede dem (Spurkeland, 2012). Spurkeland (2012, s. 27) mener at: ” *Om en leder ikke skjønner de viktige overskriftene i medarbeiderens liv, er lederen frakoblet alle emosjonelle og empatiske sider ved ledelse. Da gjenstår bare det faglige.* ”

Spurkeland (2012) forklarer at ledere er avhengig av tillit hos medarbeidere, og referer til Schindler og Thomas (1993) som deler tillitt opp i disse fem dimensjonene: *integritet*, *kompetanse*, *konsistens*, *lojalitet* og *åpenhet*. Ekman (2004) tar opp viktigheten av småprat i hverdagen som en viktig del av lederskap, og forklarer blant annet at tillit er noe som vokser gjennom samtale. Spurkeland (2012) forklarer at tillitt er noe som bygges over tid og gjennom en rekke interaksjoner. Han trekker også frem at tillit er personlig, og noe to personer kan ha ulike oppfatninger om. Spurkeland (2012, s. 53) påstår at:

*”Alle mennesker vil bli vist tillit gjennom ansvar og frihet. Lederjobben er å finne ut hva den enkelte ønsker og kan ivareta. Det er også en lederjobb å utfordre medarbeidere utover det de selv tror de makter – og se til at de seinere mestrer.”*

Jacobsen og Thorsvik (2007) bruker begrepet *transformasjonsledelse*, for å forklare en variant av verdibasert ledelse, og trekker blant annet frem at en tar hensyn til den enkelte og gir en følelse av å bety noe og være respektert. Et annet element her er at ledere fremstår som synlige rollemodeller.

## **2.2 Utbrenthet**

Hva betyr utbrenthet? Hvordan blir en utbrenthet og hva er symptomene? Hvordan oppleves det å bli utbrent, og er det noen vei ut av det? Dette er noen av mange spørsmål knyttet til dette fenomenet som mange har hørt om, men kanskje egentlig ikke kan sette ord på hva er.

Når jeg i denne delen skal se nærmere på hva utbrenthet er, har jeg funnet det hensiktsmessig å først se på begrephistorien, før jeg deretter skal se på noen ulike definisjoner og perspektiver på begrepet. Etter dette beskriver jeg noen ulike årsaker for at en blir utbrenthet, for så å se nærmere på hvilke symptomer mennesker kan erfare når de blir utbrent og hvordan en kan forebygge og overvinne utbrenthet. Til slutt vil jeg beskrive hvordan utbrenthet har vært tilstede i frivillige organisasjoner.

### **2.2.1 Begrephistorie av begrepet utbrenthet**

Begrepet utbrenthet ble først tatt i bruk som et faglig uttrykk på midten av 1970-tallet, og Herbert Freudenberger, en psykiater tilknyttet til «free-clinic bevegelsen» i New York City, blir ansett som begrepets far etter at han lanserte det i artikkelen «Staff burnout» i 1974. (Freudenberger, 1974; Roness & Matthiesen, 2002; Schaufeli et al., 2017)

Freudenberger (1974) skriver om erfaringene i arbeidet på klinikken, og at han selv og flere av de frivillige og ansatte som han jobbet sammen med gradvis ble tappet for krefter. De utviklet en kronisk fysisk tretthet, opplevde en omfattende emosjonell utmattelse, redusert motivasjon og engasjement og en stadig større avstand til klientene de jobbet sammen med (Roness & Matthiesen, 2002; Schaufeli et al., 2017). Når Freudenberger skulle beskrive denne opplevelsen av utmattelse, brukte han ordet «utbrent», som blant kollegaer hadde blitt brukt

for å beskrive effektene av kronisk stoffmisbruk (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli et al., 2017). Dette er den første sammenhengen hvor det er en faglig beskrivelse av utbrenthet, hvor tilstanden og prosessen som gjorde at en ble utbrent blir skildret. Samtidig finnes andre tidligere litterære verk, hvor den mest kjente er Graham Greene's «A burnt out case» fra 1960, som beskriver både tilstanden og prosessen av å bli utbrent gjennom fiktive historier (Roness & Matthiesen, 2002; Schaufeli et al., 2017).

En annen som var tidlig ute med å bruke begrepet «burnout», og som er en av de ledende forskerne på feltet, er Christina Maslach, professor i sosialpsykologi ved University of California (Roness & Matthiesen, 2002). Hun forteller selv at hun i utgangspunktet ikke hadde noe interesse av å studere fenomenet utbrenthet, men at hun hadde sin interesse i menneskers følelser, og i spørsmålet knyttet til hvordan mennesker «vet» hva en føler. (Schaufeli et al., 2017) Maslach intervjuet en rekke personer med jobber innenfor servicesektoren, og undersøkte hvordan de responderte på emosjonelt stress i arbeidet sitt. Hun var spesielt interessert i ulike kognitive strategier for mestring av situasjon de var i, og oppdaget i intervjuene at mange var emosjonelt utmattet, og at responsstrategiene hadde implikasjoner for menneskers profesjonelle identitet og oppførsel på arbeidsplassen. Da hun forklarte resultatet av undersøkelsen for en advokat, fikk hun høre at advokater for fattige mennesker, kalte dette fenomenet «burnout», og det ga umiddelbar resonans hos de som ble intervjuet (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2017; Schaufeli, 2009).

Christina Maslach (2003) hevder at utbrenthet var et sosialt problem, og at det var grunnen til at en startet å forske på fenomenet, mer enn at det hadde sitt utgangspunkt i det teoretiske. Dette kan en se gjennom erfaringene som blant annet Freudenberg og Maslach gjør seg. Samtidig er det verdt å nevne at utbrenthet på arbeidsplassen er ikke et fenomen som oppsto på 70-tallet, selv om det var tidspunktet det ble gitt et navn. (Schaufeli et al., 2017) Det som kjennetegnet fenomenet som ble funnet, var at mennesker som hadde høy idealisme og et stort engasjement på arbeidsplassen, opplevde å bli tappet for krefter fysisk og psykisk på grunn av belastningen i arbeidssituasjonen. Gjennom det forholdt en seg til de en hjalp på en dårligere måte, og en opplevde at en ikke greide å gjennomføre arbeidsoppgaven fullt ut (Freudenberg, 1974; Roness & Matthiesen, 2002). I initieringsfasen, var konseptet om utbrenthet forbeholdt service-yrker, hvor en var sterkt drevet av en indre motivasjon og en jobbet tett med mennesker. Maslach og Schaufeli (2017) skriver om de første fem årene etter at begrepet ble lansert, at det var en mengde artikler som ble skrevet om utbrenthet, og

begrepet ble knyttet opp mot blant annet disse sektorene: utdanning, sosialarbeid, medisin, rettsvesenet, psykiatrien, religion og livssyn og andre menneskeorienterte yrker.

Utfordringene i denne første tiden, var at store deler av det som ble skrevet om utbrenthet ikke hadde et empirisk fundament, og det var et stort spenn i hva som faktisk ble lagt i begrepet. Noe av grunnen til at det ikke var så mye empirisk data knyttet til utbrenthet, er som nevnt, at det var mer interesse blant de som møtte det i hverdagen (legene, psykologene etc.) enn det var blant forskerne. (Schaufeli et al., 2017)

På 1980-tallet startet den empiriske fasen, hvor det ble skrevet bøker og artikler som viste til ulike ideer og tanker rundt begrepet, modeller på fenomenet ble lagt frem, og det ble laget standardiserte måleinstrumenter for å vurdere utbrenthet, noe som var med på å gi forskere mer konkrete definisjoner av begrepet og metodiske instrumenter for å arbeide med det (Schaufeli et al., 2017). Et av disse standardiserte måleinstrumentene heter Maslach Burnout Inventory, som nevnte Maslach, sammen med Susan Jackson sto for (Maslach & Jackson, 1986). Dette skjemaet måler utbrenthet over tre dimensjoner. Et annet skjema som kan være lettere å forstå, da det kun måler over en dimensjon, er norske Bergen Burnout Indicator fra 1988 (Roness & Matthiesen, 2002).

### **2.2.2 Ulike definisjoner og perspektiver på utbrenthet**

Utbrenthet er et begrep som mange bruker, og som det i stor grad er enighet om at eksisterer. Derimot, når det gjelder definisjonen av fenomenet utbrenthet, og hvordan en skal beskrive det, så er det ikke noe felles enighet og det finnes ulike definisjoner (Roness & Matthiesen, 2002). Schaufeli og Buunk (1996) skriver at de ulike definisjonene kommer i to ulike kategorier, enten at definisjonene viser til «utbrenthet» som en endelig tilstand eller at en ser på det som en prosess. De skriver også at disse ulike definisjonene ikke ensidig ekskluderer hverandre, men at de kan komplementere hverandre, på den måten at den endelige tilstanden av utbrenthet forklarer slutten av utbrenningsprosessen. Jeg har valgt å presentere tre ulike perspektiver knyttet til utbrenthet, de står ikke uavhengig av hverandre, men har ulike innfallsvinkler.

#### ***En tredimensjonal definisjon***

Den mest brukte definisjonen om «utbrenthet», er det tidligere nevnte Maslach og Jackson (1986 s.1) som står for: "*Burnout is a syndrom of emotional exhaustion, depersonalization*

*and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who do 'people work' of some kind"*

Maslach og Jackson (1986) sin definisjon, viser til tre ulike dimensjoner innenfor utbrenthet. Disse er *emosjonell utmattelse*, *depersonalisering/kynisme* og *selvopplevd redusert ytelse*. Maslach (2003) sier at en flerdimensjonal definisjon som denne står i kontrast til de mer tradisjonelle modellene for stress, fordi den går forbi opplevelsen av utmattelse, og ser videre på hvordan personen relaterer til arbeidet sitt. I tillegg er definisjonen tydelig på at utbrenthet skjer med mennesker som arbeider med andre mennesker på en eller annen måte.

*Emosjonell utmattelse* handler om at en har en opplevelse av å være følelsesmessig utladet og ikke har noe mer igjen å gi (Maslach, 2017). Det kan oppleves både psykisk og fysisk, og en erfarer at en er like tom når en våkner på morgen, som når en la seg kvelden før. En person som er utbrent har ingen energi til å møte nye prosjekter og/eller mennesker (Maslach & Leiter, 1997). Falkum (2002, s. 59) skriver følgende om den emosjonelle utmattelsen: "*Den emosjonelle utmattelsen er en følge av langvarig stress i en arbeidssituasjon farget av høye egne forventninger og situasjonsbetingete krav*". Falkum (2002) skriver videre om den tredimensjonale definisjonen at de fleste mener emosjonell utmattelse er den primære dimensjonen, og at den forårsaker de to andre dimensjonene.

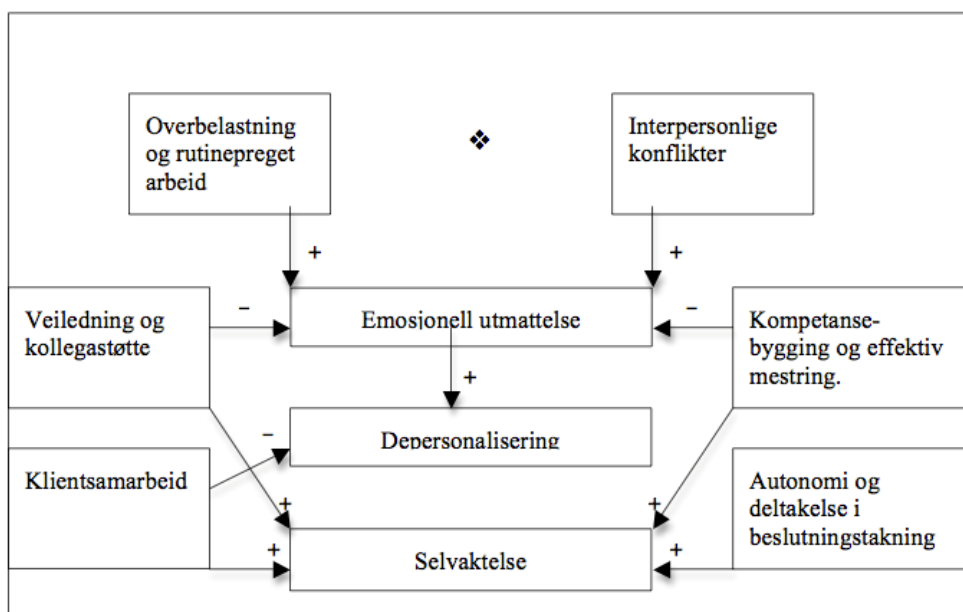
*Depersonalisering* handler om at en begynner å følelsesmessig distansere seg fra andre mennesker, og ofte mennesker en har en profesjonell relasjon til (Maslach, 2017). Mye av grunnen til at en distanserer seg til menneskene rundt seg, er fordi dette er en måte å håndtere det emosjonelle stresset som en erfarer på arbeidsplassen (Schaufeli et al., 2017). Matthiesen (2002, s. 31) referer til Maslach et al. (2001, s. 403): "*Depersonalisering er et forsøk på å skape avstand mellom personen selv og de personen hjelper eller gir omsorg til, ved aktivt å ignorere de kvaliteter som gjør personen unik, og som engasjerer mennesker*"

Maslach og Leiter (1997) bruker også *kynisme* om denne dimensjonen, og skriver at når en opplever å være kynisk, så får man en kald og negativ holdning i møte med arbeidet og menneskene på jobben. En minimerer engasjementet i arbeidet, og ofte kan en også gi opp sine egne idealer, for å skulle beskytte seg selv mot utmattelse og skuffelse.

*Selvopplevd redusert ytelse* er den tredje dimensjonen, som omhandler at en opplever å svikte i kompetanse og i resultater i arbeidet sitt (Maslach, 2017). Andre kan oppleve at personen begynner å kommunisere dårligere, har mindre empati en tidligere, mangler både

konsentrasjon og engasjement, er lite tilgjengelig og har nok med seg selv (Roness & Matthiesen, 2002). Matthiesen (2002, s. 31) sier: *”De reduserte arbeidsprestasjonene fører til redusert selvaktelse eller svekket selvbylde.”* Denne dimensjonen er med på å gjøre det litt mer komplekst enn de to andre dimensjonene. Opplevelsen av redusert ytelse, kan være et resultat av at en erfarer utmattelse og kynisme, mens det i andre tilfeller er noe som utvikler seg parallelt med de andre dimensjonene. (Maslach et al., 2001; Maslach, 2003)

Schaufeli & Buunk (1996) sier at dette er en definisjon av utbrenthet som omtaler endetilstanden av fenomenet. Samtidig kan vi finne en modell knyttet til en tredimensjonal definisjon av utbrenthet, som viser til utbrenthet som en utviklingsprosess. (Leiter, 2017; Roness & Matthiesen, 2002). Leiter (2017) som står bak denne modellen (figur 1), viser til hvordan utbrenthet utvikler seg over tid og hvordan de ulike dimensjonene henger sammen. Den knytter de ulike elementene som ligger til grunn for at en blir emosjonelt utmattet; her nevnes «overbelastning og rutinepreget arbeid» og «interpersonlige konflikter», og videre hvordan depersonalisering og selvaktelsen blir påvirket av utmattelsen. Modellen viser også hvilke elementer som kan redusere den emosjonelle utmattelsen og depersonaliseringen, og hva som kan øke selvaktelsen som er redusert.



Figur 1: Leiter modell (2017) tre dimensjonal prosessmodell

### **«Jeg er min ytelse»**

Matthiesen (2002, s. 31) siterer Hallsten (2017) når han skriver ”*Mange av personene som rammes av utbrenthet, har et selvbilde tett forbundet med arbeidsprestasjoner – de er hva de gjør.*” Hallsten, som er en svensk psykolog, mener det er viktig at en ikke bruker «burnout» som en tilstand, og viser heller til at det er en «utbrenningsprosess». I rammeverket knyttet til denne utbrenningsprosessen har Hallsten gitt plass til begrepet «jeg er min ytelse», og gir også rom for innholdet i begrepet når han definerer utbrenningsprosessen: ”*Utbrenning er en prosess som utløses når realiseringen av en aktiv, selvdefinerende rolle trues eller bryter sammen uten at noen alternativ rolle foreligger*” (Falkum, 2002, s. 66).

Gjennom dybdeintervjuer med flere yrkesaktive, har Hallsten (2017) kommet frem til at det er en ting som er spesielt uttalt blant de som har blitt utbrent; de tenderer til å ha arbeidet som eneste kilde til selvfølelse. Deres opplevelse av identitet stammer ikke fra andre roller i livet, noe som gjør den veldig usikker og vanskelig å kontrollere på egenhånd.

Knyttet til dette trekker Hallsten inn den kognitive psykologien, og at en har et kognitivt eller emosjonelt skjema som sier mye om hvordan personen forstår seg selv, sine omgivelser og fremtiden (Roness & Matthiesen, 2002). Hallsten (2017) mener å ha funnet et «identitetsskript» knyttet til de som er utsatte for utbrenning, og knytter menneskers verdi til ytelsen eller arbeidet de gjør i jobben. Falkum (2002, s. 66) skriver om dette skriptet: ”*Jeg er min ytelse. Hvis jeg ikke yter, er jeg verdiløs. Hvis jeg ikke yter, er jeg ikke elsk-verdig*”

I dette identitetsskriptet, er det andre forventninger og verdier som i ulik grad gikk igjen hos de som Hallsten intervjuet. Dette handlet om 1) at en burde følge regler og oppføre seg på jobben (etiske aspekt), 2) jobben er viktig for andre og for meg selv (verdi-aspekt), 3) at en bør oppnå et synlig resultat selv om det er tydelige hindringer på veien (kompetanseaspekt), 4) jeg burde bli gitt kontroll og belønning i samsvar med ytelsen min (belønningsaspekt) og 5) konklusjon om fremtiden: Dermed vil jeg kunne leve et rikt og godt liv (Falkum, 2002, s. 66; Hallsten 2017, s. 105).

### **Et eksistensielt perspektiv**

Pines & Aronson (1988) har en bredere definisjon av utbrenthet enn for eksempel Maslach og Jackson, og inkluderer fysisk smerte i symptomene og avgrenser ikke begrepet bare til å gjelde mennesker som arbeider innenfor typiske tjenesteyrker. Deres definisjon på utbrenthet

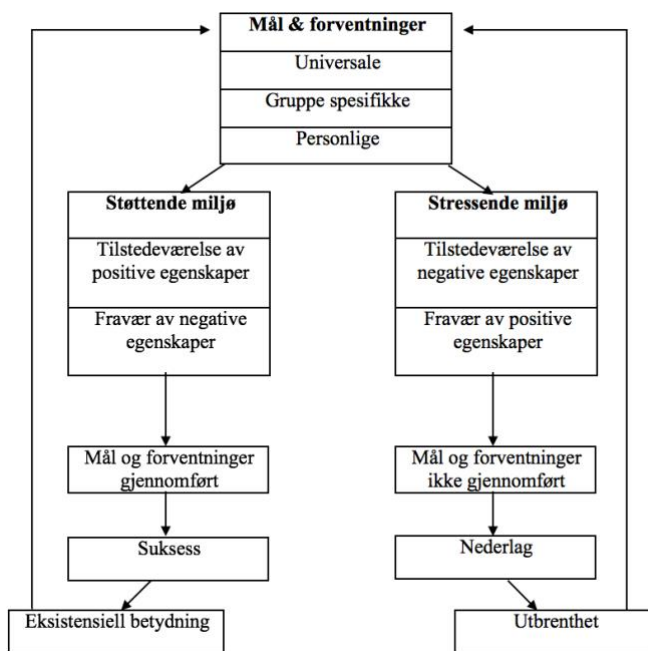
er: ”en tilstand med fysisk, emosjonell og mental utmattelse forårsaket av vedvarende engasjement i situasjoner som er emosjonelt krevende” (Pines & Aronson, 1988, s. 9)

Pines (2017) forfekter et eksistensielt perspektiv knyttet til utbrenthet, og mener at bakgrunnen for at mennesker blir utbrent ligger i vårt behov for å tro at livet er meningsfullt, og at det vi gjør og de vi er, er betydningsfulle og viktige. Når vi da opplever at vi feiler i det som gir livet vårt mening, så kan det være grunnlaget for at en blir utbrenthet. (Schaufeli et al., 2017) Hun mener at det eksistensielle perspektivet, er noe som kan knyttes opp til alle de ulike definisjonene av utbrenthet. Pines (2017, s.41) sier også at: ”... *in order to burn out, one has to first be on fire.*”. Om du ikke kjenner på en hengivelse til saken din, om du ikke bryr deg om menneskene du jobber med eller om du ikke er følelsesmessig involvert i arbeidet du gjør, så er det lite sannsynlig at du kommer til å bli utbrent. Men dersom du er hengiven til arbeidet ditt, er emosjonelt involvert og forventer å kjenne på en eksistensiell betydning knyttet til det, men opplever å mislykkes, da er det en større sannsynlighet for at du kan bli utbrent (Pines, 2017).

Pines og Aronson (1988) presenterer en eksistensiell modell på utbrenthet (figur 2 under). Modellen har motivasjon som en av grunnfaktorene, og har som en forutsetning at bare de som er høyt motivert kan bli utbrent. Motivasjonen er ofte knyttet opp til mål og forventninger når en starter med arbeidet, og disse er igjen enten 1) universelle for alle som arbeider, 2) gruppe-spesifikke knyttet til den sektoren og 3) personlige og unike for den enkelte. Jobbmiljøet er også viktig for hvordan mennesker opplever å få utrettet det en brenner for, og i denne modellen viser Pines til at en kan oppleve støttende miljø eller stressende miljø. I det støttende miljøet er det tilstedeværelse av positive egenskaper og fravær av negative, mens i det stressende miljøet er det motsatt. Opplevelsen i det stressende miljøet er at *mål og forventninger* ikke blir innfridd, og det gir en opplevelse av *nederlag*, som igjen fører til *utbrenthet*. Opplevelsen i det støttende miljøet fører til at *mål og forventninger* oppnås, og det gir en opplevelse av *suksess*, som gir en *eksistensiell betydning*.

Pines (2017) skriver om nederlag: ”... *det er ikke alltid eller nødvendigvis en objektiv feil som forårsaker utbrenthet, men heller følelsen av at uansett hvor hardt en jobber, så kan en ikke utgjøre en betydelig forskjell.*” Pines og Aronsen understreker at den emosjonelle utmattelsen først og fremst henger sammen med et intenst følelsesmessig engasjement over lang tid (Roness & Matthiesen, 2002, s. 26).





Figur 2: Eksistensiell modell for utbrenthet. Utviklet fra Pines og Aronson,1988.

### 2.2.3 Maslach & Leiter's seks årsaker for utbrenthet

Maslach og Leiter (1997) har en oversikt på seks ulike kategorier som ofte er årsak til at en blir utbrent. De sier at når det ikke er samsvar mellom det som er naturlig for en person og hva som er krevd i jobben, så skaper det grobunn for at mennesker lettere kan bli utbrent. Områdene hvor en ofte kan erfare slike store avvik er; 1) arbeidsmengde, 2) mangel på kontroll, 3) mangel på belønning, 4) mangel på fellesskap, 5) fravær av rettferdighet og 6) verdikonflikt. På grunn av størrelsen på denne oppgaven, har jeg valgt å presentere fire av kategoriene i korte trekk; arbeidsmengde, mangel på kontroll, mangel på fellesskap og verdikonflikt.

*Arbeidsmengde*; det er kanskje det området hvor det kommer tydeligst frem at det ikke er samsvar mellom en person og arbeidet han gjør. Vi har for mye å gjøre, på for liten tid og med for lite ressurser. På dette område kan de som blir utbrent oppleve at en går forbi menneskets begrensninger. *"Work overload is increasing as the tempo of work increases. The faster pace hurts quality, disrupts collegial relationships, kills innovation – and brings burnout"* (Maslach & Leiter, 1997, s. 9).

*Mangel på kontroll*; på dette området erfarer mennesker at de ikke har kontroll over arbeidet de er en del av, de opplever at de blir kontrollert av ledere, og ikke har muligheten til å

forbedre seg eller tenke kreativt rundt oppgavene sine. Dette kan føre til at en føler seg mindre ansvarlig for det som gjøres, og at det kveler initiativ. Når en opplever dette i arbeidet en gjør, kan det for mange skape en oppfatning om at lederne ikke stoler på dem, har respekt for avgjørelsene deres eller at de ikke er kapable til å gjøre konkrete ting på egenhånd (Maslach & Leiter, 1997).

*Mangel på fellesskap*; det omhandler når en mister en positiv relasjon til mennesker på arbeidsplassen. Mennesker vokser i fellesskap med andre, hvor en kan erfare blant annet glede og trygghet sammen med mennesker en trives sammen med. Den største utfordringen for et fellesskap, er når en møter uløste konflikter som surner miljøet med ulike negative faktorer som frykt, frustrasjon, sinne og bekymring.

*Verdikonflikt*; innenfor dette området erfarer mennesker at det er konflikt mellom arbeidets forventninger og de verdiene en har som menneske. Dette kan være at en må gjøre ting som en opplever som etisk uriktig eller at retningen som organisasjonen/bedriften går er motsatt retning av personlige verdier. Maslach (2016) forteller om en studie gjort blant aktivister, hvor personlige verdier står sterkt, at noen av de som har opplevd å bli utbrent har sagt «Jeg forlot ikke organisasjonen, men organisasjonen forlot meg.» Det utviklet seg store avvik mellom verdiene i organisasjonen og hos den som ble utbrent.

#### **2.2.4 Symptomer på utbrenthet**

Freudenberger (1974) skriver at utbrenthet manifesterer seg på mange ulike måter og med ulike symptomer, avhengig av alvorlighetsgrad og fra person til person. Utbrenthet har på mange måter virket som et sekkebegrep, som har tatt til seg mange ulike plager (Roness & Matthiesen, 2002). I teorien kan en se at det har blitt listet opp mer enn hundre symptomer som har blitt forbundet med utbrenthet. Disse kan fordeles i fem ulike grupper, og forklares med noen av disse symptomene (Roness & Matthiesen, 2002):

- 1) *følelsesmessige eller affektive symptom* som gjør at personen kan føle seg emosjonelt utmattet, tom eller fanget. Noen av de mest fremtredende symptomene i denne grupperingen er koblet til depresjon og angst (Roness & Matthiesen, 2002; Schaufeli & Buunk, 1996).
- 2) *tankemessige eller kognitive symptom* kan kjennes på blant annet håpløshet eller ha en følelse av nederlag og skyldfølelse som også kan lede til dårlig selvtillit og selvilde (Roness & Matthiesen, 2002).

- 3) *fysiske symptom*: Blant disse er det symptomer som hodepine, kvalme, muskelsmerter, søvnproblemer og pusteproblemer. Det mest typiske fysiske symptomet er kronisk utmattelse (Schaufeli & Buunk, 1996).
- 4) *atferdsmessige symptomer* går ut på at de som blir utbrent begynner å forandre adferd, og det kan innebære hyperaktivitet, impulsivitet, voldelighet, økt inntak av kaffe og alkohol eller at en begynner med medikamenter eller narkotika (Roness & Matthiesen, 2002).
- 5) *motivasjonsmessige symptomer* og hva det innebærer blir godt forklart av Schaufeli og Buunk (1996, s. 325): *"The person's initial intrinsic motivation has vanished; his or her zeal, enthusiasm, interest and idealism are lost. When the challenge of the job dissipates, boredom and dissatisfaction develop."*

I tillegg til symptomene som blir lagt frem her, har en også interpersonale/sosiale og organisasjonsmessige symptomer knyttet til utbrenthet (Roness & Matthiesen, 2002; Schaufeli & Buunk, 1996). Det går jeg ikke nærmere inn på her.

### **2.2.5 Overvinne og forebygge utbrenthet**

Utbrenthet er noe som for mange kan oppleves som en livskrise, og spørsmålet er hvordan en kan forebygge at mennesker blir utbrent og hjelpe folk til å finne tilbake entusiasmen etter at de har erfart det de har gjort. Maslach og Leiter (2005) mener at det å overvinne utbrenthet, ikke bare handler om å redusere alle de negative områdene, men at det kan være hensiktsmessig å tenke mer på positive ting, og bygge det motsatte av utbrenthet, altså engasjement. For å fikse utbrenthet, er det viktig å finne ut av hvilket område det ikke er samsvar mellom det som er naturlig for personen som er utbrent, og hva som er krevd i arbeidet, før en deretter ser på ulike løsninger for å minske avviket i relasjonen mellom arbeid og person.

Når en skal overvinne og forebygge utbrenthet, viser Maslach og Leiter (1997) til to ulike tilnærminger en kan ha for å komme seg ut av det; *individuelle* og *organisatoriske*. Den individuelle tilnærmingen handler om at en selv ser på hvilke områder en opplever utfordrende i arbeidet, før en senere i prosessen involverer arbeidet eller organisasjonen. Den organisatoriske tilnærmingen, handler om at ledelsen i en organisasjon identifiserer hvilket område utfordringer ofte oppstår i organisasjonen, og gjør tiltak for å forebygge det (Maslach & Leiter, 2005). Maslach og Leiter (1997) argumenterer for at det er viktigst at utbrenthet blir adressert på et organisatorisk nivå, fremfor et individuelt nivå. Samtidig sier de at dette ikke

nødvendigvis medfører riktighet der mennesker har altruistiske motiver, og høy egeninteresse for engasjementet sitt. Det er særlig relevant i dette studiet knyttet til frivillighet.

Ofte kan arbeidsgivere se på mennesker som har utfordringer med utbrenthet, og tenke at det er den enkelte personen sin feil at de har problemer. Maslach og Leiter (1997) mener at grunnen til at mennesker ofte møter utfordringer knyttet til arbeidet sitt, ikke kun handler om personen, men relasjonen mellom personen og arbeidssituasjonen/miljø vedkommende er endel av. De forklarer også hvordan organisasjoner gjør feil, når de prøver å forandre menneskene, fremfor å skape miljøer som tar vare på mennesker. Roness og Matthiesen (2002) sier som Maslach og Leiter, at når en skal forebygge utbrenthet, må en rette oppmerksomheten til både personligheten og jobben, da tilstanden er en interaksjon mellom de to. Roness (2002, s. 221) sier at: *"God ledelse er sannsynligvis den beste vaksinasjonen mot utbrenthet"*. En måte å utføre god ledelse kan innebære å skape gode strategier for å forebygge utbrenthet på et organisatorisk nivå. Hellesøy (2002) nevner følgende strategier:

*"Justering og omforming av oppgaver, tilpasse arbeidsomgivelsene og arbeidsredskaper, etablere fleksible arbeidstidsordninger, stimulere medvirkning i ledelse, inkludere medarbeidere i arbeid med karriereutvikling, analysere roller og klargjøre forventning og arbeidsmål, gi sosial støtte og tilbakemelding, bygge sterke/gode team, etablere/iverksette en god personalpolitikk og styrke og dele belønningene/rettferdig verdsetting."* (s. 325)

Når det kommer til individuelle tiltak for å overvinne utbrenthet, deler Leiter og Maslach (2005) seks ulike strategier for å bedre relasjonen med arbeidet, og disse strategiene er knyttet til de seks ulike årsakene for at en blir utbrent (Maslach & Leiter, 1997). Det er ikke hensiktsmessig i denne oppgaven å gå i dybden på disse ulike strategiene, men kort oppsummert bruker de en generell plan med disse fire stegene: 1) *definer problemet*, 2) *sett spesifikk mål*, 3) *handle* og 4) *følg med på prosessen*. Roness (2002) viser også til noen faktorer som er viktig for at den enkelte kan forebygge utbrenthet. Han sier at de kan virke selvfølgelig, men at erfaringene viser at det er viktig å minne om dem. Disse ulike faktorene er: *ta vare på deg selv, sett grenser, kjenn deg selv, sett realistiske mål, ikke gjør nederlag personlig, tenk positivt, gjør ting annerledes, ta vare på familie og venner, vær fysisk aktiv og sørg for rekreasjon*. Han forklarer at utbrenthet ofte er et uttrykk for at det er *«ubalanse mellom det en gir og det man tar imot»*, at en bruker opp egne ressurser uten at en fyller på med nytt. I denne konteksten sier han at det er viktig at en tar vare på seg selv. Å sette grenser

er også viktig i forebygging av utbrenthet, og Roness (2002, s. 222) forklarer hva som skjer når en ikke setter grenser:

*Mange utsletter seg selv fordi de ikke klarer å si nei. De brenner sitt lys i begge ender. Det gjelder særlig de som er veldig engasjerte, og som i tillegg er «ja-sigere». De klarer ikke si nei, ofte av redsel for å bli upopulær eller bli mislikt. Men det gir ofte respekt å kunne si nei når begeret er fullt. Et ja til noe inkluderer ofte et nei til noe annet.*

Knyttet til det å *gjøre ting annerledes*, mener Roness (2002) at utbrenthet skjer hyppigere når mennesker ikke har kontroll på arbeidssituasjonen sin og mangler autonomi. Dette kan ofte være situasjoner som de ikke råder over selv, men hvor omlegging av arbeidsrutiner av og til kan gi en opplevelse av mer kontroll i situasjonen (Rones, 2002). Maslach et al. (2001, s. 419) nevner også viktigheten av autonomi om en skal kunne se en forandring i måten arbeidet fungerer, og også med et organisatorisk perspektiv: *”If it’s going to be a significant change in the way work is done, it will require a degree of autonomy and an understanding of the organizational consequences of such change.*

Innenfor tematikken som omhandler *rekreasjon*, nevner han også at det å ha en tro som er integrert i ens personlighet er noe som kan være positivt i møte med mental helse, og forklarer at *religion kan gi mennesker forankring, mening og fellesskap.*

## **2.2.6 Utbrenthet og frivillighet**

Begrepet utbrenthet har, som vi tidligere har nevnt, vært knyttet direkte opp mot det aktive yrkeslivet og da spesielt hjelpeyrker. Det er nok også grunnen til at vi i teorien om utbrenthet, finner lite som er direkte knyttet opp mot frivillig sektor. Noen av de studiene som har blitt gjort knyttet til frivillige som blir utbrent, omhandler aktivister, og da spesielt innen politisk, sosial rettferdighet og menneskerettighetsaktivisme (Chen & Gorski, 2015; Schaufeli et al., 2017). Samtidig viser et googlesøk med «volunteer burnout», at det er et stort engasjement og flere artikler som er skrevet om utbrenthet blant frivillige, knyttet til både religiøse organisasjoner og hjelpeorganisasjoner.

Når Freudenberg (1974) skriver sin første artikkel om utbrenthet, bruker han ordet «volunteers» flere ganger i løpet av artikkelen, når han snakker om de som ble utbrent. Det var mennesker som brukte mye tid, med liten økonomisk kompensasjon eller folk som jobbet

frivillig. Selv om utbrenthetsbegrepet ikke har vært knyttet mye til frivillighet senere, var det på et tidlig stadium også relevant for mennesker som var frivillige i hjelpeyrker, som på klinikken som Freudenberg var engasjert i. Han erfarte at menneskene som sto i fare for å bli utbrent var de som var dedikerte og forpliktet i arbeidet, og hadde et stort ønske om å hjelpe andre.

I teorien om utbrenthet, er det noe fokus på høy idealisme og engasjement i arbeidet som gjøres, noe som blant annet blir synlig i Pines sitt eksistensielle perspektiv på utbrenthet. Dette er også noe som preget den tidlige og deskriptive litteraturen om utbrenthet, hvor sentrale årsaker for fenomenet var overforpliktelse, idealisme og perfeksjonisme (Schaufeli & Buunk, 1996). Chen og Gorski (2015) skriver at noe av grunnen til at aktivister innenfor sosial rettferdighet og menneskerettigheter er spesielt utsatt for utbrenthet, er presset de legger på seg selv for å ha en påvirkning på verden rundt dem. De legger også frem andre elementer som har vært med på å forårsake utbrenthet innenfor frivillige aktivistorganisasjoner, som relasjoner mellom medlemmer, tidspress eller for stor mengde arbeid (Chen & Gorski, 2015). Maslach og Leiter (2005) mener at de som jobber i frivillige organisasjoner kan være mer utsatte for utbrenthet på grunn av store arbeidsmengder. To av grunnene til dette er fordi det er færre ressurser i frivillige organisasjoner, som gjør at arbeidsmengden fordeles på færre personer, og fordi frivillige har høye forventninger og idealismen kan føre til at en overarbeider seg.

Som en avslutning på teorien om utbrenthet og frivillig arbeid, beskriver Maslach og Gomes (2006) utbrenthet knyttet opp mot aktivister, både lønnet og ulønnet på følgende måte: *"the initial "fire" of enthusiasm, dedication, and commitment to the cause has "burned out", leaving behind the smoldering embers of exhaustion, cynicism, and ineffectiveness"*.

## **Kapittel 3. Metode**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene som har blitt tatt gjennom forskningsprosessen. Jeg vil først vise hvordan metodevalget av kvalitativ metode, har sitt utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål, før jeg redegjør for valget av kvalitativt intervju. Deretter vil jeg redegjøre for planlegging og gjennomføring av intervjuene, som også inneholder temaene *rekruttering og utvalg* og *intervjuguide*. Deretter vil jeg presentere den tematiske analysen som jeg har valgt som metode for å bearbeide datamaterialet som blir samlet inn i intervjuene. Mot slutten vil jeg redegjøre for mitt syn på forskerrolle og min egen forforståelse, før jeg som avslutning vil se nærmere på studiens kvalitet, med temaene *pålitelighet*, *gyldighet* og *overførbarhet*, før jeg til slutt gjør rede for etiske betraktninger som er tatt gjennom hele forskningsprosessen.

### **3.1 Kvalitativ tilnærming**

Kvalitativ metode søker å gå i dybden, og vektlegger mening og prosesser, mens kvantitativ metode har fokus på utbredelse og antall (Thagaard, 2013). Det har gjort at det mest hensiktsmessige valget av metode, for å svare på problemstillingen min, er kvalitativ metodisk tilnærming. Thagaard (2013) skriver at det som er karakteristisk for kvalitativ forskning er at vi søker en forståelse for sosiale fenomener, ved en nær relasjon til deltakerne i felten gjennom intervju eller observasjon, eller ved analyse av tekster og visuelle uttrykksformer. Grønmo (2004) fremhever sensitivitet i tillegg til nærhet i relasjonen med kildene. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2016) skriver at fenomenologisk tilnærming som et kvalitativt design, handler om å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og utfordringer med et fenomen. Valget av en kvalitativ tilnærming begrunnes med det som er presentert over, og med bevissthet på å ta etiske hensyn til at det kan være en utfordrende og sensitiv tematikk for de som har opplevd å bli utbrenthet. Som metode vil det bli brukt *kvalitativt forskningsintervju*.

### **3.2 Det kvalitative forskningsintervju**

For å samle data har jeg benyttet kvalitativt forskningsintervju som metode i denne studien. Kvale og Brinkmann (2015) skriver om det kvalitative forskningsintervjuet at en søker kvalitativ kunnskap uttrykt i normalt språk, og at målet ikke er kvantifisering. En ønsker en nyansert beskrivelse av intervjuedes livsverden, og det beskriver ofte personens opplevelser, følelser og handlinger. Johannessen et al. (2016, s. 146) skriver at vi bruker en-til-en

intervjuer i kvalitativ forskning når vi har et ønske om å hente inn detaljerte og grundige beskrivelser om et fenomen. Disse intervjuene brukes gjerne når tematikken er intim eller personlig, og henter ut info om informantens forståelse, følelser, erfaringer, meninger, holdninger og refleksjoner.

Da jeg har et ønske om å forstå og få innsikt i frivillige medarbeideres opplevelser knyttet til å bli utbrent, er dette den formen for intervju jeg mener er mest hensiktsmessig å bruke. Her møter jeg mennesker som har opplevd noe som kan oppleves både sårt og utfordrende, og de kan få muligheten til å bruke et normalt språk for å uttrykke deres opplevelse av dette. For å legge til rette for dette på en god og trygg måte, har jeg valgt å bruke *semistrukturert livsverdensintervju* som intervjuform. Dette er en intervjuform som gjør det mulig å hente informasjon fra en persons livsverden på en god måte, og gir vedkommende mulighet til å dele sine refleksjoner. At det er semistrukturert betyr at det verken er en åpen samtale, eller at det er et lukket spørreskjemasamtale (Kvale og Brinkmann 2015). Temaene som forskeren undersøker er i hovedsak fastlagt, men for at en lettere skal kunne følge intervjupersonen sin fortelling, kan rekkefølgen på temaene bestemmes underveis (Thagaard, 2013).

Kvale og Brinkmann (2015) viser til 12 ulike aspekter for å beskrive et *kvalitativt forskningsintervju*, og disse aspektene vil alle være viktige i gjennomføringen av forskningsintervjuet. I dette tilfelle vil vi ikke gå i dybden på alle disse tolv, men jeg vil nevne tre aspekter som jeg vektlegger spesielt i intervjuene.

*Livsverden:* Dette begrepet omhandler hvordan vi og intervjupersonene møter verden i dagliglivet, uavhengig og forut for vitenskapelig forklaringer. I et kvalitativt forskningsintervju, vil vi som dette begrepet også viser til, legge vekt på å se menneskers opplevelser og forklaringer av verden gjennom sine øyne.

*Fokusert:* I et kvalitativt forskningsintervju, vil det være fokus inn mot noen konkrete temaer, ved hjelp av åpne spørsmål. Det er intervjupersonen som vil få frem ulike dimensjoner som vedkommende mener er viktig, og intervjueren leder samtalen mot ulike temaer, men uten å tillegge meninger om disse temaene.

*Deskriptivt:* Ønske med dette aspektet av intervjuet, er å få intervjupersonen til å beskrive så nøyaktig som mulig sine opplevelser, erfaringer og handlinger. Ønsket er å få så nyanserte beskrivelser som mulig, og en forskers rolle er å spørre om hvorfor de opplever og handler på den måten de gjør.



## 3.3 Planlegging og gjennomføring av intervju

### 3.3.1 Rekruttering og utvalg

Bakgrunnen for denne oppgaven har vært å finne ut hvordan det oppleves å bli utbrent som medarbeider i en frivillig organisasjon. Jeg valgte å intervju fire informanter, hvorav en kvinne og tre menn. Grunnlaget for at jeg har valgt et så begrenset antall informanter er at det kan være krevende å finne intervjupersoner til en så sensitiv tematikk, og for å bruke mer tid i forberedelse og analyse i stedet for å ha et høyere antall intervjupersoner (Kvale & Brinkmann 2015).

Ved valg av informanter, var det naturlig å gjøre en strategisk utvelgelse. For å være mer konkret brukte jeg «kriteriebasert utvelgelse», som betyr at intervjupersonene oppfyller noen konkrete kriterier. Samtidig ble «snøballmetoden» også brukt for å hente inn kunnskap om personer som oppfylte kriteriene utvelgelsen (Johannessen et al., 2016). Kriteriene som ble valgt er hensiktsmessig for å skulle belyse problemstillingen i dette studie, og er følgende:

- Intervjupersonen skulle være myndig.
- Intervjupersonen skulle i en lengre periode ha brukt mye tid på frivilligarbeid i en eller flere kristne organisasjoner.
- Intervjupersonen skulle ha erfart å bli utbrent på bakgrunn av engasjementet/arbeidet som ble gjort i frivillig sammenheng.

Intervjupersonene er rekruttert fra ulike sammenhenger i kristne frivillige organisasjoner i Norge, som enten tidligere eller nylig har erfart å bli utbrent som følge av sitt frivillige engasjement. I videre rekruttering av intervjupersoner, tok jeg direkte kontakt med personer jeg kjenner eller har kjennskap til som oppfylte kriteriene for utvelgelsen. Jeg benyttet som nevnt også «snøballmetoden» for rekruttering, og var i dialog med ledere i frivillige organisasjoner. Her forhørte jeg meg om de kjente noen som oppfylte kriteriene, så ga de meg informasjon om vedkommende dersom det var etisk korrekt, eller hørte høre med personer de hadde kjennskap til om de kunne tenke seg å være med i prosjektet.

Da dette studiet omhandler sensitiv tematikk, er det viktig å være ekstra påpasselig med å bevare informantenes anonymitet. Derfor vil jeg ikke legge frem en detaljert introduksjon av informantene her. For å likevel gi litt innsikt i de som har vært med, kan det informeres om at to av informantene har vært engasjert i frivillig arbeid på heltid, mens de to andre har hatt det som et frivillig engasjement ved siden av arbeid eller studier. I presentasjon av funn-kapittelet

vil deltakerne bli presentert med *informant 1, 2 3 og 4*. Aktuelle kandidater som ga positiv respons fikk informasjon om prosjektet, og signerte informert samtykkeskjema ved gjennomføring av intervjuet (Vedlegg 4).

### **3.3.2 Intervjuguiden**

I forkant av intervjuene laget jeg en intervjuguide, som er til hjelp for gjennomføring av et semistrukturert livsverdensintervju (vedlegg 1). Utarbeidelsen av intervjuguiden ble gjort på bakgrunn av tematikken i problemstillingen og teori, og modellen som er lagt til grunn for utarbeidelsen er Rubin & Rubin's «tre-med-grener-modell» (Thagaard, 2013). I denne modellen representerer stammen hovedtemaet, mens grenene representerer undertemaene. Det blir brukt utdypingsspørsmål for å gå i dybden på temaene. Intervjuguiden ble bygd opp på en slik måte at intervjupersonene først fikk muligheten til å fortelle litt om seg selv og sin bakgrunn for å deretter spisse spørsmål inn på sentrale områder i studien som: motivasjon for frivillighet, utbrenthet, ledelse og forebygging av utbrenthet.

### **3.3.3 Gjennomføring av intervjuene**

Det ble gjennomført fire intervjuer. Alle intervjuene varte mellom 75-90 minutter. Det var planlagt å ha et prøveintervju, før de ordinære intervjuene ble gjennomført. Dette utgikk, da det åpnet seg en mulighet for å gjøre et ordinært intervju før jeg hadde gjennomført prøveintervjuet.

Under intervjuene satt jeg og informanten på hver vår side av et møtebord, med opptaksutstyr mellom oss, for å sikre at kvaliteten på opptakene skulle være god og informantens høres tydelig. Alle intervjuene ble tatt opp med to opptakere, tilfelle det skulle være noen uforutsette tekniske problemer. Intervjuene ble gjennomført i nærheten av informantens bosted eller hvor vedkommende oppholdt seg når vi skulle gjennomføre intervjuet.

Intervjuguiden ble brukt som en veiledning til spørsmål gjennom intervjuene, og jeg opplevde at den fungerte godt og var et nyttig verktøy som skapte en god flyt i dialogen. I forkant av intervjuene, hadde vi også litt tid med uformell prat, som var med på å bidra til å skape tillitt i relasjonen med intervjupersonene. Informantene ga uttrykk for at intervjuene fungerte godt, og at det var fint å være med.

### 3.4 Dataanalyse

Når de kvalitative intervjuene er gjennomført, starter arbeidet med å behandle og analysere dataene som har blitt hentet inn. I arbeidet med analyse innenfor kvalitativ forskning, er det flere ulike metoder en kan bruke. Jeg har valgt Braun og Clarke (2006) sin tematiske analyse for å analysere dataen i dette studie. Thagaard (2013) forklarer at ved å ha en tematisk tilnærming, får man en utdypende forståelse og innsikt om de ulike temaene i datamateriale. En av innvendingene mot å bruke en tematisk tilnærming er at en løsriver informasjonen om de ulike temaene, fra den konteksten den bli gitt i (Thagaard, 2013). Dette er noe jeg har prøvd å være bevisst på i analyseprosessen, og at det blir inkludert i lys av konteksten det er sagt i.

Jeg har i denne studien prøvd å ha en induktiv tilnærming til prosessen, som betyr at jeg analyserer med utgangspunkt i datamaterialet. Temaene som blir identifisert er sterkt koblet til datamaterialet, fremfor at det har utgangspunkt i en teoretisk tilnærming. Selv om jeg har prøvd å ha denne induktive tilnærmingen gjennom hele prosessen, er jeg også bevisst på at jeg ikke har stått uavhengig det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien (Braun & Clarke, 2006). Denne tematiske analyse metoden er delt opp i seks ulike steg, som en kan bevege seg fritt imellom. Jeg oppsummerer kort de ulike punktene her (Braun & Clarke, 2006):

1. Bli kjent med dataen som har blitt innhentet, gjennom å transkribere, lese og notere.
2. Lag koder for analysen, og begynn å kode interessante ting som kommer frem.
3. Samle de ulike kodene sammen i temaer, og få inn alle relevante data inn i disse temaene.
4. Se gjennom temaene, og se om temaene virker i forhold til det som kommer frem i kodingene, for deretter å legge det inn i tematisk kart for analysen.
5. Gå gjennom for å spesifisere og navngi temaene, og skap en klar definisjon på temaene.
6. Lag rapporten, koble dataene og resultatene derifra opp mot problemstillingen og litteratur.

#### ***Steg 1: Transkribering***

I steg 1 i analysemetoden gjelder det å bli kjent med dataen som er innhentet, gjennom å transkribere intervjuene, lese og notere. Transkribering er en ordrett nedskrevet tekst fra intervjuene (Johannessen et al., 2016), og en lang og tidkrevende prosess, men det ga meg en

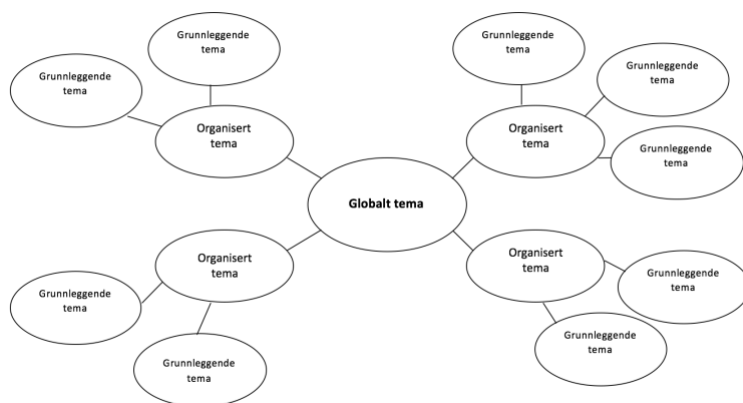
unik kjennskap til dataene som jeg hadde samlet inn. Til transkriberingen brukte jeg et software program som heter Nvivo, som gjorde arbeidet med transkriberingen mer effektivt. Etter transkriberingen, leste jeg gjentatte ganger over teksten fra intervjuene, samtidig som jeg hørte opptak fra intervjuene. Den nedskrevne teksten fra intervjuene, ble på ca. 20 sider per intervju. Her tok jeg mer notater, gjorde forberedelsene til kodingen og la merke til ulike ting som sto ekstra ut fra intervjuene.

### ***Steg 2: Koding***

Etter å ha hørt, lest og re-lest tekstene flere ganger, kodet jeg intervjuene, og brukte ulike koder for å separere det som kom frem i teksten. Da det var gjennomført satt jeg igjen med mange ulike koder, samt at jeg hadde fått skilt ut nye ting som sto ut i innsamlet data.

### ***Steg 3 & 4: Tematisering***

Attride-Stirling (2001) bruker også tematisk analyse, og som verktøy for tematiseringen bruker de et tankekart som utgangspunkt for å samle de ulike kodene sammen i et tema nettverk. Jeg har valgt å bruke dette, for å plassere de ulike kodene ut i temaer. I *figur 1* kan du se strukturen på det tematiske kartet til Attride-Stirling (2001), 1) Globalt tema, 2) Organisert tema og 3) Grunnleggende tema.



Figur 3: Tematisk analyse kart (Attride-Stirling, 2001)

### ***Steg 5: Navngi og definer temaene***

I steg fem, ga jeg navn og definerte de ulike hovedtemaene og eventuelle undertemaene som ble synlig gjennom analysen av det transkriberte datamateriale. For et oversiktlig bilde av de ulike temaene, se tabellen under.

<i>Hovedtema</i>	<i>Undertema</i>
”På sidelinjen i sitt eget liv”	
”Å brenne ut”	“ Når engasjementet og lidenskapen er så stor”
	“ Mengden engasjementer var ute av fokus”
	“Hvem er jeg nå, når jeg ikke kan produsere?”
	“ Her blir jeg ikke sett, hørt eller tatt på alvor”
”Skal en klare å drive med det en brenner for et helt liv, så må en kanskje...”	“ Jeg kunne kanskje satt grensene mye tidligere?”
	“ Å verdsette personen fremfor det de leverer”
	“ Resepten var nok antall timer med gress mellom tærne”

Tabell 1: ”studiens funn”.

### 3.5 Forskerrollen og min forforståelse

I kvalitativt intervju er det viktig å være seg bevisst hvilken rolle en har som forsker, da det er forskeren som er det viktigste redskapet for innhenting av kunnskap. Forskerens integritet er en avgjørende faktor for kvaliteten på forskningen, og dette innebærer personens kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet (Kvale & Brinkmann, 2015). Det finnes ulike perspektiver om forskerens rolle i en slik intervjusituasjon, hvor en på den ene siden anser forskeren som en «nøytral mottaker» av intervjupersonens erfaringer, og hvor en på den andre siden mener at intervjudata er noe som utvikles i samspillet mellom forsker og intervjuede (Thagaard, 2013). Kvale og Brinkmann (2015) bemerker at kvalitative forskningsintervjuer er preget av asymmetriske maktforhold, som blant annet omhandler at intervjuet ikke er en dagligdags samtale, den er preget av enveisdialog og den har en instrumentell hensikt ved å få frem intervjuedes synspunkt. Jeg har i dette forskningsprosjektet hatt en bevissthet om at min rolle i møte med intervjupersonene ikke er nøytral, og at mening skapes i møte mellom intervjupersonen og meg som forsker. At jeg kommer med en forutinntatthet når det kommer til det teoretiske på forskningsfeltet, egne erfaringer og refleksjoner og en bevissthet rundt intervjuets forløp, er med på å tilrettelegge for det.

Min erfaring og kunnskap knyttet til fenomenet utbrenthet, er at jeg over en periode på noen år, har hatt en interesse for temaet og et ønske om å se hvordan dette erfarer og hvordan en

kan gjøre tiltak mot det i frivillige organisasjoner. Utgangspunktet mitt kommer fra at jeg selv har vært aktiv i frivillig arbeid, og har hatt et stort engasjement i mange år. Gjennom studiene på NTNU Videre, ble jeg bevisst på at jeg var i faresonen for å kunne møte veggen, om jeg ikke gjorde noen tiltak i mengden engasjementer jeg hadde. Det gjør at selv om jeg ikke har noe formell kompetanse knyttet til temaet, har jeg hatt et genuint ønske om å se hvordan kompetansen knyttet til fenomenet kan styrkes inn i frivilligheten.

I tidsperioden jeg har gjort denne studien, har jeg vært ansatt i en frivillig organisasjon, hvor jeg naturlig møter mange frivillige og engasjerte mennesker. Samtidig er jeg selv engasjert som frivillig i andre sammenhenger. Det at jeg har kjennskap til hvordan det er å være frivillig og veldig engasjert, samt at jeg også kan se utfordringene fra et lederperspektiv gjør at jeg har god innsikt i konteksten det forskes på. Min kjennskap til konteksten har gjort det mulig for meg å identifisere meg med intervjupersonene. Det har derfor vært viktig for meg i denne sammenhengen å la kunnskapen min om frivillig arbeid være noe positivt og en styrke i intervjuene, og noe som skaper muligheter. Med det som utgangspunkt har jeg informert alle intervjupersonene om hensikten med studien, sånn at de har kjennskap til mitt engasjement og vet at jeg kan identifisere meg med deres engasjement. Det har derfor vært veldig viktig for meg å være bevisst på dette i intervjusituasjonen, og senere analyse, for å sørge for at datamaterialet blir så korrekt som mulig.

På grunn av min rolle som leder i frivillig arbeid, har det også være en viktig faktor at jeg ikke har den oppfatningen at det er bare enkeltpersonen sin feil, men jeg har hatt et ønske om å forstå fenomenet også fra et leder-medarbeider perspektiv. Dette er en positiv faktor i møte med intervjupersonene. Det har vært viktig for meg at min forforståelse blir en positiv faktor, som kan skape tillit og fortrolighet i møte med intervjupersonene. Thagaard (2013) understreker at kontakten som utvikles i intervjusituasjonen er viktig, og at fortrolighet skapes ved at forskeren viser engasjement i møte med intervjupersonen.

Min forforståelse av fenomenet kan samles i min erfaring av å ”nesten” bli utbrent, og et positivt ønske og tro om at det er mulig å være engasjert og dedikert, samtidig som en kan ta hensyn til alle sider av livet, også seg selv. Jeg er klar over at min forforståelse har en innvirkning på hvordan jeg er i intervjusituasjoner, og derfor har jeg hele veien prøvd å være bevisst på å møte mennesker med åpenhet (Thagaard, 2013) og samtidig være bevisst naiv i intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015).

## **3.6 Studiens kvalitet**

I denne delen vil jeg komme med noen betraktninger om studiens kvalitet. I samfunnsvitenskapelig forskning, brukes begreper som relabilitet, validitet og generaliserbarhet for å diskutere kvaliteten på forskningen (Kvale & Brinkmann 2015). Det blir også brukt begreper som troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2013). For å diskutere denne studiens kvalitet, har jeg valgt å bruke begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

### **3.6.1 Pålitelighet**

Pålitelighet handler om at studien er gjennomført på en måte som bygger tillit hos leseren, og da spesielt knyttet til innhenting av datamaterialet og bearbeidingen av denne (Johannessen et al., 2016; Thagaard, 2013). Thagaard (2013) forklarer at ordet relabilitet i denne sammenhengen, vurderer om en annen forsker som bruker samme metode, også vil få de samme resultatene. Johannessen et al. (2016) forklarer at en måte å styrke og forsikre påliteligheten er å gi lesere innsikt i konteksten som forskningen gjøres i, og Thagaard (2013) utdyper med å si at en må redegjøre for hvordan dataene har blitt utviklet i forskningsprosessen. For å sikre påliteligheten til prosessen i dette studie, har jeg vært bevisst på å redegjøre for valg jeg har gjort på metode underveis i dette kapitlet.

### **3.6.2 Gyldighet**

Gyldighet er knyttet til tolkningen av data, og den kan vurderes gjennom å se på om resultatene av forskningen presenterer virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2013). Kvale og Brinkmann (2015) forklarer at validitet ser på om en metode er egnet for å undersøke det som skal undersøkes. Thagaard (2013) forklarer at forskerens tilknytning til et miljø kan være positivt, og at erfaringer knyttet til et miljø kan skape gjenkjennelse som vil bidra til forståelsen som forskeren etterhvert kommer frem til. Spørsmålet er da om funnene som jeg har gjort i dette prosjektet kan være med på å representere virkelighet knyttet til utbrenthet i frivillige organisasjoner. Jeg gikk en prosess i valg av metode, om det var riktig valg for å skulle svare på forskningsspørsmålet som jeg ønsket å undersøke. Dette gjorde jeg blant annet ved å forhøre meg med andre som har gjennomført lignende forskning før. Gjennom tolkningen av dataene, bærer jeg også med meg kunnskap og erfaring fra å være engasjert i frivillige organisasjoner, og jeg kan kjenne igjen noe av det som kommer til uttrykk gjennom funnene. Presentasjon av funnene skal også være med å gi gyldighet til tolkningen av dataene,

da de presenteres ved bruk av sitater, og gir lesere muligheten til å se informantenes opplevelse av virkeligheten.

### **3.6.3 Overførbarhet**

Overførbarhet, omhandler i hvilken grad tolkningen og innsikten som skapes i et prosjekt, kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) forklarer at ved bruk av sentrale funn knyttet til et fenomen i en sammenheng, kan forskeren argumentere for at dette kan antas å ha gyldighet i andre sammenhenger. Jeg vil argumentere for overførbarheten av tolkningene som gjøres i dette prosjektet på slutten av diskusjonskapittelet.

## **3.7 Forskningsetikk**

Når en skal gjøre kvalitativ forskning, er en viktig del av forskningsprosessen å gjøre gode etiske vurderinger. At jeg i denne studien har forsket på et sensitivt tema, som angår menneskers erfaring av utbrenthet knyttet til organisasjonsarbeid, gjør det enda viktigere å følge de etiske retningslinjene for forskning. Derfor har jeg i dette forskningsprosjektet tatt utgangspunkt i retningslinjene som er fremstilt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2006). Da dette er en forskning knyttet til et sensitivt tema og som inneholder personopplysninger, sendte jeg en fremleggingsvurdering til REK Sør-Øst (Vedlegg 2). REKs konklusjon var at prosjektet faller utenfor helseforskningsloven, og at det ikke kreves godkjenning fra dem for å gjennomføre prosjektet, men at prosjektet kommer inn under de interne regler som gjelder ved forskningsansvarlig virksomhet. Derfor meldte jeg inn studien til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Vedlegg 3), før jeg startet rekruttering av informanter til forskningen.

### **3.7.1 Informert og fritt samtykke**

*Informert og fritt samtykke* er basert på respekten for menneskets råderett over eget liv, og at hver og en har kontroll på hvilke opplysninger om seg selv som deles med andre. At det er frivillig betyr at informantene har blitt med uten at det er noe ytre press, og informert omhandler at informantene i prosjektet har fått god informasjon om hva det innebærer å delta (Thagaard, 2013).

Når jeg arbeidet med rekruttering av informanter til dette prosjektet, fikk alle informasjon om prosjektet når jeg, eller de som hadde kjennskap til situasjonen deres forhørte seg om de ville



delta. I denne prosessen var det viktig for meg å tydeliggjøre at det var frivillig å være med, og at det ikke skulle være noe press, verken fra meg eller fra eventuelt andre som satt de i kontakt med meg. På intervjudagen leste og signerte de *informert samtykke*-skjema (vedlegg 4), som understreker deres rettigheter i forbindelse med prosjektet, og tydeliggjør at deltakelsen er frivillig og at den vil være anonym. Mot slutten av prosjektet hadde alle informantene anledning til å se gjennom sitater som var knyttet til dem. En av informantene hadde et ønske om det. Etter at vedkommende så gjennom, har de eneste forandringene knyttet til sitater vært at noe har blitt fjernet.

Når en skal gjennomføre et forskningsintervju, knyttet til et såpass sårbart tema som *utbrenthet*, var det viktig for meg å være bevisst på hvordan jeg forholdt meg til informantene og at jeg viste respekt for dem, og deres interesser og integritet. Derfor var jeg ekstra påpasselig med at jeg ikke skulle presse informantene til å si noe de ikke var komfortable med, og ivareta dem gjennom intervjuet. Min opplevelse av møtet med informantene var at det ikke var krevende for dem å delta, men heller at de opplevde det godt å få dele historiene og erfaringene sine på en slik måte. Dette er også noen av tilbakemeldingene i etterkant.

### **3.7.2 Konfidensialitet**

*Konfidensialitet-prinsippet* innebærer at forskeren gir informanten et løfte om at informasjonen som gis, ikke skal videreformidles på en slik måte at informanten kan identifiseres (NESH, 2006). Noen elementer som er viktig for å bevare anonymiteten til informantene, omhandler sikker oppbevaring av data og at det ikke skal være mulig å gjenkjenne informantene i den endelige rapporten av prosjektet (Thagaard, 2013).

Helt fra oppstarten av forskningsprosjektet har jeg vært bevisst på å bevare informantenes anonymitet, spesielt da det er et sensitivt tema de blir intervjuet om. Derfor har alt av data som har blitt hentet inn, vært utilgjengelig for alle andre enn forsker, og blir ødelagt ved studiens avslutning. I forskningsrapporten blir informantene anonymisert ved at navn, kjønn, organisasjon og stedsnavn er tatt bort fra det som presenteres. Dette er for å beskytte deltakerne og anerkjenne deres frihet i etterkant av intervjuet.

## Kapittel 4. Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene jeg har gjort gjennom den tematiske analysen av det transkriberte datamaterialet. Studiens problemstilling er:

*«Hvordan erfares det å bli utbrent som medarbeider i en frivillig organisasjon?»*

Forskningsspørsmålene er:

- (1) *Hvilke mulige årsaker forteller informantene om for at de ble utbrent som medarbeider i frivillige organisasjoner?*
- (2) *Hva forteller informantene om hvordan en kan forebygge utbrenthet i frivillige organisasjoner, på individuelt og organisatorisk nivå?*

Jeg har som hensikt å få frem informantenes egenopplevelse og meninger i sitatene. For å ivareta de ulike informantenes anonymitet, har jeg valgt å kalle de *informant 1, informant 2 osv...*, istedenfor å bruke pseudonymer.

### 4.1 ”På sidelinjen i sitt eget liv”

Dette temaet handler om hvordan informantene beskrev sine erfaringer av å bli utbrent, og betydningen av at det var knyttet til et frivillig arbeid og egen trosidentitet. Utbrenthet erfares ulikt fra person til person, og en av informantene forklarte at det opplevdes som å være «på sidelinjen i sitt eget liv». I det følgende vil vi se hvordan informantene selv beskrev sine erfaringer. Informant 4 fortalte om sin erfaring av utbrenthet på denne måten:

*Sykdom er det jeg tenker, en blir syk, fysisk syk. Jeg har hatt så utrolig mye plager, det å være utbrent for meg, har vært å være syk rett og slett. Og det både psykisk og fysisk. Min opplevelse var å kanskje miste ting som en tar for gitt: en merker at konsentrasjonen blir veldig dårlig, en holder ikke ut lenge, sover dårlig, spiser dårlig. Mister fokus på det som er viktig. Så hadde jeg veldig mye vondt i ledd og muskler, og smerter i kroppen og igjen da veldig mye bekymringer. Også er det jo også en følelse, eller for meg var det en sånn skremmende følelse av å ikke være den samme som jeg har vært. Kroppen snakket et språk, og drømmene og tankene mine snakket et helt annet. Ja, veldig fortvilende situasjon å være i.*

Her fortalte informanten om hvordan fysisk og psykisk sykdom, samt erfaringen av å ikke være den samme personen som tidligere, var noe av opplevelsen h\*n hadde hatt.

Vedkommende fortalte også at *”det kom til et punkt der kapasiteten ikke står i stil med engasjementet”*. Informant 1 fortalte om en opplevelse på den tiden det var mest utfordrende:

*... engang satt jeg i en park, og hadde det helt forferdelig og jeg ville heller dø enn å holde på med dette. Men, så hadde jeg jo opplevd at det var dette som Gud kalte meg til og hvis jeg feilet her, så ville jeg jo skuffe alle. Så det var en veldig kamp, rett og slett. Jeg var veldig full av angst og uro.*

Informanten fortalte også at: "jeg var redd for lederen" og "jeg fikk en sånn storebror ser deg opplevelse". H\*n responderte med "å bli paranoid og unnvikende, sårbar og liten".

Andre følelser h\*n kjente på var irritasjon og sinne, misunnelse, maktesløshet og en holdning som sa "dette hadde jeg klart bedre selv".

Informant 2 fortalte: "jeg var så sykt sliten at jeg måtte bare legge meg ned" og "så satt jeg bare å tenkte at dette her går ikke lengre, nå kjenner jeg meg rar i kroppen og nå er det noe som er helt gærnt". H\*n fortalte om tiden etter h\*n hadde vært hos legen:

*Da måtte jeg bare si ifra meg alle de andre aktivitetene og ansvarsområdene jeg hadde i menigheten. Det husker jeg var en sånn lettelse, det var deilig, da var det god grunn for å kunne ta en pause. Jeg hadde på en måte en unnskyldning, en god unnskyldning for å si stopp på en måte. Så når ukene gikk og jeg ikke kom tilbake igjen, så følte jeg meg litt som en Ferrari. Jeg følte jeg hadde masse, masse å komme med og masse ressurser, men så var det som om det var en Ferrari som var tom for bensin. Jeg hadde ikke noe å gi. Det eneste jeg greide å gjøre var å gå en tur rundt huset, så var jeg helt ferdig. Så det som begynte som en lettelse, ble etterhvert mer en sånn fortvilelse over at jeg ikke kom ut igjen.*

Informant 3 gikk lenge før h\*n forsto alvor i signalene som kroppen hadde gitt. I samtalen med en terapeut fikk h\*n høre at «mengden engasjementer som du har hendene borti er ute av fokus», og informanten fortalte om tiden som kom etterpå:

*Da skjønnte jeg det på en måte, vi kom hjem og jeg jobbet med noe av det jeg hadde fått å jobbe med, og jeg kjente jeg ble kvalmere og kvalmere av å gå på kontoret. Jeg begynte å unngå mennesker, og orket ikke telefonen. Jeg våknet om morgenen, og hadde ingenting å sette beina på gulvet med, jeg orket ikke stå opp, det ble mer og mer sånn. Så tok vi kontakt med han fyren igjen, et halvt år etter at vi var der. Da sa kroppen stopp, og jeg ble sykemeldt. Da hadde jeg pushet et halvt år til...*

Informanten skulle ikke bli sykemeldt, men for h\*n og flere av de andre informantene var det vanskelig å bryte opp med det de var engasjert i. Informant 3 sier: "Man tenker hele veien, jammen jeg kan ikke stoppe nå". H\*n fortalte videre om hvordan h\*n gråt og hadde en helt forferdelig opplevelse da h\*n pratet videre med terapeuten:

*Det blir bare sånn svart høl, kjenner jeg begynner å grine bare jeg tenker på det, men det er bare sånn det er. Blir en sånn opplevelse av at det raser alt sammen, det blir bare sånn, orker ikke mer. Jeg satt der og pratet med terapeuten, jeg hadde mange tanker, om jeg bare kunne forsvinne, bare finne et svart fjellvann og synke ned å bli borte, eller bare legge meg å sove i en snøfonn. Også ble jeg redd, jeg tenkte, er jeg suicidal tenkte jeg. Terapeuten sa: «sånne som du, som er på scenen og kjører på og*

*leder, når sånne som deg får behov for å forsvinne i et fjellvann, så er det vel egentlig et rop om: kan jeg få hvile litt» Det ble godt, og da skjønte jeg at jeg ikke hadde lyst til å dø.*

Flere av informantene forklarte at det var godt å forstå at behovet var å hvile, og samtidig ha en ”gyldig” unnskyldning for å kunne gjøre det. De fleste kjente på at hvile er det viktigste når en møter veggen som dette, men noen erfarer at det ikke er så lett fordi kroppen er i *høyspenn* og en er alltid klar for å gjøre noe.

Informantene brukte ordene «nederlag», «knekk» eller «troskrise» når de snakket om hvordan det var å bli utbrent i et engasjement som var så tett knyttet til sin egen tro. Informant 2 fortalte om hvordan h\*n følte seg alene da h\*n måtte trekke seg fra alt frivillig engasjement, spesielt siden h\*n ikke visste når h\*n ble frisk.

*Jeg opplevde det nok som en knekk, eller en tøff runde i forhold til troa da. Jeg følte jeg var så, det var en dyp livskrise, det var det for meg da. Ser at jeg hadde bygd opp så mye vennskap, altså hele mitt sosiale liv, knyttet til dette miljøet. Så når jeg gikk ut der, så var det nesten ingen som kom på besøk ikke sant, plutselig var jeg helt alene liksom. Så det var en skikkelig livskrise da, særlig når en ikke vet at en blir frisk, år inn og år ut liksom. Det er jævlig på en måte, å oppleve at en står på sidelinjen av sitt eget liv på en måte.*

Flere forklarte at arbeidet de gjorde var tett knyttet til egen selvfølelse og identitet, og at det gjorde det utfordrende. For informant 4 var det knyttet til å ikke kunne være seg selv:

*Når jeg ikke kan produsere, når jeg ikke kan være meg. ... det er jo et trøkk for selvtilliten eller selvbildet, det er det jo.*

Informant 1 fortalte også at det kan føles som en er fanget i arbeidet de gjør, og at det er vanskelig å slutte, fordi en er psykologisk bundet til det:

*Det var frivillig, men vi glemmer ofte folks psyke da, oppi alt dette her. Jeg var borte et halvt år, så ble jeg med igjen. For jeg visste ikke hva jeg skulle gjøre med livet ellers, jeg så på at det var det som gjaldt.*

Noen av informantene fortalte at selv om de hadde blitt utbrent på grunn av sitt engasjement for troen sin, så var den også svært viktig for at de hadde kommet gjennom. Informant 3 opplevde det som h\*n selv kalte en troskrise, og sa dette om viktigheten av å ha en tro:

*Jeg har vel opplevd at Gud har vært trofast oppi det hele. Jeg ser jo at mesteparten er selvpålagt, mer enn at jeg opplever at Gud har sagt. Det oppleves ikke som noe straff fra Gud, det oppleves heller som Guds nåde.*

## 4.2 ”Å brenne ut”

Når informantene forklarte hvorfor de trodde at de hadde blitt utbrent, var det en som fortalte: *«med min bagasje og min bakgrunn, kanskje det var umulig for meg å ikke gå på en sånn smell»*, og en annen en sa: *«først og fremst tror jeg at jeg har vært i faresonen, helt åpenbart»*. Mennesker er ulike, og noen er kanskje mer i faresonen enn andre. Samtidig beskrev informantene ulike faktorer som de opplevde hadde vært av betydning for opplevelsen av å bli utbrent.

### 4.2.1 ”Når engasjementet og lidenskapen er så stor”

Dette undertemaet handler om informantenes beskrivelse av å ha et engasjement og motivasjon for å være engasjert det frivillige arbeidet. En av informantene forklarte hvordan h\*n hadde vært i faresonen fordi: *”engasjementet og lidenskapen har vært så stor”*. Alle informantene delte om hvordan den indre motivasjonen i utgangspunktet var høy for å engasjere seg i frivillig arbeid. En fellesnevner for denne motivasjonen var religiøse opplevelser, og at de hadde et ønske om å gi videre av det de hadde erfart. Informant 1 fortalte om en opplevelse av å erfare en kjærlighet som h\*n aldri hadde erfart før, og uttrykte at *“dette ville jeg gi videre til andre”*. Noen av de andre informantene fortalte:

*Jeg hadde lyst til å gi videre det jeg hadde fått, og det blir en brann det!* (informant 4)

*Man opplever jo at man har fått noe veldig godt selv, og det å kunne få lov til å være engasjert i, eller bare være der hvor vi i størst mulig grad kan påvirke mennesker, det er drivkraft nok i forhold til det vi brenner for.* (informant 3)

Informant 2 fortalte om en *eksistensiell motivasjon*, som h\*n hadde fått på bakgrunn av trodimensjonen h\*n hadde erfart.

*Derfor opplevde jeg det som naturlig å bruke mitt engasjement og tid inn i det [frivillige arbeidet.] Tror kanskje det ga en opplevelse av mening da, å være koblet på et miljø hvor troen fikk et sånt praktisk uttrykk på en måte. Opplevdes nok veldig meningsfylt for meg.*

Flere av informantene hadde et altruistisk perspektiv knyttet til motivasjonen sin, med fokus på å hjelpe eller tjene andre mennesker. Informant 4 fortalte at h\*n *”hadde så lyst til å tjene”* og *”være en av de som tok i mot noen andre”*. Og informant 3 sa:

*Jeg liker å tjene mennesker, og jeg liker å være med og legge til rette for at mennesker skal møte Gud og møte hverandre, at folk skal få det bedre.*

Et annet element knyttet til motivasjon, som informant 2 fortalte om, omhandler begrepet mestring og muligheten til å utvikle seg.

*Jeg opplevde at jeg fikk vokse i den settingen, fikk en del oppgaver og ble gitt tillitt, og ble trodd på som gjorde at jeg opplevde det som veldig givende og veldig utviklende.*

#### **4.2.2 ”Mengden engasjementer var ute av fokus”**

Dette undertemaet handler om informantene sin beskrivelse av at de har hatt en mengde ansvarsoppgaver og engasjementer som var større enn de hadde kapasitet til å mestre, og som ble en av årsaken til at de ble utbrent. Informant 4 fortalte at h\*n har jobbet for mye, og i for lang tid: ”Nå var det frivillig arbeid, men tidligere var det...”, og legger til at ”jeg stiller for store krav til meg selv, også er det jo litt umenneskelige krav noen ganger.” Informant 3 utdypet sammenhengen mellom arbeidsmengden og hvorfor h\*n gikk på en smell:

*... jobben skal gjøres og hvis ingen andre gjør det, så må du gjøre det, for det er jeg som er sjefen, det er jeg som er lederen. Mengden engasjementer som jeg har hatt ansvaret for, gjorde at jeg knakk fullstendig. Rett og slett bikket helt.*

Informant 2 fortalte også om for mye å gjøre:

*På et eller annet tidspunkt, så plutselig merket jeg at det var litt mye, mer enn jeg egentlig trives med å, men jeg klarer ikke helt å si nei.*

For noen av informantene handlet den store arbeidsmengden om at det ligger en forventning om at en skal gjøre noe nytt hele tiden, samtidig som det er en forventning om å opprettholde det en er forpliktet til. Det gjør at det blir for mye for noen, spesielt når en brenner for det.

*Jeg tror en nøkkel i hele greia, som jeg kjenner blir en enorm slitasje, at man skal på en måte videreføre hele porteføljen, den skal rulle og gå, også skal man samtidig være helt «cutting edge» visjonært... (Informant 3)*

Informant 4 uttrykte at ”jeg har egentlig bare pushet grensene”, informant 3 fortalte at h\*n som person er ”veldig all-in” og har ”lett for å si ja”, mens informant 2 sa at ”har litt sånn turbo i bunn, som er litt høyere enn mange andres”.

#### **4.2.3 “Hvem er jeg nå, når jeg ikke kan produsere?”**

Dette undertemaet handler om informantenes beskrivelse av at selvfølelsen og identiteten deres har vært tett knyttet til hva de kan gjøre. Flere av informantene forklarte at de opplevde at de hadde verdi, når de kunne prestere noe, og på samme måte mistet verdi når de ikke kunne prestere. Informant 2 forklarte at h\*n forsto det som en måte h\*n hadde kompensert den dårlige selvfølelsen ved å prestere for andre.

*Jeg har nok sett en tendens til at jeg har pushet meg selv litt for hardt, og ikke helt lyttet til mine egne grenser. Min forståelse er at jeg har kompensert litt for lav selvfølelse ved å prestere. Det er en veldig konkret måte å få positiv feedback tilbake igjen.*

Informanten forklarte også at det ikke handlet om en manglende evne til å mestre, men at den lave selvfølelse gjorde at evnen til å mestre ble brukt for å bygge selvfølelsen gjennom prestasjoner og feedbacken som kom i retur. H\*n utdypet det ved å fortelle:

*I møte med lederen fikk jeg på en måte en stor del av bekräftelsen på at jeg hadde ting å komme med da, som bygger oppunder en tro på meg selv på en måte. Så det var en veldig viktig faktor, men som også kanskje ble litt farlig, eller som jeg i retrospekt så ser jeg at det var på en måte så knyttet opp til det jeg gjorde konkret inn i miljøet da*

Informant 3 fortalte at identiteten ikke nødvendigvis har vært i å vise folk at h\*n kan, men sa også at: ”jeg aldri har hatt sånn voldsom god selvtillit egentlig”, og videre at: ”kallet til tjeneste var en viktig identitetsbrikke, som ga en opplevelse av verdi”. Informant 4 forklarte:

*Hvem er jeg nå, når jeg ikke kan produsere. Hvem er jeg for ektefellen min nå, og hvem er jeg for andre nå når jeg må hvile så mye, for å ha energi til å gå på en tur.*

*Når jeg først er i gang, så kjenner jeg på det at det jeg produserer er kjempe viktig, og at det sier mye om hvem jeg er.*

Informantene ga uttrykk for at det de gjør, også skaper en bevissthet om hvem de er. Som informant 4 fortalte, opplevdes det utfordrende når h\*n ikke lengre kunne produsere det h\*n alltid hadde gjort, samtidig sa h\*n:

*Jeg visste jo at når jeg lå flat ut på sofaen, at jeg har like stor verdi når jeg ligger her og gjør ingenting.*

Informant 3 som eksplisitt uttrykker at den personlige identiteten ikke er knyttet til det h\*n presterer, gir samtidig uttrykk for at det er naturlig at en vil vise seg frem når en har fått en ansvar:

*... du har fått et ansvar, og du vil vise. Jeg tror det på en måte er vanskelig å komme utenom tror jeg.*

Informant 1 fortalte om hvordan opplevelsen av å bli utbrent, var tett knyttet til at h\*n ikke kjente seg selv så godt og hadde lav selvtillit. Det gjorde det utfordrende i møte med ledere og sterke idealer, da h\*n som en usikker person ”var vant med å holde alt inni seg, for å unngå katastrofer.” Informant 2 uttrykte at det var vanskelig å sette grenser, og at det hadde en sammenheng med den lave selvfølelsen, og frykten for å miste det som bygde selvfølelsen:

*Det å si nei, det krever at du har en sånn trygg plattform å stå på. ... Hvis jeg ikke kan tilby deg mine tjenester lengre og skuffer deg, da er det ikke bare at jeg skuffer deg, men da risikerer jeg også den positive feedbacken tilbake igjen da.*

#### 4.2.4 ”Her blir jeg ikke sett, hørt eller tatt på alvor”

Dette undertemaet handler om informantene sin beskrivelse av lederne sine, og hvordan opplevelsen av frihet hadde en påvirkning på at de ble utbrent. Flere av informantene beskrev på ulike måter at de opplevde lite eller ingen frihet i arbeidet de var engasjert i. Informant 1 fortalte at h\*n hadde en opplevelse av å være *en brikke i et spill*, og sa: *om jeg er heldig er jeg kanskje en god bonde*. Det skapte en opplevelse av å være *liten og umyndiggjort*. Informant 4 fortalte også om opplevelsen av at lederen kneblet friheten og ansvaret som h\*n i utgangspunktet var gitt, og oppførte seg på en måte som gikk imot informantens verdier.

*Dessverre er det sånn at, jeg har hatt en leder som har vært naturlig nærmest meg, og han har nok gjort og stilt noen krav som ikke har vært helt ok, helt klart. Jeg tror det er veldig viktig det med å se hverandre, løfte hverandre og oppmuntre hverandre, og at en ikke lar mennesker være produkter eller redskaper som produserer ting på ny og på ny og på ny. Så jeg vet at det er en veldig stor og vesentlig del av den frustrasjonsprosessen, og den som tappet meg for veldig mye energi, det var sinne og frustrasjon som kom over å ha en følelse av at: her blir jeg ikke sett, her blir jeg ikke hørt, her blir jeg ikke tatt på alvor. Her produserer jeg bare veldig mye bra som noen vil ha.*

Videre fortalte informant 4 at ”*lederen har hatt mye å bety for at det ble fortgang i smellene, dessverre.*” Som vi ser var relasjonen til lederen preget av mangel på tillit og en opplevelse av å bli brukt som et redskap. Vedkommende fortalte videre:

*Han kunne møtt meg på en helt annen måte, uten tvil. Relasjonelt. I stedet for å stille krav til meg som et produkt. Jeg vil at mennesker der ute skal bli sett, og de som kommer inn skal bli sett på den helt spesielle måten fordi det er viktig for oss.*

Noen av informantene opplevde at det var en implisitt forventning, som sa at en måtte være som lederne i organisasjonen. Informant 1 forklarte:

*Det var et ideale å bli som lederne. De sa det ikke utad, og det er ikke sikkert de hadde en bevisst holdning om at alle skulle være som dem. Men, det var veldig sterke idealer og de satte standarden og det var sånn det skulle være.*

Vedkommende fortalte videre om sin opplevelse av frihet i arbeidet:

*Det var litt sånn: «my way or the high way». Hvis en gjør ting på deres måte da er det veldig positivt, men hvis du ikke gjør det blir du gjerne neglisjert. Hvis du er ja-mennesket, så er det såregodt.*

Dette skapte for informant 1 en opplevelse av å ikke få bidra med de gode egenskapene sine. Informant 2 forklarte at ”*rollemodellene var de som gassa på, og at det på en måte ikke var noe alternativ å roe ned i miljøet heller*”. Vedkommende sa videre at ”*en kan være fri som individer, men at kulturen oppleves veldig prestasjonspreget. Det gjør at det er tillatt å si nei, men samtidig melder en seg litt ut av gruppen om en gjør det.*”



Informant 3 uttrykte det ikke var for lite frihet som hadde vært problemet, men heller en opplevelse av det motsatte:

*Det ble for mye frihet, ble alt for bredt, mengden engasjement var ute av fokus. Jeg opplever at jeg har fått brukt meg selv til fulle, og overbrukt meg selv til fulle. Aldri spørsmål om, altså, det er bare muligheter hele tiden, og det er jo fantastisk og livsfarlig.*

### **4.3 ”Skal en klare å drive med det en brenner for et helt liv, så må en kanskje...”**

Dette temaet handler om informantene sine beskrivelser av hvordan de tror at en kan forebygge utbrentet, og hva som kan være viktig for å finne tilbake entusiasmen etter å ha vært utbrent.

#### **4.3.1 ”Jeg kunne kanskje satt grensene mye tidligere?”**

Dette undertemaet handler om hvordan informantene beskrev hva de kunne gjort annerledes, for å forebygge at de ble utbrent. Alle informantene fortalte på ulike måter om hvordan de kunne satt tydeligere grenser for å hindre at de kom i situasjonen som de gjorde. Informant 4 som hadde kjent på en utfordrende situasjon over et par år, fortalte:

*Å jobbe med noe, eller være frivillig med noe som du brenner så veldig for, da blir bare grensesetting så mye viktigere, og det har jeg ikke vært god nok på. Jeg kunne kanskje satt grensene mye tidligere.*

Informant 2 forklarte at:

*Jeg manglet litt indre grenser, også fikk jeg heller ikke noe ytre grenser fra omgivelsene mine. Så da gikk det på en måte i ”overdrive”.*

Informant 1 fortalte også at h\*n kunne satt grenser på et tidligere tidspunkt, men uttrykker også at h\*n ikke tror det ville passet inn i organisasjonen, og at det ville blitt et uromoment. Informant 2 brukte begrepet *bremser*, og nevnte viktigheten av at en har evnen til å regulere tempo. Det å utvikle denne evnen til å bremse, det kan for mange også være utfordrende, da det er tett knyttet til selvfølelse. For informant 2, som var i tenårene da smellen kom, sier at h\*n ikke kunne krevd så mye mer av seg selv eller at h\*n klandrer seg selv, men sier også at h\*n skulle hørt på individer i familien som synes tempoet var for høy, og spurte om h\*n ikke skulle bremse litt.

Informant 4 satt fokus på at det er viktig å ta signalene kroppen sender på alvor, om en skal holde ut over lang tid.

*Pust, stopp opp på en måte. Helsa, den fysiske og psykiske helse den kommer bare før alt tenker jeg. Og i frivillige organisasjoner, hvis en skal klare å drive med det en brenner for i et helt liv, så må en kanskje stoppe akkurat nå, ta seg en pause og nyte litt og tenke at jeg vil gjerne holde ut her. Så jeg skal stoppe opp nå og hvile litt, og pleie meg selv sånn at jeg faktisk kan gjøre dette for alltid.*

Informant 3 oppmuntret medarbeidere til å ha et *smalt fokus*, og ikke være engasjert i alt som skjer, som ofte kan være tilfelle i frivillige organisasjoner.

*Det lederrådet med å være engasjert i mest mulig, det er et veldig, veldig dårlig råd. Du lurar ikke kroppen din. Når kroppen din stopper, da er det så fryktelig stopp, og det å få hjelp til å stoppe før det, det hadde vært fint.*

Informant 4 fortalte om hvordan nære relasjoner og samtaler kan være med å forebygge:

*Jeg tenker på det med nære relasjoner, og at det å dele hvordan en har det med mennesker er så viktig. Det er noe av det jeg skulle gjort annerledes. Når en begynner å kjenne på at noe ikke stemmer, så tror jeg det er veldig viktig å åpne seg opp om det. Snakke om det med noen som en er trygge på, som en kan reflektere sammen med.*

Informant 3 uttrykte også at h\*n skulle hatt noen å prate med:

*Jeg skulle hatt en mentor som kjente meg godt nok, og som så det hele bildet og som kunne sette rammene. Jeg skulle hatt en «far» som satte foten ned.*

#### **4.3.2 ”Å verdsette personen fremfor det de leverer”**

Dette undertemaet handler om informantenes beskrivelse av hva de mener kunne vært gjort annerledes fra lederne for å forebygge at de ble utbrent. Flere av informantene forklarte at de gjerne skulle hatt en annen relasjon med lederen sin, og at det ville vært veldig verdifullt. På spørsmålet om hva lederen kunne gjort annerledes, svarte informant 4:

*Mot meg kunne han lyttet til mer av det jeg hadde å si, ha litt mer tillitt til både meg og andre da, sånn at det ble større frihet. Det mandatet du har fått, hvis du ikke har fått det likevel, så blir det veldig strevsomt å få til noe.*

H\*n fortalte også om opplevelsen av å bli stilt krav til som om h\*n var et produkt, og at h\*n heller ville bli sett og møtt relasjonelt. Informant 2 savnet å bli sett som person, og blitt verdsatt som person fremfor det h\*n presterte, og forklarte det sånn:

*Jeg savnet først og fremst noen som var interessert i meg. Som så meg, som kunne ta en kaffe med meg, uten at det handlet om at vi skulle gjøre ett eller annet.*

*En må verdsette personen fremfor det en leverer, og ikke bare gi muligheten for å oppleve mestringsfølelse, men også opplevelsen av at det er greit at man er verdifull også når man ikke presterer.*

Informant 2 delte om en opplevelse av en leder, som ga en opplevelse av verdi, hvor lederen hadde sagt:

*For meg er det viktigst at du har det bra, så bare slipp nå, og fokuser på deg selv en stund og si ifra når du er klar igjen.*

Informant 1 fortalte om en leder fra da h\*n var ung, som gjorde inntrykk:

*Det var nok det aller viktigste for meg som ung, å ha ledere som hadde tid. Nesten litt rørende å tenke på, mer enn fancy prekenes og alt sånn, han hadde en sårbarhet og delte gjerne fra sitt eget liv av og til, han bygde miljø. Det skapte en trygghet og en følelse av tilhørighet.*

Informant 3 uttrykte at h\*n gjerne skulle hatt litt mer tid sammen med lederen for å bygge relasjon, og at det kunne bidratt til å gjøre det lettere å ta opp utfordringer.

*Da må man jo bruke litt tid da, da må man ha kjennskap til dine ledere. (...) det er klart det hadde vært nyttig, med mere tid og bygd relasjonelt, og at det ikke hadde vært noen terskel i forhold til å ta opp ting.*

For informant 4 så var det viktig at det blir oppmuntret til god balanse for medarbeidere, og sa:

*Det er noe med det å oppmuntre mennesker, heie på mennesker, og legge til rette for et brennende engasjement. Samtidig som en lærer mennesker at et nei er like bra som et ja, og fokusere på det du er god på og ikke gjør for mye ut av det. For du skal tross alt holde livet ut i dette "oppdraget".*

*Det er viktig med vekst, det er viktig med videre og frem. Men, menneskene og det som skjer og hensikten er så veldig mye viktigere.*

Informant 1 fortalte at h\*n tror at det er viktig at det er rom for åpenhet i organisasjonene, noe som var fraværende der h\*n var engasjert, og samtidig at ledere er bevisst at de leder mennesker som er annerledes enn seg selv.

*... mye mer åpenhet, åpenhet om å fortelle om hvordan en opplevde det, følelser og opplevelser. Åpenhet, ikke bare at du kan si det hvis det er noe, men virkelig at en viser og demonstrerer åpenhet, at en kan snakke om ting, og at kritikk er lov.*

*Vi kan ikke bare bruke våre preferanserammer, vi kan ikke bare lede mennesker som er like oss selv. Så vi må stille oss spørsmålet, hvordan leder jeg mennesker som er annerledes enn meg?*

Flere av informantene beskrev erfaringen av at det var en implisitt forventning i organisasjonene, om at alle måtte være som lederne, som gjerne hadde et veldig høyt tempo. De uttrykte et ønske om at det burde være ulike personlighetstyper blant ledere, eller at det blir eksplisitt uttrykt at det ikke er forventet at alle er som dem. Informant 3, som selv er en leder fortalte at "den livsstilen jeg modellerer, den sprer seg."

Informant 1 mente at det burde tilrettelegges for at alle medarbeidere har noen å samtale med, uavhengig om du er frivillig eller ansatt:

*Det å ha en veileder eller samtalepartner er alfa og omega, og ha noen å ventilere for. Det [vi gjør] handler mye om hvordan vi er med mennesker, og vi må ha et avklart forhold med oss selv.*

Informant 2 sa at det er viktig at ledere ikke er redde for å utfordre og gi mennesker mestringsfølelse fordi vi frykter at de skal brenne seg ut, men forklarte også:

*... samtidig er det viktig at man kan ha et litt avklart forhold til sånn prestasjonsgreier da. At det ikke er alt. Man ønsker å gi dem mestring, men samtidig vil man gi dem en sunn ubetinget bekreftelse i bunn.*

Informant 3 erfarte å ha veldig stor frihet i arbeidet h\*n gjorde, og mente følgende kan være lurt for å forebygge i veldig visjonære bevegelser:

*Det å prøve og begrense, mer enn å alltid åpne opp for nye ting. Være veldig oppmerksomme på når det er litt for lite folk til å fylle det vi har, da må vi faktisk bremse litt, selv om det visjonært er veldig vanskelig.*

Informant 3 mente at i frivillige organisasjoner hvor det er gode formål og store drømmer, at det også burde oppmuntres til å prate om andre ting en det som engasjerer i arbeidet, h\*n sier:

*Det er lov å spre interessene, det er lov å tenke på noe annet som ikke handler om evige verdier. Det er sunt ass...*

#### **4.3.3 ”Resepten var nok antall timer med gress mellom tærne”**

Dette undertemaet handler om informantenes beskrivelser om hva de mener er viktig for å komme tilbake etter å ha vært utbrent. Alle informantene beskrev hvordan de måtte, på ulike måter, ta avstand eller pause fra engasjementet i en periode. Informant 3 forklarte hva som var viktig for h\*n:

*Du er utbrent, du er tom. Nå stopper du og du må vente. Også fikk jeg beskjed om at resepten var nok antall timer med gress mellom tærne, eller sand mellom tærne. Bare begynne å stoppe helt opp, og bare sitte, sitte, tenke og skrive. Jeg satt og satt og satt, og jeg leste og leste og leste. Var alene og lot bare timene surre og gå, og det var utrolig deilig, kjempe viktig.*

Resepten var hvile, og bare hvile. Det var det samme for informant 4, men h\*n fortalte også at det var veldig utfordrende å slappe av, fordi kroppen ikke var vant til det.

*Så en må lære seg å slappe av, jeg tror det er veldig viktig å gjøre det. Individuelt sett må en finne den ene tingen som gjør at en slapper helt av. Å gjøre mest mulig av det.*

Informant 1 uttrykte at det var viktig å ta seg selv på alvor, og nevnte viktigheten av å være i et miljø hvor en blir tatt på alvor som mennesker:

*Ta dine følelser på alvor, de har viktig informasjon. Du fortjener å bli tatt på alvor. Dine følelser og meninger. Hvis du ikke blir tatt på alvor, ja de kan være uenige, og det kan være du har andre meninger enn den offisielle ”læren”. Men uansett så skal*

*du bli tatt på alvor som menneske, hvis ikke du blir tatt på alvor som menneske, da er det ikke et godt sted for deg å være.*

Informant 3 forklarte at det var viktig å ha noen å prate med, som var med å gi innsikt inn i utfordringene h\*n gikk gjennom, og hjalp til å ta gode valg.

*Jeg vil se en halvårsplan sa han, og jeg vil ha den på en gul lapp. Du skal ikke gjøre noe annet enn du får plass til på en gul lapp, og du skal ikke skrive smått. En måte å være veldig fokusert på det jeg skal gjøre nå.*

På samme måte som informant 3 ble oppmuntret til å starte rolig og fokusert, fortalte informant 4 om hvordan det er viktig å ikke la seg lure når kroppen kjennes litt bedre.

*Det er så lett å blir lurt av det, det er lett å tenke at nå er alt bra, så nå er det bare å skynde seg på igjen, så det krever masse selvdisciplin. Stoppe før jeg blir sliten, jeg tåler jo mindre enn jeg gjorde, kapasiteten er mye mindre. Og det er kanskje det tøffeste å lære og akseptere.*

Informant 3 fortalte om hvor viktig det har vært å lære seg å spre interessene sine.

*Spre interessene, det har jeg tenkt mye på, jeg var nødt til å ta opp igjen hobbyer, finne noen andre ting utenom å drive med. Det kjenner jeg er viktig! Ikke bare holde på med den ene greia, altså liv og tjeneste i en eneste stor mølge, altså alltid tilgjengelig, uff a meg. Det tror jeg kanskje er en hoved greie, det er et tips, spre interessene. Det er lov å tenke på noe annet som ikke handler om evige verdier.*

Prosessene etter at informant 2 ble utbrent, har gjort at h\*n har måttet se på noen eksistensielle spørsmål i livet, knyttet til spørsmålet: «hvem er jeg?». H\*n fortalte om prosessen:

*Det å møte veggen sånn som det her, det er også en invitasjon til å gå noen runder da, i forhold til egen selvfølelse. Oppdage den egentlige verdien, selv verdi uavhengig av prestasjon. Jeg tror det er en frihet for resten av livet, hvis man har en sånn trygg plattform. Det er en invitasjon til å korrigere kursen, og bli ordentlig kjent med seg selv. Så krise er kjempe bra, hvis man bare kan komme gjennom det da. Det er en invitasjon til å bli et mer helt og trygt menneske.*

Informant 3 fortalte også om hvordan det h\*n gikk gjennom forandret synet på det h\*n gjorde, og gjorde at h\*n hadde mer frihet knyttet til identiteten sin.

*Noen av disse identitetslappene som sier at jeg må jobbe med det mest viktige i hele verden datt av meg på en måte, det spiller ingen rolle lengre. Jeg er helt fri forhold til merkelapper, er helt fri forhold til å lede meg her og lede meg der. Det spiller ingen rolle. Da er det ikke så farlig heller, for da er det ingen å bevise noe for. På en måte ville jeg aldri vært det foruten. Jeg har blitt et litt annet menneske, en litt annen leder. Ser ting annerledes, er fortsatt visjonær, men har mere tid. Det er roligere hjemme, jeg er tilstede mye mer enn jeg var før, jeg sitter mer i stua, sitter mer rolig.*

Som en oppmuntring til andre som kommer i en lignende situasjon, ville informant 3 fortelle:

*Tåken letter. Det går over, det er håp. På en måte så ville jeg ikke vært det foruten heller, jeg har lært så mye av det, samtidig så har det vært en forferdelig prosess. Tåken letter, du vil se igjen, det er kanskje den største oppmuntringen.*

I dette kapitlet har jeg presentert informantenes beskrivelser av å bli utbrent som medarbeider i en frivillig, kristen organisasjon. Det var tre hovedtemaer, hvor det første handlet om erfaringen de hadde av å bli utbrent. I det andre beskrev de sin opplevelse av årsaker for at de ble utbrent, før det i tredje hovedtema ble beskrevet hva informantene tenker kan gjøres for å forebygge utbrenthet. Funnene som er gjort er utgangspunktet for diskusjonen i neste kapittel.

## **Kapittel 5. Diskusjon**

I dette kapittelet vil jeg diskutere studiens funn, som jeg presenterte i det forrige kapittelet, i lys av teorien som er presentert i kapittel to. Med utgangspunkt i hensikten for studien, problemstillingen og funnene, så velger jeg å diskutere to overordnede temaer: (1) *mulige årsaker for og opplevelsen av å bli utbrent i frivillige arbeid* og (2) *forebygging av utbrenthet i frivillige organisasjoner*. Ved å strukturere diskusjonen på denne måten, velger jeg å diskutere forholdsvis uavhengig av temaene som jeg har inndelt funnene i funnkapittelet. I tema nr. 1 vil jeg diskutere funnene som omhandler hvordan det er å bli utbrent i frivillige organisasjoner, samt hvordan motivasjon og selvfølelse har innvirkning på at en blir utbrent. I tema nr. to vil jeg se nærmere på hva som kan gjøres for å forebygge at en blir utbrent i frivillige organisasjoner, og på hvilken måte forebygging kan skje på et individuelt plan, men også fra et organisasjons- og lederperspektiv.

### **5.1 Mulige årsaker for og opplevelsen av å bli utbrent i frivillige organisasjoner**

Informantene i denne studien har delt sine erfaringer av å bli utbrent, og refleksjoner om hva som gjorde at de kom dit. I denne delen skal vi først berøre tematikken utbrenthet i frivillig arbeid. Deretter skal vi se på hvordan motivasjon har noe å si for at en blir utbrent, før vi ser på hvordan selvfølelse og en persons identitet har noe å si i utbrenthetsproblematikken.

#### **5.1.1 Utbrent i frivillig arbeid**

Uavhengig om en ser på utbrenthet som en endelig tilstand eller en utbrenningsprosess som leder til denne tilstanden, er utbrenthet i det meste av teorien sett på som et fenomen som omhandler det profesjonelle arbeidslivet. Informantene i denne studien har vært eller er engasjert i frivillig fulltidstjeneste, eller i frivillig arbeid ved siden av andre forpliktelser som jobb eller studier. Felles for alle er at de som frivillige medarbeidere, erfarte det som beskrives som utbrenthet. Funnene viser at informantene hadde opplevelser av å være *emosjonelt utmattet*, som er en av dimensjonene Maslach og Jackson (1986) bruker i sin definisjon, og som de fleste anser å være primærdimensjonen i utbrenthet (Falkum, 2002). Det er en opplevelse av å være følelsesmessig utladet på bakgrunn av et langvarig stress, og en har ingen krefter igjen. Funnene viser at erfaringen av å være helt tom, er utrolig krevende, og kan gi et ønske om å forsvinne, eller at det er en lettelse når en endelig har en god grunn til å hvile. Funnene viser også at det å bli utbrent kan gi utslag i fysisk smerte, noe Pines og

Aronson (1988) inkluderer i sin definisjon, og det er også en av hovedkategoriene for symptomer for utbrenthet (Roness & Matthiesen, 2002; Schaufeli & Buunk, 1996).

Informantene erfarte *depersonalisering* og *kynisme* i relasjonen til andre mennesker, ved at de distanserte seg, unngikk dem og ble mer kynisk i måten de relaterte til dem. Elementet av kynisme er tydeligere enn depersonalisering, ved at det relaterte i størst grad til de som en arbeidet sammen med, mer enn de som en ønsket å hjelpe, selv om det elementet til en viss grad også er tilstede. Maslach et al. (2001) forklarer at noe av årsaken til at en reagerer på en sånn måte, er for å beskytte seg selv, i møte med det emosjonelle stresset som en erfarer i arbeidssituasjonen, eller i denne sammenhengen i det frivillige arbeidet. Når det kommer til den tredje dimensjonen, *selvopplevd redusert ytelse*, underbygger funnene også dette. Informantene opplever på ulike måter at de mister evnen til å gjennomføre arbeidet på den måten som de ønsker, og det preger også relasjonen de har med arbeidet.

Selv om teorien i hovedsak bruker begrepet utbrenthet knyttet til det profesjonelle arbeidslivet, underbygger funnene gjort i denne studien, at det absolutt er mulig å erfare utbrenthet i frivillig arbeid også. I Freudenberg (1974) sin innledende artikkel om tematikken, bruker han begrepet «frivillige» om de som kom inn for å jobbe på klinikken, og mener at de som er utsatte for utbrenthet er de som er dedikerte i arbeidet. Dette er også noe funnene viser, at mennesker som er dedikerte og sterkt motiverte, også har muligheten til å bli utbrent, i frivillig heltid og deltids tjeneste.

Funnene viser at informantene har erfart å bli utbrent, eller kommet langt på vei i en utbrenningsprosess, i et engasjement som er tett knyttet til deres egen identitet og tro. Det var noe som var krevende og opplevdes som en krise. Livet stoppet opp på en måte. Da kan det være godt å ha med seg Roness (2002, s. 230) sitt perspektiv, som sier: *”Det er ikke slik at «huset har brent ned, og at det bare er aske igjen», slik ordet utbrenthet kan gi inntrykk av”*. Når en går gjennom noe sånt som setter seg på sidelinjen i sitt eget liv, kan det oppleves som at det ikke er noe vei tilbake igjen. Noen erfarer kanskje at en ikke blir den «samme» igjen, men som funnene viser gir det også en mulighet til å tenke gjennom og reflektere rundt «hvem er jeg» og gjøre noen endringer i hvordan en lever livet sitt. For flere av informantene var den kristne troen og en Guds-relasjon viktig faktor for at de kom styrket gjennom det. Det står i sammenheng med at Roness (2002) forklarer at tro kan være positivt for menneskers mentale helse.



### 5.1.2 Høy motivasjon som årsak til at en blir utbrent?

Påstanden ”*in order to burn out, one has to first be on fire*” (Pines, 2017, s. 41), kan kanskje diskuteres i noen sammenhenger, men i møte med informantene i dette studiet, er det en påstand som gir mening. Informantene brukte selv begrepet *å brenne* for noe, og har erfart at det store brennende engasjementet som i utgangspunktet var noe fantastisk, også har vært med å bidra til at de gikk på smellen som de gjorde. Funnene viste at informantene engasjerte seg i det frivillige arbeidet fordi de hadde hatt en erfaring knyttet til tro, som skapte motivasjon for å involvere seg. Informantene har også altruistiske holdninger (Clary et al., 1998), ved at de ønsker å tjene andre, og gi andre muligheten til å erfare det de selv har erfart. Dette er en viktig faktor for at de engasjerte seg i de ulike frivillige organisasjonene. Felles for alle disse informantene, var at de hadde et ønske og et engasjement om å gi seg til det arbeidet de gjorde, og det med hele seg. Dette samsvarer med det blant annet Bråten (2002) og Kaufmann og Kaufmann (2003) kaller indre motivasjon, og enda mer spesifikt inn på motivasjonsteorier om selvbestemmelse og interessedeteori. Informantene har et engasjement og en brann for en sak, som gjør at de gir alt i denne sammenhengen, og som etter en lengre periode gjør at de går på en smell.

Kaufmann og Kaufmann (2003) mener at en indre motivasjon er noe som er mer stabilt over lengre tid, og i utgangspunktet vil nok det stemme, da motivasjonen ikke avhenger av omgivelsene. Samtidig kan en se i situasjoner som disse, at indre motivasjon også kan skape utfordringer ved at det er urealistiske mål og forventninger, eller mangel på grenser. Helt siden begrepet «utbrenthet» ble tatt i bruk av Freudenberg i 1974, har menneskene som har blitt utbrent ofte vært preget av høy idealisme og stort engasjement.

I den eksistensielle modellen som Pines (2017) presenterer, er motivasjon en grunnleggende faktor, og som funnene viser hadde informantene høy motivasjon. Motivasjonen er personlig, men også knyttet til miljøet de er en del av, og med ønske om å gi videre av det de har selv mottatt. Motiverte medarbeidere er som vi har sett, i utgangspunktet veldig positivt, og den viktigste ressursen i frivillige organisasjoner (Collins, 2005). Spørsmålet en likevel kan stille seg; hva er det som gjorde at disse veldig engasjerte, ressurssterke og dyktige informantene, ble utbrent? En viktig faktor i modellen til Pines, omhandler omgivelsene dine, og hvordan de kan skape stress i hverdagen. Som funnene viste var det flere av informantene som erfarte stressende situasjoner, som var med å gjøre det utfordrende og til slutt ledet inn til utbrenthet. En av grunnen for at en opplever dette, kan være at en erfarer *mangel på kontroll*, som

beskrives som en av grunn-årsakene for at en blir utbrent (Maslach & Leiter, 1997). Dette kan også ses i lys av autonomi, som er en viktig faktor for motivasjon. Når en ikke har autonomi lengre, har det betydning for den personlige motivasjonen. En av hovedgruppene for symptomer for utbrenthet er knyttet til at en begynner å miste motivasjonen, og funnene underbygger også at det er noe som skjer når en blir utbrent knyttet til frivillig arbeid. Det stressende miljøet, kan være med å lede til en opplevelse av nederlag, og er med å bidra til utbrenthet. Det er ikke bare miljøet som er utgangspunktet for utfordringene her, da det både er ekstremt engasjement og mangel på grenser.

Funnene viser også til at flere av informantene hadde høy motivasjon og engasjement i arbeidet, og hadde samtidig lett for å si ja, noe som i lengden skapte et *engasjement som var ute av fokus*. Maslach og Leiter (2005) skriver at medarbeidere i frivillige organisasjoner kan være sårbare for utbrenthet, på bakgrunn av for store arbeidsmengder. De knytter det opp til to faktorer; færre ressurser og høy idealisme i det de er engasjert i. De skriver: *"Their idealism can lead them to overextend themselves and take on too much"* (Maslach & Leiter, 2005, s. 44). Dette kan være tilfelle for mange som er knyttet til frivillig arbeid, som funnene underbygger, at brannen og entusiasmen gjør at en tar på seg mye oppgaver, og at en ikke setter begrensninger på seg selv. På et tidspunkt kan en erfare at nå er det noe som ikke stemmer i kroppen, men sier likevel ikke stopp. Til slutt går det ikke lengre, og det kommer til et punkt der kapasiteten ikke står i stil med engasjementet. Kroppen hadde gitt beskjed for lenge siden, men en forventet at kapasiteten var så mye større, og at en skulle klare det. Motivasjon er viktig og positivt, og frivillige organisasjoner er avhengig av mennesker som er brennende og engasjerte, men om det blir for høyt tempo over lang tid og en ikke tar hensyn til signalene kroppen gir, kan det som vi ser lede til utbrenthet.

### **5.1.3 Kan en persons identitet og selvfølelse gjøre en sårbar for å bli utbrent?**

Funnene viste at indre motivasjon var en viktig faktor for å engasjere seg i frivillig arbeid, samtidig som opplevelsen av å mestre arbeidsoppgavene også er viktig for at motivasjonen skal vedvare. For noen er dette spesielt knyttet til tilbakemeldingene en får på arbeidet en gjør, og at det gir en opplevelse av verdi. Funnene viste også at flere av informantene hadde *lav selvfølelse*, eller en dårlig selvtillit som gjerne resulterte i flinkhet eller i å prestere. Hallsten (2017) bruker begrepet «jeg er min ytelse» i sin forståelse av en *utbrenningsprosess*, og forklarer at mange har arbeidet som sin eneste kilde til selvfølelse, og det er tilfellet for noen av informantene også. Erfaringen av å mestre og være flink i arbeidet sitt, er med å

kompensere for og bygge opp den dårlige selvfølelsen. Funnene samsvarer med teorien til Hallsten, som viser at det er vanskelig å sette grenser for mennesker når det kan risikere deres opplevelse av verdi. Mennesker kan oppleve at de verken er *elsk-verdig* eller *verdifulle* om en ikke greier å prestere (Falkum, 2002). Roness (2002) underbygger denne opplevelsen, når han forklarer at mennesker med lav selvfølelse er mer sårbare for å bli utbrent, ved at de blant annet trenger mye bekreftelse, er avhengig av positive tilbakemeldinger og lar seg ofte styre utenfra. Denne lengselen etter å gjøre alt for å bli verdsatt kan over lang tid bli veldig krevende.

Noe annet som preger en med dårlig selvfølelse, er at en ofte ikke har troen på seg selv, greier ikke hevde seg og har vanskeligere for å løse problem som oppstår (Roness, 2002). Dette var også tilfellet hos en av informantene. Det gjorde det utfordrende når det var arbeidsoppgaver som informanten ikke mestret, eller i situasjonen hvor vedkommende ikke greide å slutte. Det var en opplevelse av å være fanget, noe som ble spesielt tydelig i møte med sterke ledere og idealer.

Funnene viste også at en kan vite at en er verdifull utenom de prestasjonene som en gjør, men så er det ikke samsvar mellom det kognitive, som sier at jeg er verdifull, jeg er god nok og jeg trenger ikke prestere, og følelsene som gir en opplevelse av at identiteten og verdi er knyttet til den rollen og posisjonen en har. Dette er kanskje noe som først kommer til syne når en møter utfordringer, og hvor en legger merke til hva en egentlig har og som plutselig ikke er der lengre. Dette kan ses i lys av Hallsten (2017) sitt kognitive identitetskript, hvor en ser at verdien av arbeidet jeg gjør er viktig for andre, men også for meg selv. Det en er engasjert i og arbeider med gir en identitet, som på mange måter gjør at en gir alt i det arbeidet. Informant 4 uttrykker også at den opplevelsen av å bli utbrent og ikke kunne gjøre noe lengre, det er en trøkk for selvtilliten og selvbildet.

Hallsten (2017) mener også at utbrenthetsprosessen kan skape positive forandringer for de som går gjennom det, og bruker begrepet reorientering, og forklarer det med at det skjer en forandring i personene, og måten de relaterer til aktiviteter, objekter eller roller, på bakgrunn av hva som harmonerer med dem som person. Funnene viser at det var tilfelle for flere av informantene, at de har fått en anledning til å forandre måte de ser på seg selv, og hvordan de forholder seg til arbeidet de er engasjert i.

## 5.2 Forebygging av utbrenthet i frivillig arbeid

Deltakerne i denne studien beskrev sine erfaringer av å bli utbrent, og kom med innspill om hvordan de tror det er mulig å forebygge at andre mennesker kommer i samme situasjon som de gjorde. Samtidig som de hadde gode innspill om hvordan utbrenthet kan forebygges, ga de uttrykk for at det ville vært vanskelig å forhindre at det skjedde med akkurat dem. Når en skal forebygge utbrenthet, nevner Maslach og Leiter (1997) to ulike tilnærminger som det kan gjøres på; individuelle tiltak eller organisatoriske tiltak. Noen mener kanskje at det er personene som selv har skylden for at de selv blir utbrent, men det er mer komplisert enn som så, også når det handler om frivillig engasjement. Maslach og Leiter (1997) sin tilnærming handler om å bedre relasjonen mellom personen og arbeidet, og mener i denne sammenhengen at det er viktigere å adressere utbrenthet på organisatorisk nivå, enn på individuelt nivå. Samtidig viser Roness (2002) til ulike elementer som er viktig for å forebygge på et individuelt plan. Jeg vil i denne sammenhengen diskutere ulike måter en kan forebygge utbrenthet i lys av informantenes erfaringer, og vil først se på forebygging på et individuelt plan, før vi ser på det på et organisatorisk plan.

### 5.2.1 Forebygging på et personlig plan

Funnene viser at en av årsakene til at informantene ble utbrent, var knyttet til deres manglende evne til å bremse og/eller sette grenser. Roness (2002, s. 222) understreker at å sette grenser er et viktig element knyttet til å ta vare på seg selv og forebygge utbrenthet. Han sier at «*det er viktig for oss mennesker å sette grenser, markere dem og verne om dem. Alle mennesker må kunne kjenne sine grenser*». Han forklarer at mange utsletter seg selv, fordi de ikke greier å si nei, og det gjelder spesielt mennesker som er veldig engasjerte. Informantene beskrev at grunnen til at det var vanskelig å sette grenser var relatert til det store engasjementet som de hadde, eller at de rett og slett ikke greide å si nei av ulike grunner. Mange lærer først å sette grenser, etter at de har vært gjennom en utbrenningsprosess (Roness, 2002). Funnene underbygger dette, med informantene som ble nødt til å reflektere over livet, ta et oppgjør med noen ting som ikke var sunt og rett og slett *bli kjent med seg selv*. Det er en kanskje nødt til å gjøre, dersom en skal greie å finne en god balanse i livet. Et avgjørende element i dette er også knyttet til det å lære seg å forstå sin verdi uavhengig av prestasjon. Noe som flere av informantene lærte som et resultat av å bli utbrent, kan også gi oss visdom i hvordan vi kan forstå og forebygge at det skjer med andre.

Mange som er med i frivillige arbeid er engasjert i veldig mye, noe en kan oppleve er bra og til og med blir oppmuntret til å være. En av informantene oppfordrer til å ha et *smalere fokus* i det en er engasjert i. Lunde (2002) viser til et konkret tiltak mot utbrenthet, hvor grenser og viktigheten av å si nei også er inkludert. Han forklarer hvordan mange som synes det er utfordrende å sette grenser, kan tvinge seg selv til å gjøre det ved å bestemme at de ikke skal si spontant ja til noen ting i en bestemt tidsperiode. At en tar seg selv på alvor ved å tenke seg om i alt fra 30 sekunder, til en dag eller en uke, avhengig av hva forespørselen går ut på. Dette er en konkret måte en kan utfordre seg selv til å sette grenser, dersom det er en utfordring med mengder av engasjementer og at en aldri får tid til å ta vare på seg selv.

Roness (2002, s. 223) løfter frem viktighet av *samtale* og *refleksjon*: «*det er viktig at den som er på vei til å bli utbrent, får anledning til samtale og refleksjon, fortrinnsvis med fagfolk.*» I den tredimensjonale prosessmodellen til Leiter (2017), kan vi også se at noe av det som forebygger at en blir emosjonelt utmattet og øker en persons selvaktelse, ligger i opplevelsen av *sosial støtte* i arbeidet en er engasjert i. Noen av informantene i denne studien beskrev på samme måte at det å reflektere med noen som er nær og trygg, ville vært verdifullt. En av informantene beskrev også opplevelsen av å snakke med en terapeut, og hvordan det gjorde at vedkommende kom til erkjennelsen av sin egen situasjonen. Dette viser at det er viktig å ha noen å dele og reflektere sammen med, ikke bare når du er i utbrenningsprosessen, men også for å hindre at du kommer dit. *Mangel på fellesskap* er en av årsakene til at mennesker erfarer utbrenthet (Leiter & Maslach, 2005), og en kan sette fokus på å ha positive relasjoner til noen en jobber sammen med, og det vil ha en positiv forebygging av utbrenthet.

Et annet element som kan være med å forebygge utbrenthet på individuelt plan, handler om at engasjementet eller arbeidet ikke tar alt fokuset ditt. Roness (2002) viser til elementer som *familie og venner, fysisk aktivitet og rekreasjon*. Han er tydelig på at det er nødvendig å ha et liv utenfor arbeidet, og sier at en ikke bare trenger noe å leve av, men også noe å leve for. For mange er det «de lever for» knyttet til dette frivillige engasjementet, og er med på å gi den indre motivasjonen som vi berørte tidligere. En av informantene var opptatt av å spre interessene sine, og gjøre ting som hadde annen hensikt en det som var knyttet til det frivillige arbeidet. Kanskje en trenger å være bevisst på at det ikke skal være et ensporet fokus på det som skal gjøres eller hvilken retning en skal gå, men også på å bygge liv og spre interessene. Dette er noe en kan gjøre for å forebygge for sin egen del, med det er også noe en kan gjøre seg bevisst om en er leder i en organisasjon eller er i samtale med noen som har disse

utfordringene. Innenfor frivilligarbeid har en ofte et stort engasjement knyttet til arbeidet, og kanskje innimellom litt for oppslukende engasjement. Maslach og Leiter (2005, s. 47) forteller om en aktivist som deler om hvordan en kan være engasjert over lang tid, og som gir visdom til hvordan en kan forebygge at en selv blir utbrent, han sier:

*When I was younger, I was convinced that I needed to drive myself every minute. Now I feel that I can go to the sauna, and I'll still hate imperialism in an hour and a half. An that's helped me to stay an activist.*

Det er lov å være veldig brennende, engasjert og involvert i mye, men det er også lov til å ta pause og tenke på andre ting, for å se at engasjementet fortsatt er der en time eller to senere. Funnene viser at dette er viktig for å kunne være engasjert og brennende over lang tid.

### **5.2.2 Forebygging på et organisatorisk plan**

I funnene som er gjort i studien, kommer det frem ulike elementer som informantene mener ledere og organisasjonen kunne gjort annerledes for å forebygge utbrenthet. Knyttet til ledelsesaspektet av forebygging, sier Roness (2002) at ”*god ledelse er den beste vaksinasjonen mot utbrenthet*”. For noen kan erfaringen av dårlig ledelse være med å skape avvik i relasjonen mellom personen og arbeidet (frivillig arbeid) som Maslach og Leiter (1997) skriver om. Funnene viser at noen av informantene hadde krevende erfaringer og relasjon til lederne sine. De satt med opplevelsen av å være et redskap for å nå et mål, mer enn å være et verdifullt menneske. Om en ser på de ulike årsakene for at mennesker erfarer utbrenthet som Maslach og Leiter (1997) presenterer, sammenfaller erfaringen til noen av informantene med blant annet disse årsakene: *mangel på kontroll, mangel av fellesskap og verdikonflikt*. Med utgangspunkt i blant annet dette, kan en se at god ledelse i organisasjoner er viktig for å hindre disse tingene.

Spørsmålet er hvordan en leder kan forebygge at disse tingene skjer i sin frivillige organisasjon. Funnene viser at informantene trekker frem viktigheten av en god relasjon med lederen sin, som innebærer blant annet at lederen lytter, viser tillit, har tid til en og modellerer sårbarhet og åpenhet. Spurkeland (2012) sier om ledelse, at det handler om å gjøre andre gode, og for å skulle kunne gjøre det, må du investere i relasjonen med dem. Han sier også: ”*Relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og for deres bidrag til din organisasjon*” (Spurkeland, 2012, s. 13). Disse

ulike elementene som informantene berører, kan også ses i lys av elementer i ledelsesteorien «transformasjonsledelse» som Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer, hvor en tar hensyn til, følger opp og gir medarbeidere en opplevelse av å bety noe. Å bygge relasjoner med medarbeiderne sine og gi de en opplevelse at de blir sett og kjent, kan være en viktig faktor for å forebygge utbrenthet på et organisatorisk nivå. Dette er kanskje spesielt viktig i organisasjoner hvor formål og visjon er så tett koblet med en persons trosidentitet og verdi. Dette betyr ikke at en hovedleder skal kjenne alle, men at det skapes en kultur hvor ledere på ulike måter blir kjent med medarbeidere sine. Dette kan være med å ta bort opplevelsen av at menneskene kun er et redskap for å nå et mål, og det skaper en opplevelse at noen er interessert i en utover det en presterer.

Roness (2002, s. 226) skriver at ”*mangel på autonomi disponerer for utbrenthet*”. I prosessmodellen til Leiter (2017) blir det også tydelig at autonomi styrker selvaktelsen. Funnene i denne studien underbygger at mangel på autonomi gjør en mer sårbar for utbrenthet, og det kan sammen med andre faktorer være med å gi forgang i utbrenningsprosessen. Dette er noe ledere kan være seg mer bevisst, at en gir medarbeidere en viss grad av autonomi i engasjementet de har, om det ikke er der i det hele tatt kan det påvirke en persons selvfølelse knyttet til arbeidet. Kaufmann og Kaufmann (2003) forklarer også hvordan autonomi for mange er viktig for motivasjonen til arbeidet en er engasjert i, og denne motivasjonen kan fort minske om en erfarer mangel av autonomi.

Funnene viser også at for stor grad av autonomi og frihet i et frivillig arbeid, kan skape utfordringer. Spesielt når en har en opplevelse av at en alltid skal gjøre mer, kombinert med at en er en engasjert person, som synes det er krevende å sette grenser alene. Roness (2002) forklarer at grenser er noe en må sette selv, som vi har berørt i forrige del, mens Sørensen (2002) også mener at det er viktig med kollektiv grensesetting i et miljø. Flere av informantene uttrykker at de skulle hatt hjelp til å sette grenser, men uttaler også at det krever at noen kjenner medarbeiderne og hjelper dem med å sette disse grensene. Det at lederne kjenner sine medarbeidere, og at det er en god toveis kommunikasjon mellom dem, er viktig for å skape en balanse i ansvarsoppgavene. Dette leder videre til et annet element knyttet til å ha for bredt fokus og mye å gjøre, som kan skape en opplevelse av at en ikke mestrer oppgavene sine. Prosessmodellen til Leiter (1993) viser at effektiv mestring øker selvaktelsen og minsker emosjonelt stress, som er hovedkomponent i utbrenthet. Det kan kanskje bety at opplevelse av det motsatte vil skape dette emosjonelle stresset. Pines (2017) er også tydelig

på at nederlag ikke alltid handler om at en har gjort en stor feil eller mislykkes i jobben, men heller at en føler det som at en mislykkes, fordi en ikke ser noe forskjell uansett hvor mye en gjør. Dette kan være et faremoment ved at det er for stor frihet i arbeidet, og understreker viktigheten at det er god balanse mellom autonomi og god oppfølging.

Funnene viste også at det var et ønske om en større åpenhetskultur i organisasjonene, hvor en kunne dele opplevelser, følelser og utfordringer, og at det demonstreres fra lederne og organisasjonen. Ekman (2004) mener at småprat i hverdagen er veldig viktig i organisasjoner, og at når ledere tar del i det, så bygger de tillit hos medarbeiderne. Som en del av dette sier han at det å prate om hendelser i hverdagen er veldig viktig, og det kan være med på å skape læring. Dersom en ikke har muligheten til å prate om det som skjer, kan det skape negative konsekvenser for enkeltpersoner, og det kan i lengden også få konsekvenser for organisasjonene. Som leder burde en oppmuntre til debifing, og skape rom for småprat. Hellesøy (2002) skriver om hvordan gode ledere kan forebygge utbrenthet, og forklarer hvordan dette blant annet innebærer åpenhet, varme og at en er åpen for kritikk. Det kommer også frem i funnene at organisasjonene kan tilrettelegge for at frivillige har en veileder eller noen å samtale med. Dette trenger ikke å være ledere. Modellen til Leiter (2017) viser at veiledning kan være med på å minske den emosjonelle utmattelsen og kunne øke selvfølelsen på samme måte som sosial støtte vil kunne gjøre.

Blant informantene kom det frem at det er fantastisk at en har frivillige medarbeidere, med et brennende engasjement, som absolutt burde bygges opp under og legges til rette for. Det innebærer også ansvar, og en kan lære medarbeiderne sine at et nei er like bra som et ja. Dette bygger oppunder det Roness (2002) sier om å sette grenser for seg selv, som også ble nevnte under forebygging på personlig plan. Dersom dette skal bli en del av kulturen i en organisasjon, er det også viktig at det kommuniseres og modelleres i organisasjonene. Dersom en ønsker å skape en organisasjonskultur hvor en er bevisst på at en respekterer alle deler av livet, er det viktig at ledere modeller balanse for sine medarbeidere. Dette handler om å skape en kultur hvor en har respekt for at dette er noe mennesker gjør ut av et frivillig, brennende engasjement, og for mange kommer det i tillegg til jobb, familie, skole og andre aktiviteter. Hellesøy (2002) mener at det er viktig med en fornuftig balanse mellom arbeid og privatliv. Derfor er det viktig at en hjelper medarbeidere til å gjøre akkurat dette, ved å skape en kultur hvor det er respekt for at dette er noe mennesker gjør frivillig, og hvor en oppmuntrer og lærer medarbeidere å si nei innimellom. Det vil være med på å bygge en kultur hvor verdien ikke er



knyttet til det personen presterer, men til verdien en faktisk har. Dette kan også være med å bidra til at de som har lyst til å sette grenser, men som ikke greier å gjøre det i frykt for å melde seg ut av fellesskapet, greier å gjøre det. En av informantene uttaler også at det i frivillige organisasjoner kan være positivt å *begrense* antall aktiviteter, isteden for å alltid skulle gjøre flere og nye ting. Grunnen til dette er at det kan være lite folk fra før, og det er da de samme som får enda mer å gjøre. En av hovedårsakene til at mennesker blir utbrent er knyttet til at en gjør for mye, som vi har sett på tidligere, og da er det viktig å være seg det bevisst i frivillige organisasjoner hvor mennesker er veldig motiverte for å være med å bygge.

Ledere er forbilder og idealer som mange ser opp til. Det kan være tilfelle i mange frivillige organisasjoner, hvor det er ledere som har en karismatisk lederstil. Dette kan være veldig bra og positivt, og en får virkelig engasjert medarbeiderne. Samtidig kan det skape utfordringer for medarbeidere, som opplever at de må være akkurat som den personen, som modellerer hvordan ting skal gjøres. Informantene forklarte at det er viktig at ledere lærer å lede mennesker som er annerledes fra seg selv. Samtidig som en skaper rom for flere typer ledere i en organisasjon, og at en tydeliggjør at det ikke er forventet at alle er og gjør som den ene lederen.

## **Kapittel 6. Avslutning**

### **6.1 Implikasjoner for praksis**

Formålet med dette studiet har vært å undersøke utbrenthet blant medarbeidere i kristne, frivillige organisasjoner. For å se nærmere på hvordan det oppleves å bli utbrent, undersøke hva som kan forårsake det og hvordan en kan forebygge at det skjer. Mitt håp er at denne rapporten kan brukes for å øke lederes bevisstheten om og innsikten i fenomenet utbrenthet, som er høyaktuelt også i frivillige organisasjoner - ikke bare i det profesjonelle yrkeslivet. Jeg ønsker at det skal være med å gi kunnskap til ledere om hvordan de kan tilrettelegge for at medarbeidere kan være engasjert og brenne for en sak, og samtidig være seg bevisst på hva som forårsaker utbrenthet, og hvordan en kan forebygge det.

Jeg har bakgrunn og tilhørighet i kristne frivillige organisasjoner, og det har vært utgangspunktet mitt for studien, men jeg tror ikke nødvendigvis funnene som jeg har gjort trengs å begrenses til bare kristne, frivillige organisasjoner. Deler av funnene som er gjort, kan være med å gi innsikt om utbrenthet inn i ulike sammenhenger, hvor det er mennesker som har høy indre motivasjon, stort personlig engasjement og utfordringer med å sette grenser.

Det er også et ønske at denne oppgaven skal kunne oppmuntre ledere til å forstå viktigheten av å se medarbeidere, og gi de en opplevelse at de er mer enn et redskap for å nå organisasjonsmål. Dette innebærer at ledere må bli bevisst på at de må vise interesse for, se og lytte til medarbeiderne sine, og skape gode arenaer hvor dette kan skje.

For meg har denne studien hatt et personlig engasjement, da jeg tror det er viktig at ledere i frivillige organisasjoner oppmuntrer medarbeidere til å ha et stort engasjement og brann for en sak. Samtidig som det skapes gode kulturer, hvor medarbeidernes verdi er viktigere enn saken som en brenner for. Jeg håper dermed at denne studien kan gjøre akkurat dette.

### **6.2 Studiens begrensninger og fremtidig forskning**

Jeg valgte å gjøre en kvalitativ undersøkelse, og personlig synes jeg det var et godt valg. Det gir muligheten til å høre informantenes egne ord og uttrykk knyttet til temaet, og det har gitt meg en utvidet innsikt og læring som jeg ikke ville fått utenom. Utbrenthet er tema som er

personlig for mennesker, og et sensitivt tema å skrive om. Det gjør at det i utgangspunktet er et begrenset antall aktuelle intervjupersoner, som også kan være vanskelig å lokalisere og rekruttere. Derfor endte det opp med fire personer som deltok i forskningen. Når det er et så begrenset antall informanter i studien, kan det være en faktor som er med på å påvirke troverdigheten og gyldigheten i mine diskusjoner. Samtidig har jeg fått innsikt på en slik måte som jeg opplever gir forståelse om fenomenet utbrenthet, og gode refleksjoner knyttet til videre applikasjon for både medarbeidere og ledere i frivilligheten. En annen faktor ved at det er få informanter, som kan begrense studien, er at det i denne sammenhengen er informanter som i stor grad har erfart å bli utbrent med årsaker knyttet opp til mengde arbeid, mangel på kontroll og/eller selvfølelse. Med andre informanter, ville det mye mulig kunne komme andre type funn. Generalisering av kvalitative studier kan være krevende da antall informanter er få, og dette gjelder også denne studien og påvirker derfor generaliserbarheten på funnene som er gjort.

Å avgrense studien til å undersøke utbrenthet i frivillige kristne organisasjoner, gjør det vanskelig, blant annet fordi det ikke finnes så mye forskning knyttet til utbrenthet i frivillig arbeid. Dette betyr at det meste av teori som er brukt om utbrenthet i dette studiet, har utgangspunkt i profesjonelt yrkesliv.

Personlig har dette studiet vært med på å øke min innsikt knyttet til temaene frivillighet, motivasjon og utbrenthet. Jeg har fått en ny forståelse for hvor utfordrende det å bli utbrent er, for de som opplever det. Det er ulike muligheter for videre forskning, hvor et alternativ kunne vært å kvantitativt undersøke utbredelsen av utbrenthet på tvers av ulike frivillige organisasjoner. En annen mulighet for videre forskning ville vært og undersøkt kvantitativt blant ledere i frivillige organisasjoner, hvordan de forholder seg til og er bevisst på tematikken rundt utbrenthet, og hvilke tiltak de gjør og eventuelt kan gjøre for å forebygge det i sine organisasjoner. Det kunne også vært spennende å gjøre en kvalitativ studie med hovedledere i frivillige organisasjoner som har blitt utbrent, og undersøke hvilken sammenheng det har med opplevelsen av å ikke mestre og nå de målene en jobber mot.

### 6.3 Avsluttende kommentarer

Formålet mitt med denne studien, har vært å se nærmere på hvordan det oppleves å bli utbrent i frivillige organisasjoner, hva som er årsakene og hvordan det kan forebygges. Det har vært en spennende reise, hvor jeg har fått blitt godt kjent med et utfordrende tema og hørt historier som har gjort sterke inntrykk. Etter jeg har diskutert de ulike funnene som er gjort i studien, tror jeg fortsatt det er positivt å engasjere seg og brenne for arbeidet som gjøres i frivillige organisasjoner. Samtidig har jeg fått se utfordringene som kommer med en sånn overgivelse og engasjement. Blant annet hvordan lav selvfølelse kan gjøre mennesker mer sårbare for å bli utbrent, eller hvordan noen rett og slett opplever det veldig vanskelig å sette grenser eller si nei, fordi en har et ekstremt engasjement og brann for det en jobber med. For meg skaper det en bevissthet på at dette ikke bare er et ansvar og en utfordring som enkeltpersoner står ovenfor, men at det er en utfordring som ledere og medarbeidere må møte i fellesskap. Ledere kan gjøre mye for å forebygge og gå foran for å skape en kultur som forebygger. En kultur hvor en tydeliggjør og demonstrerer at menneskers verdi ikke ligger i deres prestasjoner, er med å sette grenser ved behov og samtidig involverer, gir ansvar og viser tillit. Jeg tror relasjonsledelse er en viktig faktor her. Ikke at en hovedleder har ansvar for å se alle, men at alle som leder er bevisst på at det ikke er retningen en går som er viktigst, men menneskene du gjør det sammen med.

Dette studiet har også vært med å gi meg håp. Håp for mennesker som opplever å bli utbrent. Jeg har sett at begrepet utbrent ikke alltid betyr at det er slutten, eller at det ikke er noen vei tilbake. Noen liker ikke å bruke begrepet utbrenthet av denne grunn, fordi det høres ut som du ikke kan reise deg igjen. Jeg har gjennom denne studien møtt mennesker som har møtt en vegg, men som samtidig har erfart at livet ikke er over. Det har gitt dem en mulighet til å reflektere over livet, over hva som er viktig og hvordan et sunt engasjement kan se ut. Det har vært en forferdelig opplevelse de har gått gjennom, som de ikke unner noen, men de har også erfart at det har kommet gode ting ut av det.

## Litteraturliste

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.  
doi:10.1177/146879410100100307
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.  
doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bråten, I. (2002). Indre motivasjon i individuelt og sosialt perspektiv. (nr. 4 årgang 9).  
[http://studorg.uv.uio.no/pedagogiskprofil/02\\_04\\_02.html](http://studorg.uv.uio.no/pedagogiskprofil/02_04_02.html)
- Chen, C. W. & Gorski, P. C. (2015). Burnout in Social Justice and Human Rights Activists: Symptoms, Causes and Implications. *Journal of Human Rights Practice*, 7(3), 366-390.  
doi:10.1093/jhuman/huv011
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., . . . Diener, Ed. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.  
doi:10.1037/0022-3514.74.6.1516
- Collins, J. (2005). *Good to Great and the Social Sectors: A monograph to accompany Good to Great (why business thinking is not the answer)*. Boulder, Colorado: Harper Business.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat : om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.
- Enjolras, B. & Strømsnes, K. (2013). *Frivillighet i Norge : senterets sluttrapport etter 5 år* Rapport (Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor), Vol. 2013:1.
- Falkum, E. (2002). Utbrenthet - begrepsdimensjoner, mål og forklaringer. I Atle Roness & Stig Berge Matthiesen (red.), *Utbrent: Krevende jobber - gode liv* (s. 57-71). Bergen: Fagbokforlaget.
- Folkestad, B., Christensen, D.A., Strømsnes, K. & Selle, P.. (2015). Frivillig innsats i Norge 1998-2014. Kva kjenneteikner dei frivillige og kva har endra seg? : Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.  
doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Frøen, E. (2015). *Motivasjon for frivillige i en vedvarende tjeneste*. Universitetet i Nordland.
- Gjævert, R.H. (regissør). (2016). Hemmeligheten [Episode fra TV-serie], *Frelst*: VGTV.  
<https://www.vgtv.no/video/124860/frelst-episode-1-hemmeligheten>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.

- Gulbrandsen, T. & Ødegård, G. (2011). *Frivillige organisasjoner i en ny tid : utfordringer og endringsprosesser* Rapport (Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor), Vol. 2011:1. Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177419/VR\\_2011\\_1\\_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177419/VR_2011_1_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Hallsten, L. (2017). Burning out: A Framework. I W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (red.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (1<sup>st</sup> Edition, Kindle Edition). Routledge. Hentet fra [https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt\\_kindle?encoding=UTF8&me](https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt_kindle?encoding=UTF8&me)
- Halstensen, K. (2016). Veien fra sunt engasjement til usunn virkelighetsflukt - og tilbake. Hentet 22.01.2018, fra <http://www.dagen.no/dagensdebatt/kristenliv/veien-tilbake/Veien-fra-sunt-engasjement-til-usunn-virkelighetsflukt-og-tilbake-410229>
- Hellesøy, O. H. (2002). God ledelse - vaksinasjon mot utbrenthet. I Atle Roness & Stig Berge Matthiesen (red.), *Utbrent: Krevende jobber - gode liv* (s. 320-343). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.) Bergen: Fagbokforl.
- Jeavons, T. H. (1992). When the management is the message: relating values to management practice in nonprofit organizations. *Nonprofit management & leadership*, 2(4), 403-417.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money : intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leiter, M. P. (2017). Burnout as a Developmental Process: Consideration of Models. I W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (red.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (1<sup>st</sup> Edition, Kindle Edition). Routledge. Hentet fra [https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt\\_kindle?encoding=UTF8&me](https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt_kindle?encoding=UTF8&me)
- Leiter, M. P. & Maslach, C.. (2005). *Banishing Burnout : Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*. Hoboken: Wiley.

- Lunde, D. (2002). Det får vel være grenser. I A. Roness & S. B. Matthiesen (red.), *Utbrent: Krevende jobber - gode liv* (s. 244-259). Bergen: Fagbokforlaget.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslach, C. (2003). Job Burnout. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192. doi:10.1111/1467-8721.01258
- Maslach, C. (2016). Burnout From Heroic Action [YouTube].  
[https://www.youtube.com/watch?v=wus8d9Q\\_86M](https://www.youtube.com/watch?v=wus8d9Q_86M)
- Maslach, C. (2017). Burnout: A Multidimensional Perspective. I W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (red.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (1<sup>st</sup> Edition, Kindle Edition). Routledge. Hentet fra [https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt\\_kindle?encoding=UTF8&me](https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt_kindle?encoding=UTF8&me)
- Maslach, C. & Gomes, M. E. (2006). Overcoming Burnout. I Rachel M. MacNair (red.), *Working for Peace: A Handbook of Practical Psychology and Other Tools* (s. 43-49). California: Impact Publishers.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *The Maslach Burnout Inventory. Manual. 2. utg.* . Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout : how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2005). Reversing Burnout: How to Rekindle Your Passion for Your Work. *Stanford Social Innovation Review* 3(4).
- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (2017). Historical and Conceptual Development of Burnout. I W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (red.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (1<sup>st</sup> Edition, Kindle Edition). Routledge. Hentet fra [https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt\\_kindle?encoding=UTF8&me](https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt_kindle?encoding=UTF8&me)
- Matthiesen, S. B. (2002). Utbrenthet i det moderne - en oversikt. I Atle Roness & Stig Berge Matthiesen (red.), *Utbrent: Krevende jobber - gode liv* (s. 20-56). Bergen: Fagbokforlaget.
- Meld. St. 39 (2006-2007). (2007). *Frivillighet for alle*. Oslo: Kultur- og kirke departementet.
- Michelsen, J.R. (2016, 15. august). Håper på fortsatt løpende religionsdebatt. *Vårt Land*. Hentet fra <https://www.vl.no/nyhet/haper-pa-fortsatt-lopende-religionsdebatt-1.766008>
- Pearce, J. L. (2003). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge.

- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
- Pines, A. M. (2017). Burnout: An Existential Perspective. I W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (red.). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (1<sup>st</sup> Edition, Kindle Edition). Routledge. Hentet fra [https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt\\_kindle?\\_encoding=UTF8&me](https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt_kindle?_encoding=UTF8&me)
- Roness, A. (2002). Om å ta vare på seg selv. I A. Roness & S. B. Matthiesen (red.), *Utbrent: Krevende jobber - gode liv* (s. 210-232). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roness, A. & Matthiesen, S. B. (2002). *Utbrent : krevende jobber - gode liv*. Bergen: Fagbokforl.
- Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. . (1996). *Professional burnout In: M.J. Schabracq & C.L. Cooper (Eds.), Handbook of work and health psychology* Chichester,,: Wiley.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. doi:10.1108/13620430910966406
- Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (2017). *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (1<sup>st</sup> Edition, Kindle Edition). Routledge. Hentet fra [https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt\\_kindle?\\_encoding=UTF8&me](https://www.amazon.com/Professional-Burnout-Developments-Routledge-Management-ebook/dp/B0723CSNJD/ref=mt_kindle?_encoding=UTF8&me)
- Schindler, P. L. & Thomas, C. C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace. *Psychological Reports*, 73, 563-573.
- Sider, R. J. & Unruh, H. R. (2004). Typology of Religious Characteristics of Social Service and Educational Organizations and Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 109-134. doi:10.1177/0899764003257494
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Stokke, K. (2012). *"Mer enn meg selv" : en kvalitativ studie av motivasjon i en frivillig ungdomsorganisasjon*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Sørensen, B. A. (2002). Det grådige arbeidslivet. I Atle Roness & Stig Berge Matthiesen (red.), *Utbrent: Krevende jobber - gode liv* (s. 116-143). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Vårt Land (2016, 15. mars). Idealismen kan bli til byrde og «burde». *Vårt Land*. Hentet fra <https://www.vl.no/nyhet/idealismen-kan-bli-til-byrde-og-burde-1.701307>
- Wollebæk, D. & Sivesind, K. H. (2010). Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009.



Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring : veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforl.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

**Problemstilling:** Hvordan oppleves det å bli utbrent i frivillige organisasjoner?

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
<p><i>Introduksjon</i> Kan du fortelle litt om deg selv?</p> <p>(Hensikt, skape en trygg ramme)</p> <p><i>Personlig bakgrunn</i> 1. Har en persons personlig bakgrunn noen betydning for at vedkommende har blitt utbrent?</p>	<p><i>Introduksjonsspørsmål:</i> 1. Kan du fortelle litt om deg og din bakgrunn?</p> <hr/> <p><i>Utdypende spørsmål:</i> 1.1. Er det noen spesielle ting ved din bakgrunn, som du opplever kan kobles med situasjonen du kom opp i? 1.2. Er det noe annet knyttet til din historie som du har lyst til å dele?</p>
<p><i>Motivasjon</i> 2. Hva er motivasjonen for å jobbe frivillig i en kristen organisasjon?</p>	<p><i>Introduksjonsspørsmål:</i> 2. Kan du fortelle meg litt om hvorfor du begynte å engasjere deg i frivilligarbeid?</p> <hr/> <p><i>Utdypende spørsmål:</i> 2.1. Kan du si noe mer om din motivasjon? 2.2. Hvilken betydning hadde din personlig tro for at du engasjerte deg i arbeidet? 2.3. Hvilken betydning hadde lederen for at du involverte deg i det frivillige arbeidet? 2.4. Hvilken betydning hadde mulig personlig utvikling for at du engasjerte deg? 2.5. I hvilken grad er du fremdeles engasjert i frivillig arbeid?</p>
<p><i>Utbrenthet</i> 3. Hvorfor blir medarbeidere utbrent, og hvordan oppleves det i en ideell organisasjon?</p>	<p><i>Introduksjonsspørsmål:</i> 3. Kan du fortelle meg litt om din opplevelse av å bli sliten/utbrent i arbeidet du var med på å gjøre?</p> <hr/> <p><i>Utdypende spørsmål:</i> 3.1. På hvilke tidspunkt var det du fant ut at du hadde blitt utbrent? 3.2. Hvordan håndterte du det når du ble utbrent? 3.3. Hvordan opplevde du det å bli utbrent, når det var tett knyttet til din personlig tro/identitet? 3.4. Har du noe mer du ønsker å si knyttet til dette?</p>

<p><i>Ledelse og arbeid</i></p> <p>4. Hvilken påvirkning har ledelsesstil blant ledere og arbeidsoppgaver på at medarbeidere blir utbrent?</p>	<p><b>Introduksjonsspørsmål:</b></p> <p>4. Kan du fortelle om lederen i organisasjonen du var engasjert i, og hvordan opplevde du det var å jobbe under han/hun?</p>
	<p><b>Utdypende spørsmål:</b></p> <p>4.1. Opplevde du lederen din som rettferdig?  4.2. Følte du at du hadde gode arbeidsoppgaver, som var givende og mulig å gjennomføre?  4.3. Opplevde du at du hadde tilstrekkelig med frihet i oppgavene du hadde?  4.4. Hva kunne lederen gjort annerledes i møte med deg?  4.5. Er det noe du kunne gjort annerledes i situasjonen?</p>
<p><i>Sosialt nettverk i og utenfor organisasjon</i></p> <p>5. Har det sosiale nettverket noe betydning for om en person blir utbrent eller ikke i en frivillig organisasjon?</p>	<p><b>Introduksjonsspørsmål:</b></p> <p>5. Hvordan opplevde du det sosiale nettverket i organisasjonene du var frivillig i?</p>
	<p><b>Utdypende spørsmål:</b></p> <p>5.1. Hvordan opplevde du at det var å få nære relasjoner med andre medarbeidere?  5.2. Opplevde du at det var noen du hadde en utfordrende relasjon med, og hvordan så det ut?  5.3. Var det tilrettelagt for noe fellesskapsbyggende i organisasjonen?  5.4. Hvordan opplevde du fellesskap med venner og familie utenfor organisasjonen?</p>
<p><i>Annerledes</i></p> <p>6. Hvilke ting kan forbedres, for å forebygge utbrenthet i organisasjonene?</p>	<p><b>Introduksjonsspørsmål:</b></p> <p>6. Når du ser tilbake på din erfaring, hva tenker du kan gjøres annerledes, for å forebygge at andre vil komme i samme situasjon?</p>
	<p><b>Utdypende spørsmål:</b></p> <p>6.1. Har du erfart andre eller lignende organisasjoner som fungerer på en bedre måte? Hva gjorde de annerledes?  6.2. Har du noen tips du vil komme med til ledere i frivillige organisasjoner?  6.3. Har du noen oppmuntringer til frivillige som opplever å komme i samme situasjon som deg?</p>

## Vedlegg 2: Fremleggs melding REK

**From:** [post@helseforskning.etikkom.no](mailto:post@helseforskning.etikkom.no) [mailto:[post@helseforskning.etikkom.no](mailto:post@helseforskning.etikkom.no)]

**Sent:** 2. desember 2016 09:57

**To:** Ottar Ness <[Ottar.Ness@hbv.no](mailto:Ottar.Ness@hbv.no)>

**Subject:** Sv: REK sør-øst 2016/2098 Utbrenthet blant medarbeidere i frivillige kristne organisasjoner

Hei,

Viser til din forespørsel om fremleggingsvurdering for prosjektet "Utbrenthet blant medarbeidere i frivillige kristne organisasjoner" (vår ref. 2016/2098).

Komiteens leder har nå vurdert henvendelsen.

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan det oppleves å bli utbrent i frivillige kristne organisasjoner. Prosjektet vurderes å ikke ville fremskaffe ny kunnskap om helse og sykdom som sådan, men at det snarere kan gi kunnskap om opplevelser rundt det å bli utbrent og hvordan frivillig arbeid bør tilrettelegges. Prosjektet faller dermed utenfor helseforskningsloven.

Det kreves ikke godkjenning fra REK for å gjennomføre prosjektet. Prosjektet kommer inn under de interne regler som gjelder ved forskningsansvarlig virksomhet.

Jeg gjør oppmerksom på at konklusjonen er å anse som veiledende jfr. forvaltningsloven § 11. Dersom du likevel ønsker å søke REK vil søknaden bli behandlet i komitémøte, og det vil bli fattet et enkeltvedtak etter forvaltningsloven.

Med vennlig hilsen

Silje U. Lauvrak

Rådgiver  
REK Sør-Øst  
Tlf: 22 84 55 20

## Vedlegg 3: Søknad



Ottar Ness  
Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 02.01.2017

Vår ref: 51293 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51293</i>	<i>Utbrenthet blant medarbeidere i frivillige kristne organisasjoner</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ottar Ness</i>
<i>Student</i>	<i>Per Jonas Noreng</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.01.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Kjersti Haugstvedt

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



Personvernombudet legger til grunn at rekruttering via andre foregår ved at mellomledet enten ber om samtykke til at Noreng tar kontakt, eller at Norengs kontaktopplysninger formidles, slik at de som er interessert i studien selv kan ta kontakt.

Ifølge meldeskjema informeres utvalget skriftlig og/eller muntlig om hva deltakelse i studien innebærer. Personvernombudet finner at det ikke gis tilfredsstillende informasjon til utvalget. Personvernombudet legger til grunn at utvalget informeres om følgende:

- Formålet med studien
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig for studien
- Navn og kontaktopplysninger til daglig ansvarlig for studien, samt til studenten(e) ved studentprosjekt
- Hvilke opplysninger som samles inn
- Hvordan opplysningene samles inn
- At deltakelse er frivillig
- At enkeltpersoner ikke vil kunne identifiseres i masteroppgave/publikasjoner
- Når (dato) behandlingen av opplysningene opphører, og eventuelle lyd eller bildeopptak slettes
- Dersom data arkiveres etter prosjektslutt må det opplyses hvor lenge data arkiveres

Vi ber om at revidert informasjonsskriv sendes oss for arkivering; [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no). Du vil ikke motta ny tilbakemelding på informasjonsskrivet, og kan gå i gang med studien når skrivet er revidert og sendt inn.

Personvernombudet har lagt til grunn for vår vurdering at det ikke behandles taushetsbelagte opplysninger i forbindelse med studien. Vi legger videre til grunn at data sikres i tråd med NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet.

Ved prosjektslutt anonymiseres data ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Eventuelle lyd-/bildeopptak slettes.

## Vedlegg 4: Informert samtykke

### Bekreftelse av samtykke for deltakelse i prosjektet «Utbrenthet blant medarbeidere i frivillige organisasjoner»

Prosjektet er et mastergradsprosjekt gjennom NTNU som utføres med den hensikt å besvare følgende problemstilling:

*Hvordan oppleves det å bli utbrent i frivillige organisasjoner?*

Formålet med studien er å få innsikt i hvordan engasjerte frivillige medarbeidere opplever det å bli utbrent i en frivillig organisasjon. Ved å få kjennskap til disse erfaringen og opplevelsene, så kan det skape en bevissthet om problematikken, gjøre ledere bevisst på det og ved senere anledninger forebygge for at medarbeidere blir utbrent.

Jeg vil bruke en kvalitativ metode hvilket innebærer innhenting av informasjon gjennom halvstrukturerte intervjuer av 4-6 personer. I den forbindelse vil jeg understreke følgende forhold:

- Din deltakelse er frivillig, og dersom du på et eller annet tidspunkt ønsker å trekke deg fra undersøkelsen, er du fri til det. Materiale som er innhentet vil da ikke brukes i rapporten.
- Du vil bli anonymisert og du vil få mulighet til å lese gjennom og godkjenne sitater som brukes i oppgaven om det er ønskelig.
- Samtalene blir tatt opp. Lydfilene vil kun brukes i analysefasen og innholdet vil ikke være tilgjengelig for andre. Etter undersøkelsen vil filene slettes, dette vil skje innen 31.12.2017. Dersom det er behov for det i en lengre periode, så vil dette bli informert om.
- Eventuelle oppfølgings spørsmål kan bli aktuelle, og jeg vil da ta kontakt. Det er imidlertid lagt opp til et intervju med hver av informantene.

Dersom du godkjenner dette, så er det fint om du kan bekrefte ved å signere på dette skjemaet.

Behandlingsansvarlig institutt: NTNU (Norges teknisk-naturvitenskapelig institutt)

Kontaktinformasjon:

Ansvarlig for studien: Ottar Ness

|tlf:

[REDACTED]

|e-post:

[REDACTED]

Student: Per Jonas Noreng

|tlf:

[REDACTED]

|e-post:

[REDACTED]

Med vennlig hilsen, og på forhånd takk,

*Per Jonas Noreng*

---

Jeg bekrefter med dette at jeg ønsker å delta i studiet; Utbrenthet blant medarbeidere i frivillige organisasjoner. Jeg er underforstått med at informasjonen anonymiseres og at jeg har anledning til å trekke meg fra studien om jeg ønsker det.

Mitt navn: \_\_\_\_\_

Fødselsdato: \_\_\_\_\_

Signatur: \_\_\_\_\_