

Andreas Bakke

Å lede frivillige mennesker i en menighet

En studie av coachende ledelse som verktøy for å lede frivillige mennesker

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, RAD 6901

Veileder: Hannah Owens Svennungsen

Juni 2023

Andreas Bakke

Å lede frivillige mennesker i en menighet

En studie av coachende ledelse som verktøy for å lede frivillige mennesker

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, RAD 6901
Veileder: Hannah Owens Svenningsen
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

I de større menighetene i Norge er flere hundre frivillige mennesker med på å drive arbeidet. Menighetene er helt og fullt avhengige av innsatsen til alle de frivillige. Hvordan skal man lede disse menneskene på en måte som gjør at de trives, er motivert og ønsker å stå i tjenesten over tid? Et ledesesverktøy som har utviklet seg betydelig de siste tiårene er coaching. Denne studien vil undersøke om dette kan være et nyttig verktøy i denne sammenhengen, og spør derfor:

Hvordan kan coachende ledelse brukes som et verktøy for ledelsen av det frivillige arbeidet i en menighet?

Dette er en masteroppgave på et erfaringsbasert masterstudie. Jeg har derfor valgt å studere den menigheten som jeg selv er pastor i, og der jeg er øverste ansatte leder for det frivillige arbeidet. Kirken jeg jobber i har omtrent 250 medlemmer fra 15 år og oppover, men enda flere er engasjert som frivillige.

Det er lite forskning på coaching som ledelsesverktøy av frivillige i Norge. Hovedvekten av litteratur om frivillighet er nordisk, mens mye av litteraturen rundt coaching av frivillige er britisk og amerikansk.

Studien er en kvalitativ studie med et induktivt design der systematisk tekstkondensering er valgt som metode for å analysere intervjuene. De fem informantene er rekruttert fra egen menighet ut fra gitte kriterier, forklart i metoddelen. Stegene helhetsinntrykk, meningsbærende enheter, koding og kondensering ble gjennomgått for å bryte ned materialet og finne resultater.

Svarene fra denne studien viser at coaching, og da den mer definerte coachende ledelse, har interessante og utviklende sider som gjør den relevant til ledelse av frivillige mennesker i en menighet. Samtidig er dette en tidkrevende måte å lede mennesker på, og tidsbruken må veies opp mot effekten.

#frivillighet #relasjonsledelse #relasjonsledelse #motivasjon #caoching

Abstract

In the larger congregations in Norway, several hundred volunteers help run the work. The congregations are completely dependent on the efforts of all the volunteers. How do you lead these people in a way that makes them happy, motivated and want to stay in the ministry over time? A management tool that has developed significantly in recent decades is coaching. This study will investigate whether this can be a useful tool, and therefore asks:

How can executive coaching be used as a tool for the management of voluntary work in a congregation?

This is a thesis in an executive master's study. I have therefore chosen to study the congregation in which I myself am a pastor, and where I am the senior staff leader for the voluntary work. The church I work in has approximately 250 members aged 15 and over, but even more are involved as volunteers.

There is little research on coaching as a management tool for volunteers in Norway. The majority of literature on volunteering is Nordic, while much of the literature on coaching volunteers is British and American.

This study is a qualitative study with an inductive research design where systematic text condensation has been chosen as the method for analyzing the interviews. The five informants were recruited from the congregation on the basis of given criteria which are explained in the methods chapter. The steps “overall impression, meaningful units, coding and condensation” were reviewed to break down the material and find results.

The results from this study show that coaching, and the more defined executive coaching, has interesting and stimulating aspects that makes it relevant to the management of volunteers in a congregation. At the same time, this is a time-consuming way of leading people, and the time spent must be weighed against the effect.

#volunteering

#relationshipmanagement

#relationshipmanagement

#motivation

#caoching

Forord

Våren 2019 startet jeg på et løp som skulle vise seg å bli lenger enn jeg trodde, men også langt mer spennende og utfordrende. Med to ganske forskjellige bachelorstudium noen år tidligere var det nå litt mer alvor over masterstudie og NTNU. Åtte kurs med tilsammen ni ganske omfattende eksamensoppgaver var levert våren 2022, og jeg kunne begynne på den siste etappen.

I møte med tøffe utfordringer i jobben har jeg fått tilbakemelding om at en av mine styrker er å koble meg på andre mennesker som hjelper meg, og gir nødvendig støtte til å komme i mål. Også denne gangen er det flere som har vært viktige for at jeg kan gå inn i Inspira og trykke «lever oppgave».

Jeg ønsker å rette en takk til min arbeidsgiver Norsk Luthersk Misjonssamband region nordvest. De har gitt meg mulighet til å reise på obligatoriske studiedager, og de har dekket noe reise og opphold. Jeg vil også rette en takk til menigheten jeg jobber i, Misjonssalen Ålesund. De har også dekket noen kostnader. Noe av det kjekkeste med studiet har vært å treffe spennende medstudenter. Noen av dem har jeg blitt ekstra godt kjent med, og det har vært til stor oppmuntring og inspirasjon. En stor takk går også til min veileder Hannah Owens Svennungsen på NTNU for god hjelp i skriveprosessen.

Jeg vil også takke de fem personene som sa ja til å bli intervjuet. Uten dem hadde det ikke blitt noen kvalitativ forskning. Min søster Pernille Fiskerstrand har vært helt enestående! Hennes kompetanse på masterskriving har vært av stor betydning, og jeg har lært mye gjennom prosessen og hennes tilbakemeldinger.

Sist, men viktigst går takken til kona mi, Margrethe Bakke. Hun har vært til stor hjelp gjennom hele studiet. Hun har både gitt meg tid, men også brukt av sin tid til å lese korrektur og diskutere problemstillinger.

Dato 09.06.2023

Andreas Bakke

Innholdsfortegnelse

Sammenheng	
Abstract	I
Forord.....	II
Innholdsfortegnelse	1
1.0 Innledning	3
1.1 Problemstilling.....	4
1.2 Avgrensning.....	5
1.3 Kontekst for studien – menigheten	6
2.0 Teori.....	8
2.1 Frivilligheten.....	8
2.2 Motivasjon	11
2.3 Relasjonsledelse.....	14
2.4 Ledelsesverktøy	15
2.5 Coaching	15
3 Metode	20
3.1 Valg av metode	20
3.2 Valg av informanter	21
3.3 Dybdeintervju	22
3.4 Metode for analyse.....	24
3.5 Metoderefleksjon	26
4.0 Resultater	32
4.1 Motivasjon for frivillighet.....	32
4.2 Mulige elementer i coachende ledelse	34
5.0 Drøfting.....	39

5.1 Fordeler.....	39
5.2 Ulemper.....	43
5.3 Sentrale elementer.....	45
6.0 Avslutning.....	50
6.1 Implikasjoner	50
6.2 Kritikk av egen forskning	52
6.3 Mulig videre forskning	52
Litteraturliste.....	53
Vedlegg	57

1.0 Innledning

Hva er det som får en lovsangsleder til finne frem sanger, øve og øve, og stå ekstra tidlig opp på en søndag morgen år etter år? Hvor finner vedkommende motivasjonen til å stå i et slikt arbeid uten å motta noen form for lønn eller annen økonomisk kompensasjon? Eller er det eventuelt slik at vedkommende bare så vidt orker denne tjenesten, men med tettere oppfølging gjennom gode samtaler som handlet både om vedkommende, tjenesten og kirken kunne situasjonen vært mye bedre?

Siden pandemien slapp mer og mer taket på landet vårt utover våren 2022 har frivillighet vært et svært sentralt tema både internasjonalt og nasjonalt, det ser vi blant annet ved at 2022 var frivillighetens år (Frivillighet Norge, 2022). Ordet «dugnad» har blitt sett på som et fenomen som har stått svært sterkt i landet vårt. Både kultur og idrett er avhengig av stor frivillig innsats for å holde aktivitetene i gang.

Bare et drøyt år før korona-pandemien stengte landet, kom Regjeringen Solberg (Meld. St. 10, 2018-2019) med en viktig stortingsmelding om frivillig arbeid. Norge vil være helt avhengig av dette fremover. I følge Korslien (2019) er målet med stortingsmeldingen å etablere rom for en bred deltaking, og en sterk og uavhengig sektor. Regjeringen var ikke da klar over at 15 måneder senere skulle landet stenges ned, og det frivillige arbeidet få seg en skikkelig knekk. I mars i år slo Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner (LNU) alarm om at det er kritisk mangel på frivillige, og rundt 450.000 medlemskap er rammet (Ertesvåg, 2023).

Det er i skrivende stund bare litt over et år siden restriksjonene ble opphevet i Norge. Det er derfor begrenset med forskning på frivilligheten etter pandemien. Denne studien bidrar derfor med betydningsfull innsikt for frivillig arbeid, og særlig i menighetssammenheng.

Studien viser at frivillig og lønnet arbeid nærmer seg hverandre på flere områder, og særlig måten det er ledet på. Dette gjør at forskningen er relevant også for et bredere fagfelt enn frivillighet innen frikirke-Norge.

1.1 Problemstilling

Mye av motivasjonen for å begynne på en masteroppgave var forklaringene og svarene jeg fant på mine jobbutfordringer i møte med teori om ledelse og motivasjon. For eksempel så jeg hva manglende autonomi i egen jobbhverdag gjorde med min egen motivasjon, og kunne bruke dette til å hjelpe andre. Jeg opplevde tydelig å finne svar på spørsmålene jeg hadde stilt meg selv gjennom jobbhverdagen, særlig i møte med ledelsen av alle de frivillige. Jeg så blant annet hvor viktig psykologisk trygghet var for å få en gruppe til å fungere, og kunne jobbe med dette i egen organisasjon. I noen grad fant jeg også verktøy til å kunne bedre håndtere utfordringene, slik som Lifo-metoden (Atkins et al., 2013) og praktiske øvelser fra veiledning og coaching. Forklaringene, verktøyene og øvelsene fanget min interesse for fagområdet, og lyst til å jobbe med denne masteroppgaven. Et verktøy som særlig skapte interesse, var coaching, og da særlig som et ledelsesverktøy. Jeg ønsker derfor å se på om akkurat det verktøyet kan brukes for å gjøre ledelsen av de frivillige i en menighetskontekst bedre gjennom følgende problemstilling:

«Hvordan kan coachende ledelse brukes som et verktøy for ledelsen av frivillige i en menighet?»

Problemstillingen er operasjonalisert i to forskningsspørsmål som tematiserer hver sin side av spørsmålet. Først, for å finne svar på hvordan coachende ledelse kan brukes som et verktøy, er det relevant å undersøke hvilke fordeler og ulemper informantene fremhever ved en eventuell bruk av coachende ledelse. Videre er det også sentralt å finne ut hvilke elementer informantene mener er viktige ved bruk av dette verktøyet:

1. Hvilke fordeler og ulemper ser de frivillige med bruk av coachende ledelse i det frivillige arbeidet?
2. Hvilke elementer opplever de frivillige som viktige i en eventuell coachende ledelse?

Jeg ønsker å drøfte de to forskningsspørsmålene i lys av funnene i egen forskning og teorien som er tatt med i kapittel to. Med utgangspunkt i denne drøftingen søker jeg å kunne svare på problemstillingen.

1.2 Avgrensing

I denne studien blir innholdsrike og omfattende begrep som frivillighet, ledelse og motivasjon brukt. Det er derfor helt nødvendig å avgrense temaet for å kunne komme med meningsfull forskning på masternivå.

Min erfaring som frivillighetsleder kommer i hovedsak fra menighetssammenheng innen frikirke-Norge. I en erfaringsbasert masteroppgave er det da naturlig å avgrense frivilligheten til nettopp dette området. Jeg kommer tilbake til hva som særpreger denne delen av frivilligheten.

Fordypningen i mitt masterløp har vært relasjonsledelse, og særlig temaet coaching vekket min interesse. Etter hvert har dette blitt utviklet fra et verktøy som var forbeholdt toppledere, til å bli en ressurs for ledere til å hjelpe deres organisasjoner til varige konkurransefortrinn (Banz, 2015). Kvalsund (2020) bruker begrepet coachende ledelse for å beskrive akkurat hvordan man bruker dette når både medarbeideren og organisasjonens mål er en viktig del av prosessen. I den engelske litteraturen bruker de ikke ett enkelt begrep som snakker om coaching tankegang, men bruker for eksempel «coaching-mindset» (Banz, 2015) eller «performance-coaching» (Whitmore, 2017). For at det skal være tydelig at jeg snakker om coaching som et ledelsesverktøy brukt mellom leder og medarbeidere velger jeg å bruke det norske spissede begrepet coachende ledelse.

I møte med intervjuobjektene valgte jeg imidlertid å bruke et annet begrep. Grunnen til dette var at coaching-begrepet som et ledelsesverktøy er ukjent for de fleste, og fort kunne skape feil forståelse eller assosiasjoner. Selv innen teori om coaching har man ulike perspektiv på hva begrepet betyr (Banz, 2015; Kvalsund, 2020; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Whitmore, 2017). For å unngå å bruke for mye tid på å forklare begrepet, og skape usikkerhet for informantene om hva de egentlig svarte på valgte jeg derfor å bruke begrepene «veiledning» og «systematisk veiledning». Jeg beskrev begrepene i henhold til litteraturens definisjon av coachende ledelse slik at det skulle fungere som et dekkende alternativ og at forskningen skulle bli mest mulig korrekt. Jeg forsikret meg om at informantene hadde forstått hva innholdet i coachende ledelse går ut på. Dette valget utdyper jeg mer i metodekapittelet.

1.3 Kontekst for studien – menigheten

En menighet er et fellesskap av mennesker som deler en felles tro. Det legges ned en stor frivillig innsats i disse fellesskapene hver eneste uke. Det er mennesker som spiller, synger, vasker, baker, underviser, døper, begraver, styrer lyd og bilde, låser opp, ber, leder og så videre. I teorikapittelet vil jeg fremheve forskning på frivillighet og dens særegenhet. Det er mye likt innen forskjellige frivillighetsgrener, men menighetsfellesskap har også sine særegenheter. Jeg vil redegjøre kort for dette her fordi det er studiens kontekst.

Nyere forskning viser at det er stor frivillig aktivitet i religiøs setting (Le & Aartsen, 2022). Forskningen til Le & Aartsen (2022) viser at det er 47 % mer sannsynlig at en person deltar i frivillig arbeid i religiøse sammenhenger enn i for eksempel idrett eller kultur. Undersøkelsen til Le & Aartsen (2022) er gjort blant personer over 50 år i Norge, og er da for eldre personer enn de fleste jeg spurte, men gir likevel et visst bilde. Undersøkelsen er gjort etter korona, og kan antyde at frivilligheten har tatt seg fortere opp igjen i kristen sammenheng, uten at det finnes mer forskning på dette. Min erfaring som pastor og frivillighetsleder er at vi var på samme nivå som før korona i løpet av høsten 2022.

I kristen-Norge er frivillighet meget aktuelt. I frikirke-Norge enda mer enn i Den norske kirke, da antallet ansatte som regel er lavere der i forhold til aktivitetsnivå. I tillegg har mange av frikirkene i Norge vokst frem som et alternativ til Den norske kirke der mange opplevde at det var mindre rom- og bruk for frivillige (Birkedal & Lannem, 2019). Det totale antallet kirker og menigheter har gått nedover de siste årene, men innen frikirke-Norge er utviklingen langt lysere enn for Den norske kirke (Gudvangen, 2022). Mange mindre bedehus har blitt lagt ned, men i byer og tettsteder har det vokst frem en rekke store menigheter med flere hundre medlemmer, og stort frivillig engasjement (Gilje, 2023). Det er i miljøene rundt disse kirkene det skjer mest utvikling. Jeg er selv leder for en menighet som 17 år etter sin start har omtrent 350 medlemmer og et stort antall frivillige. Fra å være en ansatt i mange år, teller nå staben tre, fordelt på 220 % stilling. Hva er så utfordringen til de ansatte i de større frikirkene som vokser frem i Norge i dag?

Organiseringen av frikirke-Norge er i utvikling. Noen tiår tilbake var det aller meste av arbeidet drevet av frivillige. Etter hvert ble noen få ansatt for å utføre konkrete funksjoner, gjerne i forbindelse med forkynnelse. Etter hvert har de ansatte i større frikirker blitt daglige

ledere for menighetene, og har endt opp som frivillighetsledere. Studier av lignende utvikling fra Den norske kirke viser at dette har skjedd uten at man har hatt en gjennomtenkt plan, og det er grunn til å tro at det samme gjelder frikirkene (Fretheim, 2014). Som vi skal komme tilbake til er det tydelige tendenser til at det frivillige arbeidet og lønnet arbeid nærmer seg hverandre. De frivillige har derfor satt større krav til ledelsen av det frivillige arbeidet, og det har medført at de ansatte har blitt frivillighetsledere. Det har skjedd en profesjonalisering av ledelsen av de frivillige. En studie av Angell og Kristoffersen (2005) viser at der menigheter i Den norske kirke har ansatt diakoner til å lede det frivillige arbeidet er frivillige mer tilfreds og motivert, i tillegg til at disse menighetene har flere frivillige. I frikirke-Norge har man ikke diakoner til å være ledere for de frivillige, men den samme profesjonaliseringen av lederskapet er ønskelig og nødvendig.

Samtidig som menigheter er unike, og må behandles med tanke på sin særegenhet viser det seg at ledelsesutfordringene har mye til felles med tradisjonell ledelse. Hernes (2002, s. 82) sier følgende: "i kirken finnes eksempler på alle de fenomener og prosesser som organisasjons- og lederteorier beskriver. Derfor er hele spekteret av disse teoriene hensiktsmessige og nødvendige når kirkens mangfoldige virksomhet skal analyseres." Frivillighetsledelse har blitt så krevende at den forutsetter stillingsressurser, kompetanse og tid. De frivillige må både engasjeres, motiveres og dyktiggjøres. De må også oppleve at det er en sammenheng mellom deres egne verdier og evner, og oppgavene som skal utføres (Sirris, 2015).

2.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for sentrale teorier som er relevante for problemstillingen, og jeg vil belyse følgende tema:

- Frivillighet
- Motivasjon
- Relasjonsledelse
- Coaching, coachende ledelse og gruppe-coaching

Problemstillingen handler om *frivillig* innsats; det er derfor naturlig å begynne teorikapittelet med hva som kjenner seg ut som frivilligheten generelt, dens egenart og utvikling.

For at mennesker skal stå i frivillig tjeneste må de være *motiverte*. Motivasjon er et omfattende tema, og jeg vil løfte frem en del av motivasjonsteorien som er sentral for min studie. Til slutt vil jeg se på teori som går på *relasjonsledelse*, *coaching* og *coachende ledelse*. Teorien om *gruppe-coaching* har kommet til etter at dette ble trukket frem av informantene.

2.1 Frivilligheten

Hva er det som får mennesker til å legge ned en betydelig innsats i forskjellige organisasjoner og lag uten betaling? Det utføres et stort antall frivillige arbeidstimer i Norge hvert år. Som nasjon er vi avhengige av frivillig arbeid for å fungere (Meld. St. 10, 2018-2019). Wollebæk, Lorentzen & Selle (2000, s. 35) har følgende definisjon på frivillighet: «Som frivillig bidrag regner vi ubetalt, frivillig arbeid og medlemskap i frivillige organisasjoner. Med frivillig arbeid mener vi ulønnet arbeid i regi av en frivillig sammenslutning.» Denne definisjonen regner noe som frivillig arbeid om det skjer i en organisasjon, altså i formelle fora. Det vil si at det er noe som i de aller fleste tilfeller må ledes siden definisjonen på en organisasjon er at organisasjoner er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ulla Habermann (2007, s. 43) utvider definisjonen på generell frivillighet til også å gjelde et engasjement i tillegg til selve utførelsen av det frivillige arbeidet. Undersøkelser gjort i Europa viser at omtrent halvparten av den voksne befolkningen i Norge deltok i frivillig arbeid på slutten av forrige årtusen. Bare Sverige og Nederland er på samme nivå selv om det er litt vanskelig å sammenligne (Wollebæk et al., 2000, s. 39-40).

2.1.1 Frivillighetens egenart

Hvor skal vi plassere frivilligheten for å kunne bedre forstå dens egenart? Frivilligheten hviler på et solid fundament i det vestlige demokratiet (Lorentzen, 2007). Dette understrekes ved at regjeringen er opptatt av det frivillige, og anerkjenner dens betydning. Etter forslag fra Frivillighet Norge besluttet regjeringen å gjøre 2022 til frivillighetens år (Frivillighet Norge, 2022). Regjeringen Solberg la frem en stortingsmelding om frivillighet i desember 2019, og det samme gjorde regjeringen Stoltenberg II i august 2007 (Meld. St. 10, 2018-2019; St. meld nr 39 (2006-2007)).

Noe av egenarten til frivillig arbeid forklarer Habermann på følgende måte: «Frivilligheten lever av lyst og dør av tvang» (2007, s. 192) og «Man gir og man får, men sjelden i samme målestokk, og ikke til samme tid» (2007, s. 247). Dette viser at frivillig arbeid skiller seg fra lønnet arbeid blant annet ved at tankegangen rundt belønning er noe annerledes. Frivilligheten må derfor få leve ut sin egenart (Wollebæk et al., 2000).

Frivillighet ligger mellom arbeidssfæren og fritidssfæren hevder Beate Elstad (2010, s. 194). Det er altså elementer fra både arbeidslivet og fritiden som påvirker det frivillige arbeidet. For eksempel kan arbeidsgiveren styre tiden vår, samt stille diverse krav i vår arbeidstid, mens på fritiden er vi vant til å bestemme selv. I frivillig arbeid vil vi få inn element fra begge sider. I arbeidstiden er vi ofte utdannet, og er mer eller mindre eksperter i det vi foretar oss. På fritiden er vi mer vant til å utføre oppgaver vi ikke har utdanning til. Sirris kommenterer Elstad ved å si at «*frivillig arbeid kan dermed betraktes som både arbeid og fritid*» (2015).

2.1.2 En endring på gang

Dagens frivillige ligner mer på dagens arbeidstakere, ifølge Trygstad og Hagen (2007). De begrunner dette med at de er opptatt av å bli sett, finne mening og bli motivert. De som leder frivillig arbeid må derfor lede dette på samme måte som ledere av organisasjoner med ansatte. Andre mener at dette går andre veien: «Fremtidens virksomheder vil blive ledet efter samme principper som frivillige organisationer, det vil sige arbejde meget stærkere med den form for motivation, der ligger i forståelse og accept af fælles værdinormer» (Dybdal Jensen, 1998, s. 8). I det frivillige arbeidet må medarbeideren motiveres av andre insentiver enn lønn. Dybdal Jensen hevder at flere personer i lønnet arbeid har behov for et verdigrunnlag eller en indre motivasjon som strekker seg ut over ytre faktorer som lønn og annen ytelse. Før hadde flere mennesker et frivillig arbeid i en religiøs organisasjon med mange felles verdier som dem

selv. Når mange nå ikke har en religiøs overbevisning, er det flere mennesker som forventer å få dekket dette behovet hos sin formelle arbeidsgiver (Whitmore, 2017). Dette støtter langt på vei observasjonen til Dybdal Jensen (1998). Om forskningen viser at trendene kan gå begge veier fra normalt arbeid til frivillig arbeid eller motsatt, er det grunnlag for å hevde at forskjellen minker, og at måten å lede på blir mer lik. Likevel er det en forskjell som ikke kan oversees. Ulstein (1998, s. 280) sier at frivillige ikke godtar å bli ledet på mindre demokratiske måter enn de er vant med i sitt daglige arbeid. Teorien viser altså at frivillighet må ledes på måter som de frivillige kjenner igjen fra andre deler av samfunnet, de forventer mye av de samme kravene til profesjonalitet i det frivillige arbeidet.

2.1.3 Den nye frivilligheten

Frivilligheten er også berørt av selvrealisering og økt fokus på individualisme (Sivesind & Ødegård, 2003; Wollebæk et al., 2000; Wollebæk & Sivesind, 2010). Endringen er et generasjonsfenomen, og ikke et livsfase-fenomen i følge Wollebæk og Sivesind (2010), som derfor har kommet opp med uttrykket “Den nye frivilligheten.” Noe av det de har sett er at yngre frivillige er mer opptatt av egennyttige og instrumentelle motiver enn eldre. I tillegg ser man at det også er en økende tendens til å gi penger i stedet for tid (Wollebæk et al., 2000). Samtidig er det fremdeles mange godt voksne og eldre i Norge som representerer en mer tradisjonell holdning og legger ned en betydelig innsats i lag og foreninger. Selv om vi ser endringer i frivilligheten, har forskning vist at den ikke er dalende (Habermann, 2007). Mange menigheter, idrettslag, korps og lignende har slitt med å komme i gang igjen etter pandemien på grunn av mangel på frivillige, men det er for tidlig å si sikkert om det er en vedvarende trend (Fladmoe & Arnesen, 2022).

De frivillige kan i mindre grad enn tidligere sees på som en enhet. Det er ikke lenger slik at “one size fits all”. De frivillige er i større grad bevisste og individualistisk orientert (Sirris, 2015, s. 4). Dette får frem viktigheten av å kjenne dem. Det holder ikke å vite noe om dem som gruppe, men det er nødvendig å kjenne enkeltpersonene. Først når man kjenner til deres verdier og tanker kan man lede dem slik at de får brukt deres talenter og evner på en god måte. Endringer i hvordan vi opplever vårt eget «jag» kan være ganske stort, og for mange fungerer det ikke å snakke om at man har funnet sin plass i livet, og vil stå i den situasjonen arbeidslivet ut. Både leder og medarbeidere trenger en selvforståelse der endring og bevegelse er mulig. Dette innebærer også å utvikle nye sider ved seg selv, og at nye talenter kan dukke opp. Uttrykk som «*sånn er bare jeg*» er vi ferdig med (Kvalsund, 2020, s. 125).

Sirris (2015, s. 15) understreker at nettopp innen frivilligheten er det ekstra stort behov for at lederen kjenner dem man leder. Dette kan være en utfordring når møtepunktet mellom frivillig og leder er langt sjeldnere enn på en arbeidsplass.

Forskning viser at frivillige i økende grad er det vi kaller ressurssterke mennesker, gjerne mennesker med lang utdanning og god inntekt (Wollebæk et al., 2000; Banz, 2015). En grunn til dette kan være økt krav til kompetanse også innen frivillige verv (Wollebæk et al., 2000). Banz (2015) peker i større grad på tidsklemma. Flere av dem som har mindre utdanning og dårligere inntekt er kanskje avhengig av flere jobber og har derfor ikke tid til frivillig innsats. Samtidig viser helt fersk forskning på frivillige over 50 år ingen forskjell på utdanning og inntekt (Le & Aartsen, 2022).

2.1.4 Forventning til ledelse

De utviklingstrekkene vi overfor har gjort rede for, gir grunnlag for å si noe om en ny forventning til ledelsen av de frivillige. Sirris (2015, s. 4) viser i forskjellen på klassisk og ny frivillighet at der tradisjonelle verdier og kollektivet var det avgjørende, så er det nå langt viktigere med flere frie valg og individualisme. Utviklingen går også fra asymmetriske forhold i retning av horisontale strukturer noe som gjør at ledelse i større grad må skje som samspill og prosess. «Nå er frivillige svært bevisste og individualistisk orientert og søker match mellom seg selv og organisasjonen» (Sirris, 2015, s. 4). Det skal samtidig sies at det også er gjort undersøkelser som viser at mer tradisjonell tenkning om ledelse av frivillighet lever side om side med ny tenkning (Wollebæk et al., 2015). Jeg kommer tilbake til denne utviklingen under temaet relasjonsledelse.

2.2 Motivasjon

Som vist over, skiller frivilligheten seg fra betalt arbeid på den måten at motivasjonen må være drevet av noe annet enn lønn som ytre motivasjonsfaktor. Skal frivillige mennesker stå i en tjeneste over tid, er motivasjon fundamentalt, og derfor er dette begrepet sentralt i denne studien.

Motivasjon kommer av det latinske ordet «*movere*» som betyr å bevege. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 43). Begrepet motivasjon handler altså om hvilke *drivkrefter* som får, for eksempel en søndagsskolelærer til å stille opp tidlig søndag morgen uke etter uke. Motivasjon

er et vidt og innholdsrikt begrep som benyttes i mange fagfelt, og kan defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 43). I organisasjonspsykologi, som dette studiet er knyttet til, bruker man ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) gjerne å forholde seg til fire typer motivasjonsteorier:

- *Behovsteorier*: anser motivasjon for å være utløst av ulike behov man søker å få dekket. Her er McClellands behovsteori og Maslows behovshierarki grunnleggende (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 44-47).
- *Kognitive teorier*: fokuserer på at individet motiveres av bevisste og rasjonelle valg. Her er selvbestemmelsesteorien (SDT), forventningsteori og evalueringsteori tre sentrale bidrag (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 48-54).
- *Sosiale teorier*: vektlegger individets opplevelse av likeverd og rettferdighet som sentralt for motivasjon. Her er likeverdsteori og rettferdighetsteori viktige (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 54-57).
- *Jobbkarakteristikamodeller*: fremhever egenskaper ved selve jobben som viktigst for motivasjon. Hertzbergs tofaktorteori og jobbkarakteristikamodellen er sentrale. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 57-63)

Disse ulike teoriene har forskjellige vinklinger og perspektiv på *hva* som gjør at mennesker opplever motivasjon. Vi trenger ikke grave så dypt før vi skjønner at det er komplekse prosesser bestående av både indre og ytre faktorer som gjør seg gjeldende. Selv om teoriene blir kategorisert i ulike grupper er det ikke vanntette skott mellom disse. Mennesker kan påvirkes av flere ulike faktorer, både ytre og indre, i ulik grad (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Deci & Ryan, 1985).

Selvbestemmelsesteorien (SDT) til Ryan og Deci er en teori som kategoriseres som kognitiv evalueringsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien tar utgangspunkt i menneskets indre ressurser for personlig utvikling og selvregulerende atferd, og skiller mellom indre (autonom) og ytre (kontrollert) motivasjon. Indre motivasjon defineres da som motivasjon basert på egne interesser og verdier, mens ytre motivasjon er motivasjon basert på ytre press, som frykt for represalier, sosiale forventninger, belønninger etc. (Ryan & Deci, 2000; Taylor et al., 2019; Ryan & Deci, 2017). Ryan og Deci argumenterer for at alle mennesker har noen

grunnleggende vekstbehov; autonomi, kompetanse og tilhørighet, som må få næring om dette mennesket skal fungere og utvikle seg optimalt både sosialt og personlig (Ryan & Deci, 2000, 2017). *Autonomi* handler om å få handle fritt, av egen vilje og eget valg. Man opplever at man selv har mulighet til å påvirke avgjørelser og handlinger (Ryan & Deci, 2000, 2017; Taylor et al., 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2003). *Kompetanse* handler om behovet for å føle seg effektiv og selvsikker. Det å kjenne at man har kunnskap og ferdigheter til å gjøre det man skal på en tilfredsstillende måte (Ryan & Deci, 2000, 2017; Taylor et al., 2019). *Tilhørighet* er følelsen av å ha fellesskap med andre på den måten at man opplever at noen bryr seg om en og at man selv bryr seg om andre (Ryan & Deci, 2000, 2017; Taylor et al., 2019). Ryan og Deci kan vise til at mennesker som drives av indre motivasjon, viser mer interesse, engasjement og selvtillit som igjen fører til økt ytelse, utholdenhet, kreativitet, vitalitet, selvtillit og velvære enn mennesker som drives av ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000, 2017).

Utgangspunktet for denne oppgaven er frivilliges bidrag i en menighetskontekst. Dermed er det grunnlag for å anta at de som ønsker å bidra i en frivillig oppgave har tatt et bevisst valg om dette ut fra noen rasjonelle valg. Samtidig er det sannsynlig at de har noen mer eller mindre bevisste behov de ønsker å få dekket. Ifølge Whitmore (2017) er tjeneste for andre ofte sett på som svaret på menneskers lengsel etter mål og mening i livet. SDT er ikke bare opptatt av de psykologiske mekanismene, som indre og ytre motivasjon, men også av de sosiale omgivelsene som kan fremme eller hemme vekst og positiv utvikling (Ryan & Deci, 2000, 2017; Taylor et al., 2019). Det gjør at denne teorien blir et godt rammeverk for å drøfte ledelse av frivillige.

I en menighet er behovet for personlig belønning begrenset. Andersen (1996) viser at de individuelle motivene og verdiene til en frivillig må sammenfalle med de organisatoriske mulighetene for at innsats skal utløses. Dette gjentar også Habermann (2007) og Lorentzen & Rogstad (1994). Når de frivillige opplever at deres verdier stemmer overens med organisasjonens målsetninger, og disse nåes, gir dette videre motivasjon. Habermann (2007) og Wollebæk (2000) har vist at verdi-motiv står sterkt i religiøse og humanitære organisasjoner. Har de frivillige engasjement for målsetningen til organisasjonen bidrar dette til at opplevd belønning er stor når organisasjonen når sine mål (Andersen, 1996; Habermann, 2007; Wollebæk et al., 2000).

2.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse legger til grunn at god ledelse oppstår i en samhandling av relasjonelle interaksjonsprosesser hvor prosess og kontekst er sentralt, og ikke i et ovenfra og ned forhold med fokus på individuelle ledere og deres egenskaper (Uhl-Bien & Ospina, 2012; Quick, 2014; Uhl-Bien, 2006; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Ladegard & Gjerde, 2014). Dette støttes også av Kvalsund og Meyer som hevder at persondimensjonen er den viktigste i ethvert system (Kvalsund & Meyer, 2005). Uhl-Bien og Fairhurst viser også at relasjoner er nøkkelen til moderne lederskap (Uhl-Bien, 2006; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien & Ospina, 2012).

Spurkeland (2020, s. 15) konstaterer at altfor mange ledere ikke er tett nok på dem man leder, og at de da ikke kommer i posisjon til å lede dem. Da Mor Teresa skulle undervise om ledelse stilte hun bare to spørsmål: «Kjenner du dem du skal lede? Elsker du dem?» (Spurkeland, 2020, s. 15). Flere studier er tydelige på at nærhet, tillit og kompetanse til å bruke relasjoner er essensielt (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Banz, 2015; Ladegard & Gjerde, 2014). Lederen må være interessert i de frivillige, og ønske fremgang både for medarbeideren og organisasjonen hvis man skal oppnå suksess (Banz, 2015; Ladegard & Gjerde, 2014). Kristne ledere, som andre ledere, er avhengige av å oppnå tillit gjennom måten de leder på (Spurkeland, 2020; Ladegard & Gjerde, 2014). Veien til å engasjere mennesker mer på dypet går «gjennom ydmykhet og ærbødig kjennskap til, og kunnskap om medarbeiderens livsbakgrunn.» (Spurkeland, 2020, s. 30) Det handler om et ekte ønske om vekst og utvikling (Taylor et al., 2019).

I et tillitsforhold der begge parter kjenner på trygghet vil det være rom for tilbakemeldinger. Dette rommet er en viktig del av relasjonsledelse (Spurkeland, 2020; Ladegard & Gjerde, 2014; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Taylor et al., 2019). Uten tilstrekkelig tillit og relasjon kan tilbakemeldinger fortolkes feil og skape utfordringer og konflikt. I en trygg relasjon kan tilbakemeldinger bli sett på som en hjelp til å komme videre. En hjelp til å utføre oppgaven på en bedre måte. Dette skaper den samhandlingen og dialogen som er nødvendig for god relasjonsledelse, og grobunn for vekst og utvikling (Spurkeland, 2020; Ladegard & Gjerde, 2014; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Taylor et al., 2019).

«Oppsummerende kan vi si at all ledelse er relasjonsledelse der lederfunksjonen per se uttrykker: Ledere eksisterer fordi noen eller noe i en organisasjon trenger ledelse» (Kvalsund, 2020). En god måte å praktisere relasjonsledelse på er gjennom coaching (Spurkeland, 2020; Kvalsund, 2020). Vi skal derfor nå se nærmere på den teorien.

2.4 Ledelsesverktøy

Det er relativt bred og grundig forskning som viser at coachende ledelse er et godt verktøy i ledelse av frivillige. Banz (2015) gjør en syntese av nyere forskning som viser dette. Det er imidlertid først de siste tiårene at coaching har blitt vanlig i så stor grad som i dag (Banz, 2015; Whitmore, 2017; Uhl-Bien, 2006). Vi skal derfor merke oss forskningen til Hager & Brudney (2015). De viser at man noen ganger kan ha litt lett for å innlemme ledelsesverktøy ukritisk fra generell ledelse i det frivillige arbeidet uten å se at det fungerer. De anbefaler ledere av frivillig arbeid å se at nye verktøy fungerer før de kultiverer dem (Hager & Brudney, 2015, s. 251).

2.5 Coaching

Coaching er et uttrykk som dukket opp tidlig på 1900-tallet, men blomstret først mot slutten av århundret (Hudson, 1999; Williams & Anderson, 2006). Coaching-begrepet er i endring, og har særlig blitt utvidet siden 1980-årene (Banz, 2015, s. 49). Kvalsund uttrykker det slik: «Diskursen rundt begrepet viser at det omhandler en relasjon mellom mennesker der ledelse er involvert i form av å stille spørsmål som henleder oppmerksomheten på ressursutvikling og vekst.» Coach er det engelske navnet for trener og sier oss at det handler om å trene eller å lede noen. En definisjon er at coaching handler om en leder som «på alvor påtar seg rollen med å bidra til medarbeiderens vekst og utvikling» (Kvalsund, 2020, s. 4). Samtidig handler det ikke om en trener i tradisjonell forstand: «Coaching is all about a journey and nothing about instruction or teaching. It is as much if not more about the way things are done as about what is done» (Whitmore, 2017, s. 11). En coach skal ikke trene eller undervise, men være en tilrettelegger og stille de rette spørsmålene for at coachee selv kan utvikle seg. Whitmore sin definisjon på coaching er: «Coaching is unlocking people's potential to maximize their own performance» (Whitmore, 2017, s. 12).

Kvalsund (2020) påpeker at selv om det finnes ulike meninger om hva som menes med coaching ser det ut til å være grunnlag for å definere coaching ut fra et utviklingsparadigme:

«Generelt ligger der en optimisme om at en har ubrukte ressurser som kan utløses, sider ved seg selv som ligger brakk og kan, hvis de tas i bruk, skape noe bedre for en selv, for andre, for organisasjonen og samfunnet» (Kvalsund, 2020, s. 4-5). Denne definisjonen åpner også opp for coachende ledelse som vi kommer tilbake til.

2.5.1 Hvorfor coaching i frivillig arbeid?

I starten var coaching noe som var forbeholdt toppledere som så effekten av denne type hjelp for å utvikle seg som ledere, og som hjelp til å håndtere utfordringene som en lederrolle medfører (Banz, 2015). På 1990-tallet begynte man å utvide bruken til også å gjelde mellomledere og andre personer i organisasjonene (Banz, 2015). Konkurransen og økonomiske utfordringer førte til at ledere måtte tenke nytt rundt sin utvikling av den menneskelige kapitalen som organisasjoner besitter (Banz, 2015). I lang tid har det blitt hevdet at det er både lettere, og mindre kostbart å ta vare på eksisterende frivillige enn å finne nye. Det har likevel blitt brukt forholdsvis lite ressurser dette området (Banz, 2015).

Mange ledere så at suksess over tid for en organisasjon ofte hang sammen med lederes evne til å skaffe, utvikle og holde på mennesker med de rette kvaliteter og egenskaper (Banz, 2015, s. 50). Et typisk utviklingstrekk man så var en bevegelse fra en lederstil der det handlet om å gi tilbakemelding på utført arbeid til å satse mer på talentutvikling og tenke på mulighetene til medarbeider eller frivillig (Banz, 2015; McCauley & Palus, 2021).

Forskere fant ut at så mange som 1/3 av de frivillige i USA skiftet organisasjon de engasjerte seg i hvert år (Eisner et al., 2009). Det er en stor andel siden 25 % av den voksne befolkningen i USA er frivillige i en formell organisasjon. Hvordan en organisasjon som er avhengig av sine frivillige skal sørge for at de tar bedre vare på de frivillige, blir derfor et viktig spørsmål. Banz (2015) viser til en rekke artikler og forsøk som har vært gjort for å forske på motivasjon og stabilitet av frivillighet uten at man kom frem til noe entydig svar. Likevel finner Hager og Brudney (2004) noe av stor interesse. De hevder at: “Interest in increasing retention of volunteers should invest in recognizing volunteers, providing training and professional development for them, and screening volunteers and matching them to organizational tasks” (Hager & Brudney, 2004, s. 1). Dette ligger tett opp til utviklingsparadigmet som Kvalsund peker på som grunnlag for coaching (Kvalsund, 2020). Dette viser at organisasjoner derfor burde tenke godt gjennom relasjonen til de frivillige. Det vil være viktig å hjelpe dem til å finne passende oppgaver, og gi dem erfaringer som styrker

tilhørigheten til organisasjonen. I tillegg gi passende muligheter for vekst og utvikling som er meningsfullt for de frivillige. «Most striking to this writer is that all these recommendations for increasing volunteer retention could easily be accomplished if the parent organization were to see its volunteers through more of a coaching mindset rather than simply through a free-labor mindset” (Banz, 2015, s. 53) Dette viser at coaching innen lederskap av frivillige vil kunne ha store positive effekter for å redusere frafall av frivillige.

Hager og Brudney (2004) presenterer tre forslag til hvordan å få frivillige til å både bli, og utvikle seg i en frivillig organisasjon. Det første rådet er å bruke mer tid på rekrutteringen og sørge for at det er større sammenheng mellom kompetansen til den frivillige og den eller de oppgavene man gir vedkommende. Det neste rådet handler om å utføre opplæring og utvikling av frivillige i en kontekst preget av samarbeid og samspill, i stedet for autoritet og tvang, slik at de frivillige finner det bryet verdt å bidra (Banz, 2015, s. 54). Dette krever en helt annen tankegang; en tankegang som har mye til felles med relasjonsledelse, bare at her settes det inn i rammen av coaching (Spurkeland, 2020; Uhl-Bien, 2006; Taylor et al., 2019). Det siste rådet er å bygge anerkjennelse inn i coachingen av de frivillige. Det har blitt påvist at regelmessig kontroll kan være negativt for trofastheten til de frivillige, mens å kommunisere som en coach kan ha stor betydning for deres ønske om å fortsette arbeidet i organisasjonen (Hager & Brudney, 2004). Det handler her om å hjelpe dem til å sette mulige og oppnåelige mål for arbeidet, men enda viktigere er å reflektere over hva man har oppnådd og feire når man har nådd målsetninger. De frivillige ønsker å se og vite at de har vært med på å bidra til å oppnå meningsfulle resultat (Banz, 2015).

2.5.2 Coachende ledelse

Det har tradisjonelt vært mye fokus på rekruttering av frivillige, men langt mindre fokus på hvordan man kan jobbe for at de frivillige kan stå i tjenesten lenger, og samtidig ha en høy grad av motivasjon (Sirris, 2015). Coaching og veiledning kan i denne sammenhengen være viktige verktøy. Ikke forstått slik at en person som ønsker personlig utvikling leier en coach, men at coaching kan brukes som et ledelsesverktøy. Kvalsund (2020) henvender seg til ledere som er interessert i coaching-perspektivet og ønsker å bruke dette som et ledelsesverktøy, og definerer coaching som «tilretteleggingsoppgave for læring og utvikling hos ledere og medarbeidere» Kvalsund (2020, s. 6). Coaching blir da noe annet enn selvutvikling bestilt av coachee, men et verktøy for å hjelpe medarbeidere til å gjøre en enda bedre innsats, og utvikle seg selv til det beste både for organisasjonen og den enkelte medarbeider.

Minter & Thomas (2000) poengterer at det blir brukt svært store kostnader på å sende medarbeidere til mentorer og coacher, men at bedriftene feiler i det å skape en god kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Da går mye av effekten fra mentor og coach til spille. Coachende ledelse er et verktøy som kan tas i bruk av ledere som ønsker å forvalte den humankapitalen som organisasjonen har på en enda bedre måte (Minter & Thomas, 2000). Samtidig er dette en krevende oppgave og beskrives som mer en kunst enn eksakt vitenskap (Whitmore, 2017; Minter & Thomas, 2000).

Til forskjell fra tradisjonell coaching bærer coachende ledelse mindre preg av selvrealisering for coachee. Det er i større grad et samspill. Dette blir også løftet frem av Whitmore (2017, s. 21) når han skriver: "In essence coaching is about partnership, collaboration and potential." Kvalsund (2020, s. 127) beskriver viktigheten av at man definerer hvilke typer samspill man nå går i gang med. I motsetning til en profesjonell coach kan ikke en leder innen coachende ledelse fullt ut bekrefte den frivillige og tilpasse seg vedkommendes behov. Dette er det viktig å skape forståelse for før man setter i gang et slikt samarbeid. Det er viktig at det ikke kommer nye intensjoner opp underveis, da det vil kunne utfordre den tilliten som man er avhengig av i denne typen relasjonsledelse. Resultatet kan bli samspill på sitt beste (Kvalsund, 2020).

2.5.3 Coachende ledelse i grupper

Det er fortsatt vanlig å tenke at coaching foregår under fire øyne mellom en coach og coachee, men som en del av utviklingen av coaching har gruppe-coaching blitt introdusert (Britton, 2015; Banz, 2015). I noe av den engelske litteraturen blir det laget et skille mellom gruppe-coaching og team-coaching, der gruppe-coaching handler spesifikt om grupper på tvers av den gruppen du normalt bidrar i, mens team-coaching derimot handler om å utvikle et team som allerede samarbeider (Britton, 2015; Clutterbuck, 2007). I den norske litteraturen finner man ikke denne skjelningen så tydelig, og ordene blir brukt mer om hverandre (Spurkeland, 2020; Kvalsund, 2020). Jeg velger å bruke ordet gruppe-coaching videre, men bruker da innhold fra begge de engelske ordene. En definisjon er da: «Helping the team improve performance, and the processes by which performance is achieved» (Clutterbuck, 2007). Britton (2015) utdyper dette med å si at fokus kan både være på gruppen i seg selv, eller på enkeltindividene i gruppen. Spurkeland er også tydelig på dette når han sier «det er enkeltmennesker som lærer, ikke grupper. Selv i coaching av team får enkeltmedlemmene individuell behandling» (Spurkeland, 2020, s. 318-319).

Tre begrep som går igjen i teorien om coachende ledelse av grupper er *vedvarende*, *bevissthet* og *nye praksiser* (Britton, 2015). *Vedvarende* beskriver at det er noe som pågår over tid slik at man har muligheten til å se utvikling. *Bevissthet* handler både om at man blir gjort oppmerksom på hvordan man utfører oppgavene i dag, og hvordan man ønsker at oppgavene skal bli løst. I denne bevisstheten gjør man som regel oppdagelser som medfører at man ønsker nye og forbedrede praksiser, og da kommer ordene vedvarende og bevissthet inn på nytt. Vi mennesker har lett for å gå tilbake i gammelt mønster om vi ikke vedvarende er bevisst på hvordan vi utfører oppgavene og følger ønsket utvikling. Som i annen coaching er målsetninger et sentralt tema, og noe man holder høyt gjennom de vedvarende prosessene (Britton, 2015). Nettopp for å forbedre bevissthet rundt seg selv, og hvilken rolle man spiller i en gruppe finnes det mange gode hjelpemidler til å se på for eksempel egen personlighet og kommunikasjonsstrategier man har i en gruppe. Britton (2015) nevner DiSC og MBTI som gode verktøy.

3 Metode

Jeg ønsker å finne ut hvordan coachende ledelse kan brukes for å være et nyttig ledelsesverktøy overfor frivillige i en menighetskontekst. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for metoden og fremgangsmåten som er valgt i denne studien. Avslutningsvis drøfter jeg noen etiske og metodiske problemstillinger knyttet til blant annet å forske på egen organisasjon.

3.1 Valg av metode

Valg av metode henger uløselig sammen med formålet med studien (Johannessen et al., 2021; Tjora, 2021). De to hovedretningene i samfunnsvitenskapelig metode er kvantitativ og kvalitativ metode. Den første har et tallbasert materiale som gjerne forsøker å generalisere eller undersøke utbredelse eller årsaksforklaringer ved hjelp av tall og tabeller, mens den andre har et tekstbasert materiale og prøver å forstå fenomener eller hvordan mennesker tenker og handler (Ringdal, 2018; Johannessen et al., 2021). Forskningsspørsmålene mine omhandler fordeler og ulemper ved bruk av coachende ledelse, og hvilke elementer som eventuelt bør inngå i en coachende ledelse. Ved å intervju noen frivillige, og få informantene til å reflektere rundt egen motivasjon, sine frivillige oppgaver og den veiledning de har mottatt vil det være mulig å svare på spørsmålsstillingen. Jeg er mer interessert i innsikt og forståelse enn oversikt, og da er kvalitativt design å foretrekke (Tjora, 2021). Det er informantenes menneskelige erfaringer som skal være grunnlaget for forskningen. Dermed blir det vitenskapsteoretiske forankringspunktet for studien fenomenologien, som kjennetegnes av nettopp menneskenes subjektive *opplevelse* av fenomener og situasjoner (Tjora, 2021).

Tjora definerer induktiv tilnærming som at «man antar (eller utvikler) noen generelle sammenhenger ut fra observasjonen av enkelttilfeller» (Tjora, 2021, s. 40). Informantene har ikke tidligere vært utsatt for coachende ledelse, og samtidig finnes det mye spennende teori om dette temaet. Det var denne teorien som gjorde meg nysgjerrig på temaet, og den har helt klart spilt en rolle i forberedelsene. Likevel trekker jeg noen slutninger basert på relativt få intervjuer, slik en induktiv tilnærming legger opp til (Tjora, 2021). I en organisasjonsstudie vil man gjøre forskning innen et fagområde. Da vil alltid det teoretiske bakteppe være med å forme noe av betoningen i forskningen. Teori har derfor også en plass i induktiv forskning, selv om det er empirien som sitter i førersetet (Tjora, 2021).

Dybdeintervjuer brukes «der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer» (Tjora, 2021, s. 128). Det er nettopp på dybden i enkeltpersoner jeg ønsker å være, og da er dybdeintervju å foretrekke. Jeg har også vurdert fokusgruppe. Dette kunne vært arbeidsbesparende, og det kunne vært spennende å se samspillet mellom de forskjellige personene mens de tenkte og reflekterte. Samtidig ønsker jeg at de ikke skal la seg påvirke av andre personer og foretrekker derfor å snakke med en og en.

Et kvalitativt design er mer følsomt overfor sammenhengen forskningen gjennomføres i (Tjora, 2021), og særlig i en erfaringsbasert studie der forsker kjenner informantene. Jeg valgte, i samsvar med litteraturens anbefaling (Tjora, 2021, s. 17), å gjøre datainnsamlingen forholdsvis tidlig slik at jeg hadde større muligheter til å gjøre endringer underveis om det skulle vise seg nødvendig.

3.2 Valg av informanter

I en erfaringsbasert masteroppgave der jeg skal forske på personer som jeg har et asymmetrisk forhold til tvinger det seg frem refleksjoner under utvelgelsen av informanter. Personene som skal intervjues står i en frivillig tjeneste i menigheten jeg leder. Fordelen med dette er at jeg kjenner disse personene, noen godt. Dette gjør at vi har en tillitsfull relasjon som vil være nyttig under intervju. Tjora (2021) hevder at tilliten i intervjusituasjonen er svært viktig for kvaliteten på kvalitativ forskning, og der har jeg en fordel siden dette allerede er på plass. Vi kommer da raskere inn på kjernen i problemstillingene.

Ulempen vil være at jeg har en dobbeltrolle. Jeg er deres leder samtidig som jeg skal intervju dem om hvordan de opplever den frivillige tjenesten, og om en tettere oppfølging kunne vært motivasjonsfremmende. Jeg kan risikere at noen synes det er ubehagelig å svare ærlig om de tenker at svaret vil være en kritikk av meg som deres leder. Det er derfor viktig at jeg velger personer som jeg tror vil være ærlige, også om det vil være kritikkverdige forhold å løfte frem.

Forskningen min handler ikke først og fremst om å rekruttere nye, men å få de frivillige til å bli i tjeneste, enten med den oppgaven de har, eller en ny. Jeg vil derfor velge personer som har erfaring fra minst to forskjellige frivillige oppgaver slik at de har et sammenligningsgrunnlag. Jeg vil ellers velge personer som har forskjellig fartstid som frivillig medarbeider slik at jeg kan se etter endringer. Jeg ønsker at resultatene av

forskningen skal få konsekvenser for fremtiden. Da mener jeg det er rett å velge personer som kommer innenfor kategorien “den nye frivilligheten.” I teorien om denne gruppen er det ikke omtalt noe nøyaktig årstall der de frivillige plutselig begynner å stille spørsmålet “what’s in it for me?” men jeg har valgt å intervju personer under 60 år.

Hvor mange man skal intervju er ingen eksakt vitenskap. Johannessen et al. (2021) argumenterer for at man etter hvert ikke får inn vesentlig ny informasjon, og da har man nådd en metning. I studentoppgaver som min er det også naturlig å ha noe færre intervju enn i større forskningsprosjekter. Etter anbefaling på forkurset til masteroppgaven på NTNU og lesing av andre masteroppgaver planla jeg 5 intervju.

Jeg har noen gode vennskap med personer som også har sentrale frivillige tjenester i menigheten. Disse valgte jeg bort. Jeg var redd for at jeg kom til å ha for mange tanker om hva de mener før svarene kom. Jeg var også usikker på om de i for stor grad kom til å svare ut ifra at de ønsker meg en jobb som jeg trives best mulig i. Jeg skrev opp en liste med noen aktuelle navn. Først intervjuet jeg en person og transkriberte dette selv. Jeg lærte en god del gjennom den prosessen. Blant annet å være mest mulig nøyaktig i spørsmålene mine. Deretter intervjuet jeg tre personer med relativt kort mellomrom. Underveis i det arbeidet så jeg at flere av de jeg hadde intervjuet hadde tjenester som var forholdsvis synlige. Jeg kom da opp med et helt nytt navn til siste intervju for å sikre et bredere spenn blant informantene.

3.3 Dybdeintervju

Jeg vil her gjøre rede for hvordan prosessen rundt dybdeintervjuene har skjedd. Både planlegging av intervjuguide, gjennomføring av selve intervjuet og transkriberingen i etterkant.

3.3.1 Forberedelse

I og med at jeg samlet inn personopplysninger var jeg avhengig av godkjenning fra NSD. I den forbindelse utarbeidet jeg en oversikt over hovedtemaene i intervjuguiden. Det har vært bra å ha dette liggende underveis i jobbingen med teorien til oppgaven. I etterkant av utkast til teorien og metodekapittelet var jeg derfor klar til å utforme intervjuguiden. Jeg valgte å skrive formål med spørsmålene, for så å foreslå konkrete spørsmål. Det ble ganske mange spørsmål, men jeg så for meg at informantene kom til å svare på flere spørsmål om gangen og de konkrete spørsmålene ville fungere mest som en hjelp til å se at jeg fikk svar på det jeg ønsket å belyse.

3.3.2 Gjennomføring

Jeg gjennomførte 4 av 5 intervjuer på møterom i menighetens lokaler, og det siste intervjuet gjorde jeg hjemme hos en av informantene. Det første intervjuet ble gjort noen uker før de andre siden jeg ønsket å intervju en person som skulle ut å reise i den perioden jeg hadde plan om å ta de andre intervjuene. Dette var også til hjelp for å forberede de andre intervjuene. Jeg var forberedt på at dette kunne medføre at jeg valgte å se bort fra intervjuet om jeg ble misfornøyd med gjennomføringen. Jeg gjorde meg noen læringspunkter, men resultatet var tilfredsstillende og jeg har derfor brukt det intervjuet på lik linje med de andre.

Jeg brukte egen lydopptaker til opptakene. Før hvert intervju testet jeg opptaksfunksjonen for å være sikker på at jeg fikk gjort opptak. Så fort som mulig overførte jeg intervjuene, og lastet dem opp på skylagringen til NTNU i samsvar med avtalen med NSD.

Etter fire intervjuer tok jeg en liten pause. Jeg ville se om jeg så noen svakhet i materialet før jeg bestemte meg for siste intervjuobjekt. Og ganske riktig valgte jeg å finne en person til siste intervju som jeg ikke hadde tenkt på fra starten. Jeg oppdaget at personene jeg hadde intervjuet i stor grad hadde, eller hadde hatt, oppgaver og tjenester som var synlige i menigheten. Dette gav dem automatisk en del ekstra tilbakemelding. Siste informant har derfor en tjeneste som i mindre grad blir lagt merke til. I etterkant av dette intervjuet så tenker jeg at det var et klokt valg. Jeg opplevde at dette gjorde materialet mitt noe bredere.

Jeg gjorde et bevisst valg angående språk i intervjuet. For å unngå å bruke mye tid på å forklare begrepet coachende ledelse brukte jeg ordet systematisk veiledning.

3.3.3 Transkribering

Transkribering viste seg å være en omfattende jobb. Likevel er jeg takknemlig for råd om å gjøre denne jobben selv. Gjennom transkriberingsarbeidet kom jeg nærmere svaret til informantene, og jeg fikk gjøre tidlige refleksjoner. Deler av intervjuene har jeg hørt både fire og fem ganger. Da jeg var ferdig med transkriberingen, kunne jeg gjengitt store deler av intervjuene. Dette har bidratt til at jeg har kunnet tenke mye på uttalelsene, og det gav meg et godt overblikk over materialet.

3.4 Metode for analyse

Det å ha en tjeneste i menigheten velger jeg her å se på som et fenomen. Jeg har intervjuet informantene om hvordan de har tenkt og tenker rundt oppgaven eller tjenesten de har.

Siden jeg til daglig leder menigheten der informantene har sin tjeneste, og til en viss grad kjenner dem personlig har det vært viktig å se hva de virkelig sier, og ikke det jeg tror de sier. Jeg ønsker å forstå den dypere meningen i erfaringene som informantene sitter på (Johannessen et al., 2021). For å forstå dette på en god måte er det også viktig at en forsker kjenner til sammenhengen som informanten lever i. Der har jeg som forsker på egen menighet en fordel som jeg etter beste evne har tatt med i arbeidet.

Fra jeg var ferdig med transkribering har jeg med vilje latt det gå noen uker der jeg har tenkt mye på intervjuene uten å begynne på den systematiske analysen. Dette har hjulpet meg til å være mest mulig åpen i møte med svarene jeg fikk. Jeg har hatt flere aha-opplevelser i løpet av denne perioden.

3.4.1 Systematisk tekstkondensering.

For å forsikre meg om at jeg gjør dette på en måte som gir et riktig bilde av informantenes svar har jeg valgt å bruke systematisk tekstkondensering. Analysen av meningsinnholdet deles i fire faser (Malterud, 2017):

- 1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – fra villniss til temaer
- 2) meningsbærende enheter – fra tema til koder
- 3) kondensering fra kode til mening
- 4) sammenfatning fra kondensering til beskrivelser og begreper

3.4.2 Helhetsinntrykk

I denne fasen er det viktigste å bli kjent med materialet uten å bli for opptatt av å skulle svare på spørsmålsstillingen. Det er viktig å lese gjennom materialet flere ganger, mens man leter etter interessante og sentrale temaer for å få et helhetsinntrykk (Malterud, 2017). Jeg valgte underveis å ta bort noe innhold som jeg syntes var helt irrelevant og gjorde en del setninger kortere ved å ta bort innhold som ikke gav mening. Som jeg skriver over, var også transkriberingen viktig i denne fasen av arbeidet. Jeg fikk tenke godt gjennom helheten i intervjuene da jeg hørte dem om og om igjen for å skrive det ned. Jeg leste gjennom alle intervjuene en siste gang med kun ett formål, nemlig: Hvilke tema skimter jeg i materialet

som handler om veiledning og coachende ledelse av frivillige. Jeg skrev et refleksjonsnotat etter denne gjennomlesningen som en oppsummering av helhetsinntrykket, det ble en ganske tettpakket A4 side.

3.4.3 Meningsbærende enheter

Videre er målsetningen å finne meningsbærende elementer i materialet (Johannessen et al., 2021, s. 171). Med utgangspunkt i helhetsinntrykk og et fortettet datamateriale kunne jeg starte kodingsprosessen. Jeg valgte da å ta svarene fra intervjuet og satte hvert enkelt svar inn i en tabell med to kolonner. Jeg hadde da allerede fortettet dataene noe, men trakk nå ut hovedbudskapet i svaret og gjorde det om til en kode, altså en kort setning eller et ord. I noen tilfeller var dette sitat fra informanten, men de fleste ganger brukte jeg egne ord for å lage en koding av svaret.

3.4.4 Kondensering – fra kode til mening

Hensikten med denne delen av analysen er å abstrahere meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene (Johannessen et al., 2021, s. 174). En viktig del av denne fasen er å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene (Johannessen et al., 2021, s. 175). For min del betydde dette to konkrete handlinger. Først lagde jeg en ny kolonne på dokumentene der jeg hadde kodet intervjuene. Den siste kolonnen het «kategorier.» I denne kolonnen laget jeg nå kategorier som var mer abstrakte enn selve kodene. Det innholdet jeg nå fikk frem i den tredje kolonnen skrev jeg inn i et nytt dokument. Jeg tok all informasjonen som handlet om det å komme i gang med en tjeneste i en bolk, det som hadde med belønning i neste, det å stå i en tjeneste i den tredje og systematisk veiledning i siste bolk. Videre satte jeg tall bak informasjonen alt etter hvor mange som hadde uttalelser som var bortimot identiske. Jeg gikk over all informasjonen igjen og satte sammen flere kategorier. Til slutt skrev jeg opp det jeg kunne trekke ut av kategoriene som meningen til informantene. Dette var ganske tidkrevende, men ble 7 sider med kategorier og meninger. Til slutt samlet jeg alle meningene slik at dette skulle være mulig å holde opp mot helhetsinntrykket i neste punkt.

3.4.5 Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper

Johannessen (2021, s. 177) sier at denne fasen «innebærer å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser.» Nå er det nemlig viktig å sammenligne det man sitter igjen med fra fase 3 og utgangspunktet man hadde i helhetsinntrykket. Opplever man at det er et sprik mellom disse delene av datamaterialet er

det nødvendig å gå tilbake til fase to og tre for å lete etter hvor det har gått galt. Det er ikke unaturlig at koder eller kategorier må endres mot slutten av arbeidet siden man da sitter med større og nyere kunnskap om arbeidet (Johannessen et al., 2021).

Helhetsinntrykket var på bare en side, mens meningene jeg hadde trukket ut var på tre sider. Resultatet etter kondenseringen er derfor klart mer utfyllende enn helhetsinntrykket. Jeg opplever likevel en stor grad av likhet. I meningene kommer det frem flere nyanser, men det bygger i all hovedsak opp under helhetsinntrykket. Jeg så derfor ikke noen grunn til å gå tilbake til fase 2 for å lete etter feilkilder.

3.5 Metoderefleksjon

Jeg vil nå gå gjennom viktige og nødvendige refleksjoner ved min forskning. Jeg har selv brukt mye av min yrkesaktive tid som leder for frivillig arbeid, i tillegg har jeg selv vært frivillig i religiøst arbeid fra jeg var ganske ung. Siden jeg er så engasjert i denne type arbeid er det nødvendig å ta et skritt tilbake og reflektere over eget ståsted.

3.5.1 Forforståelse

Våren 2003 ble jeg styreleder for ungdomsarbeidet i en menighet i Oslo. Menigheten fikk etter hvert en ansatt ungdomsleder, men ble i stor grad drevet av frivillige. Dette var min første erfaring med å lede frivillige mennesker i kristen kontekst. Allerede den gang gjorde jeg meg mine refleksjoner over hva frivillige så ut til å trenge for å stå i tjeneste, samtidig fikk jeg også delta på kurs som var relevante for min egen tjeneste som styreleder.

Høsten 2014 begynte jeg som pastor i Misjonssalen Ålesund. I skrivende stund nærmer jeg meg 9 års erfaring som pastor, og øverste daglige leder for et par hundre frivillige mennesker. Det å være så avhengig av frivillighet er noe av det flotteste, men også det mest slitsomme og frustrerende i jobben. Å se folk vokse i oppgavene, ta nye utfordringer og gjøre en god jobb er inspirerende. På den andre siden er det utfordrende når mange skal samarbeide, og noen ikke gjør den jobben de egentlig har sagt ja til å utføre. Det skaper frustrasjon og irritasjon både hos meg som øverste leder, og alle dem som blir påvirket av manglende utførte oppgaver.

Jeg har stadig prøvd nye tiltak for å utvikle meg som frivillighetsleder, særlig det å være tett nok på de enkelte personene. Samtidig er min erfaring at behovet og ønsket for oppfølging

varierer ganske mye fra person til person. Til større ansvar som ligger i den frivilliges oppgave, til mer oppfølging er også viktig, har jeg tenkt.

De siste ti årene har mange merket at arbeidsgiver krever mer av sine arbeidstakere. Dette har jeg merket i det frivillige arbeidet. En del personer har tydelig mindre tid til frivillig arbeid enn tidligere. Et eksempel er at i forbindelse med en ombygging av lokalene kom det frem en uenighet mellom generasjonene. Personer i 30-40 årene så det som mest naturlig å hente inn profesjonelle til det meste av jobben, og at dette måtte dekkes gjennom økonomiske gaver. De som var mellom 50 og 70 år var mer opptatt av å stille på dugnad for å spare kostnader.

Like etter at restriksjonene etter pandemien var opphevet, merket vi noen færre på gudstjeneste, og noe større utfordring i rekruttering av frivillige. Ganske tidlig på høsten 2022 opplevde vi en normalisering i det frivillige arbeidet. Jeg har derfor ikke fokusert spesielt på før og etter korona i denne oppgaven.

Som jeg har nevnt tidligere har iveren etter å gjøre en bedre jobb gjort interessen for fagfeltet større. Jeg startet derfor forskningsarbeidet med et ønske om å komme frem til noe som jeg kan bruke aktivt i jobben. Jeg tenker at dette er et godt utgangspunkt, at forskningen har et formål. Samtidig er dette en fare i den forstand at jeg kunne la dette påvirke resultatet. Jeg kunne risikere at min forforståelse og tanker om temaet kunne farge min tolkning av informantenes svar. Jeg opplevde imidlertid at det var veldig nyttig å bruke analyseredskapene metodisk. Da ble jeg løftet ut av min hverdag og fikk et bredere metaperspektiv på materialet som forsker og ikke leder. Jeg håper fortsatt å kunne bruke resultatene mine i jobbsammenheng, men er ganske sikker på at jeg fikk den nødvendige distanseringen for at kvaliteten på forskningsarbeidet ble tilfredsstillende.

3.5.2 Reliabilitet og validitet

Har forskningsarbeidet blitt gjort på en tilfredsstillende måte? To vanlige begrep innen forskning er pålitelighet og gyldighet, og jeg vil nå redegjøre for arbeidet i lys av disse begrepene.

Når det gjelder pålitelighet, eller reliabilitet, handler dette om intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet (Tjora, 2021, s. 259). Jeg har tidligere gjort grundig rede for mine metodevalg og hvordan jeg har kommet frem til resultatene. Jeg har etter beste evne

prøvd å følge forskningsbaserte metoder som er godt utprøvd. Det er likevel slik at når jeg har valgt dybdeintervju vil det være forskjell på hvem som stiller spørsmålene, og særlig hvordan intervjuer vil velge å følge opp svarene og gå i dybden med informanten. Tjora (2021) fremhever at utvelgelse av sitat kan være et sårbart tema innen pålitelighet. Jeg har prøvd å være bevisst på dette og velge sitat som stemmer overens med tema og koder som jeg skrev opp underveis i analysen.

I møte med intervjuobjektene valgte jeg å bruke begrepene «veiledning» og «systematisk veiledning» i stedet for «coachende ledelse». Grunnen til dette er at coaching-begrepet som et ledelsesverktøy er ukjent for de fleste, og fort kunne skape feil forståelse eller assosiasjoner. Som nevnt er teorien rundt coachende ledelse ikke entydig på definisjonen (Banz, 2015; Kvalsund, 2020; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Whitmore, 2017). Jeg ønsket å forhindre at informantene satt med en følelse av at de ikke var helt sikre på hva de svarte på, dette ville skapt en utrygghet i intervjusituasjonen som ville vært uheldig (Johannessen et al., 2021; Tjora, 2021). Jeg var nøye med å beskrive begrepet i henhold til litteraturens definisjon av coachende ledelse slik at informantene hadde samme forståelse av begrepet som meg. Jeg forsikret meg om at informantene hadde forstått hva innholdet i coachende ledelse går ut på før vi startet intervjuet. Det vil alltid være en liten fare for misforståelser ved å ta slike valg, meg tror likevel det var nødvendig. Fordi jeg var veldig bevisst på hvorfor jeg tok valget, og kvalitetssikret forforståelsen føler meg trygg på at dette ikke kompromitterer studiens pålitelighet.

Et hovedargument for at jeg selv gjennomførte transkriberingen var at jeg da fikk tid til å tenke grundig gjennom svarene siden jeg hørte dem mange ganger. Det er likevel riktig å trekke dette frem som en positiv faktor når det gjelder reliabiliteten. Alle intervjuene har blitt fulgt opp på samme måte.

Siden dette er en oppgave i en erfaringsbasert masterstudie og jeg har studert egen organisasjon, og dermed intervjuet personer jeg har en relasjon til fra tidligere, kan dette påvirke resultatet. Jeg har gjort mitt beste for at så ikke skal skje, men det blir naivt å tenke at det ikke er mulig. I den siste bolken med spørsmål som handlet om i hvilken grad de ønsket systematisk veiledning, og hvordan dette i så fall kunne se ut, merket jeg at en av informantene var opptatt av at vi ikke måtte komme frem til noe som kunne bli alt for arbeidsbelastende for pastor. Jeg tror jeg i løpet av intervjuet likevel klarte å finne ut hva

informanten ønsket uten å tenke hva dette ville bety for andre. Hadde det ikke vært en relasjon mellom forsker og informant, ville dette mest sannsynlig blitt litt annerledes.

Når det gjelder gyldighet, eller validitet, handler dette om «hvordan de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille» (Tjora, 2021, s. 260). Når vi innen kvalitativ forskning driver med tolkning kan dette ofte være utfordrende. En måte å måle validitet på er å sammenligne med annen lignende forskning og se at resultatene ligner på tidligere funn (Tjora, 2021). Med unntak av «den nye frivilligheten» som jeg vil redegjøre for under ser mine funn til å ha mye til felles med annen forskning innenfor frivillig arbeid i religiøs kontekst. Fremgangsmåten er grundig dokumentert og gjort rede for. Det teoretiske grunnlaget for studien bygger også opp under validiteten, da den styrkes av relevant og aktuell innsikt fra fagfeltet (Tjora, 2021).

Et område der mine informanter skiller seg ut fra tidligere funn, er at det ikke er noen tegn til at de er påvirket av «Den nye frivilligheten.» Jeg fant altså ikke grunnlag for å si at en del av motivasjonen til å stå i frivillig arbeid er en tanke om at de selv skal få noe igjen for dette. Jeg klarer ikke å se at vår relasjon påvirket dette resultatet.

Både reliabilitet og validitet var uttrykk jeg kjente til før jeg startet med denne forskningen, men mest gjennom matematikk. Jeg måtte derfor gå noen runder før jeg forstod hvordan disse begrepene har et annet innhold i kvalitativ forskning, enn i kvantitativ forskning. Første gang jeg så gjennom resultatene bet jeg meg spesielt merke i uttalelser som de fleste uttalte veldig likt, som at dette var en styrke. Etter at jeg lærte mer om dette har jeg gått gjennom materialet flere ganger og føler meg trygg på at min noe manglende forståelse i starten ikke har preget resultatet. Det ikke er uvanlig å måtte gå gjennom en prosess der man må «avlære noen aspekter som henger ved den tradisjonelle metodelæren, slik som ønsket om visshet, troen på at vi vanligvis kan komme fram til stabile konklusjoner om hvordan ting virkelig er» (Tjora, 2021, s. 25) noe jeg også måtte.

3.5.3 Ethiske refleksjoner

Jeg har i min forskning valgt å intervju informanter om deres frivillige tjeneste i en menighet. Vi er da inne på religion og tro. Dette er tema som stikker dypt i mennesker og berører eksistensielle tema som hvem de er, og hva som er meningen med livet. Som forsker skal jeg være forsiktig og passe på at jeg ikke går over deres private grenser. Det er derfor

også viktig å behandle den informasjonen informantene delte på en respektfull måte. Det er viktig at jeg gjør grundige etiske vurderinger når informasjon fra forskningen skal presenteres. I presentasjoner der tilhørere kan kjenne informantene krever det valg som beskytter dem ekstra godt og gjør at de ikke kan identifiseres verken med kjønn, alder eller oppgaver.

Informantene har skrevet under på skjema om behandling av personopplysninger. De hadde mulighet til å trekke seg før, under eller etter intervjuene uten at dette skal ha negative konsekvenser for dem på noen som helst måte. Siden informantene og jeg hadde en relasjon i forkant er det mulig å komme i en situasjon der informantene er redd for å ikke levere det de tror jeg ønsker (Tjora, 2021). Jeg tok dette opp som tema i forkant av intervjuet for å være sikker på at vi unngikk dette.

Intervjuene og transkribering er bare lagret på skyen som er tilknyttet NTNU og vil bli slettet så snart oppgaven er godkjent.

3.5.4 Å studere egen organisasjon

Hovedvekten av teori om forskning på egen organisasjon kommer fra aksjonsforskning (Traeger, 2016). Denne studien er ikke aksjonsforskning, men kan likevel dra nytte av prinsippene om dette temaet. Nesten 9 års erfaring fra ledelse av frivillige i en og samme menighet har gitt meg mye kunnskap og erfaring på fagfeltet. Noen av mine største nedturer og oppturer handler om opplevelser med frivillig arbeid. Kunnskapen og erfaringen jeg besitter kan brukes på en god måte. Muligheten til å komme tettere på informantene og stille spørsmålene som får frem de gode svarene er gode. Erfaringen og kunnskapen kan være grunnen til at jeg stilte nettopp de spørsmålene jeg gjorde, og at jeg kom dypere enn en forsker uten denne erfaringen og kunnskapen hadde gjort. I erfaringsbasert masterstudie har man en spesiell mulighet. Da er det riktig å bruke den så lenge man evner å ikke gå for langt. På den andre siden er det viktig å være bevisst hvilke feil som er lettere å gjøre når man forsker på egen organisasjon. Noen av informantene kan være misfornøyd med min ledelse. Andre kan være utilfreds med den retningen menigheten tar, og slike faktorer kan spille inn på deres svar. Det kan også påvirke informantene at de er redde for at det kan være hemmende for deres videre vei som frivillige i menigheten om de svarer svært kritisk til den oppfølgingen de opplever i dag.

I korrespondansen i forkant av intervjuet var jeg veldig tydelig på at de ikke skulle la seg påvirke av at det var jeg som stilte spørsmålene. Min opplevelse fra intervjuene var at de opptrådte ærlig og saklig. Jeg kan likevel ikke være helt sikker på om de holdt noe tilbake.

4.0 Resultater

I dette kapittelet presenteres studiens resultat. Kategoriene som kapittelet er organisert etter, er induktive og vokste fram i analysen av resultatene som beskrevet i forrige kapittel, og med forskningsspørsmålene som bakteppe. Jeg har delt dette inn i to hovedkategorier; fordeler og ulemper med coachende ledelse, og mulige elementer i coachende ledelse.

4.1 Motivasjon for frivillighet

4.1.1 Tilstedeværelse gjennom viktige perioder

Informantene i studien var samstemte i at de opplevde å stå i tjenester som passet deres gaver og evner. De fleste informantene hadde deltatt på undervisning om relasjoner mellom naturlig utrustning og tjeneste i en menighetskontekst før de startet tjenesten i Misjonssalen, og de hadde derfor reflektert over hva de kunne tenke seg å bidra med. En av dem sier det slik: *«Jeg blir ikke spurt om å være i bønnetjenesten for eksempel, eller pyntekomite, jeg er ikke der. Jeg er på formidling.»* Spørsmålet om å engasjere seg kom fra noen som kjente dem, og det ble uttrykt at dette gjorde inngangen til tjeneste enklere. Likevel kom det frem at informantene opplevde engasjementet som frivillig som noe som utvikler seg i takt med livet ellers. Det ene intervjuobjektet sa det slik: *«Det er viktig for meg personlig at der er en menighet å gå i som fungerer og som jeg føler meg hjemme i, og som jeg føler er der for meg hvis jeg trenger noe.»* En annen av informantene beklaget at vedkommende nå var i en fase der jobb og familie krevde mye, og at dette gikk ut over det frivillige engasjementet. Denne informanten utdypet: *«Det handler bare om tid og kapasitet».* En annen informant uttalte seg på lignende vis: *«menneskelig sett så blir dette enda en ting ... hjertet og nøden ligger der, og så er det bare at mennesket blir slitent.»* Flere kommenterte overgangen til småbarnslivet som utfordrende, og også senere, når barna flytter ut. En sa: *«Ja, så lenge vi er engasjert her tenker jeg vi skal ha en tjeneste her, men så kan det hende at det forandrer seg når barna blir eldre.»* Endringer som skjer i overgangen til å bli pensjonist, ble også løftet fram. Disse fasene er, eller kan være, kritiske faser i livet der informantene uttrykte behov for å bli fulgt opp. På den andre siden ble det framhevet at nettopp tjenesten kan være en viktig stabilisator når livet ellers er i endring. Samtidig ble det påpekt at informantene opplever tjenesten som utviklende, og et sted å vokse, men at utviklingen også kan stagnere hvis man ikke får hjelp til å komme videre. En informant kommenterte dette på følgende vis: *«Hvis noen våget å stille meg spørsmåla som fikk meg ut av min tralt, jeg er jo inne i en tralt.»* Videre gav de uttrykk for at det var godt å dele opplevelsene og tankene om tjenesten med noen, og særlig i

krevende faser av livet eller når motivasjonen var lav. Informantene uttrykte at de ikke opplevde å ha et slikt forum slik frivilligheten er organisert i Misjonssalen nå, og at det på mange måter hadde vært en fordel.

4.1.2 *Selvstyre*

De gav alle uttrykk for at de hadde tilstrekkelig med selvstyre i oppgavene, men også at det kan bli en utfordring om ikke noen stiller spørsmål ved hvorfor de velger å utføre tjenesten som de gjør. En av dem sier: *«Ja, nå har jeg pedagogisk utdanning da, og føler at jeg får litt igjen for det ... akkurat nå føler jeg at jeg strekker til.»* En annen uttrykte følgende flere ganger i intervjuet: *«noen å kunne spille ball med.»* En tredje sa: *«Skulle gjerne hatt flere som ville komme med litt tanker og ideer.»* Dette viser at til tross for opplevd selvstyre var det et ønske om noen å diskutere med som kunne utfordre måten de løste oppgavene på.

Ingen av informantene kunne komme på at de hadde mottatt tilbud om kursing på egne ressurser og hvordan bruke disse i menighetssammenheng etter at de startet i tjeneste i Misjonssalen. De framhevet at det hadde vært en fordel å kunne bruke noe tid på dette, men det måtte ikke bli et for tidkrevende opplegg.

4.1.3 *Å være med på noe større*

Det å være med på noe som har verdi utover en selv, trer fram som et tydelig resultat. En av informantene formulerte dette som: *«Følelsen av å være med på noe stort, det å bidra. Det er jo det man vil. Og når man først har begynt, kan man ikke slutte. Jeg er jo med på noe som jeg ser på som noe større.»* En annen uttrykte at oppdraget som menigheten har, er en drivkraft, og at det da gir mening å finne en oppgave som passer vedkommende. Det gir også deltakelse i det store oppdraget. En påpekte at: *«Det overordna målet vårt er det som driver oss mest, motiverer oss mest.»* Viktigheten av å vise egne barn verdien av å bidra i menighetslivet ble også trukket frem. En annen forklarte at: *«Hovedmotivasjonen er at mennesker skal få et dypere forhold til Jesus.»*

4.1.4 *Godt tilbud for barn*

I tillegg til det som er nevnt om overordnede verdier eller mål for tjenesten, kommenterte flere behovet for at menigheten har et godt tilbud til barna. En sier *«Det er jo mye at barna skal ha et tilbud ... man får jo noe igjen selv når barna har et godt tilbud.»* Selv i faser der småbarnslivet tok mye av energien, var det krefter igjen til å sørge for gode aktiviteter og opplæring til barna.

4.1.5 Jobber redusert

Informantenes verdsetting av en tjeneste i menigheten blir også uttrykt gjennom måten de ellers planlegger livene sine. En av informantene utdypet at: «Jeg jobber jo 70 % selv, og derfor har jeg også tenkt at jeg har kunnet engasjere meg litt mer. Men hadde jeg jobbet mer vet jeg at det ikke hadde vært noe igjen». Dermed blir det klart at informanten balanserer jobb og tjeneste, og begge blir sett på som viktige. Samtidig kommer det tydelig fram at tjenesten også tærer på kreftene, og at innsatsen må vurderes oppimot totalbelastningen.

4.2 Mulige elementer i coachende ledelse

Jeg vil nå gå gjennom resultater som peker spesielt på aktuelle elementer i coachende ledelse. Dette er tema som vil være viktige å ta opp i samtale.

4.2.1 Leder eller ikke

«Det er enorm forskjell i å være lederen og det å være med-leder (her forstått som å ha mindre ansvar). Lederen blir sittende med mye ansvar alene. Det er tungt. Da orker man ikke disse lederposisjonene over lang tid.» Informantene i studien peker på et viktig skille i opplevelsen av å være frivillig. Dette skillet dreier seg om man er leder for andre frivillige, eller om man har ansvar for en spesifikk oppgave som skal løses uten at man selv leder andre. Når en person tar på seg et lederansvar, ser dette ut til å medføre en ansvarsfølelse. Når man da møter mindre ansvarsfølelse hos de man leder, kan dette trigge en opplevelse av å være veldig alene. Informantene er derfor opptatt av at tettere oppfølging av dem med lederoppgaver, vil kunne lette følelsen av å stå alene. En av informantene utdyper at oppgavene som frivillige tildeles, bør innebære begrenset ansvar og begrunner dette med:

I dagens samfunn der veldig mange har tappende jobber. At du da finner noe på fritida der du kan være med å bidra med noe, samtidig som du føler du får noe tilbake, slik at det som du bidrar med, ikke blir for tappende, for da tror jeg det fort kan gå galt.

En annen av informantene kommenterte at på et tidspunkt der vedkommende hadde en lederoppgave, krevde den frivillige innsatsen vesentlig mer enn den gav, og vedkommende nærmet seg å bli utbrent. Vedkommende sa: «I vår var det å gi mye mye mer enn jeg fikk.» Informanten savnet da jevnlig møtepunkt med sin leder, samtidig framhever informantene at andre situasjoner nok kan utløse lignende behov. En annen av informantene uttrykker at det tyngste ved å stå i tjenesten er langtidsplanleggingen: «Det som er tyngst, det er nok planlegging over langtidsperspektiv fordi det er jo andre ting i livet.» Det å få sin egen

kalender til å gå opp, og samtidig tilpasse datoene med de personene vedkommende har ansvar for, føles omfattende. Den samme informanten poengterte også at når det ser ut som «kabalene» for et semester ikke går helt opp, er det lett å bli stresset. Denne informanten uttrykte viktigheten av å få luften frustrasjonen med noen, slik at ikke stress eller mismodighet fikk bygge seg opp. Andre framhevet at det tyngste ved å stå i en tjeneste, er å spørre andre mennesker, altså rekruttering til oppgaver. Det kom tydelig frem at utfordring med å få turnuser til å gå opp, og hjelp til rekruttering er viktige elementer i samtalen med leder.

4.2.2 Å kontakte mennesker

Det viste seg å være ganske stort språk blant informantene om hvordan det oppleves å spørre andre mennesker, en av dem sier: «*det å skulle ringe en telefon og snakke med de jeg ikke kjenner og sånn, det koster ekstremt.*» Både fysisk, men også telefon og via sosiale medier for å spørre om hjelp til en oppgave opplevdes ganske forskjellig. Mens noen av informantene syntes slike oppgaver var helt OK var det andre som kunne grue seg mye for en slik oppgave.

4.2.3 Gode relasjoner er viktige for prestasjon

Et vesentlig element som informantene peker på, er behovet for flere regelmessige samlinger med de som har lignende tjenester. «*Skulle gjerne hatt mer fellesskap med andre ledere*» sa en. Det argumenteres forskjellig for behovet, men å styrke relasjonen mellom personer med lignende tjeneste er sentralt. En av informantene er tydelig på at dette kan ha flere fordeler. Det å bedre relasjonene i gruppen vil gjøre tjenesten mer attraktiv på den måten at du gleder deg til å treffe de andre. Viktigere synes likevel verdien av at sterkere relasjoner kan føre til bedre samspill, og dermed være prestasjonsfremmende. Vedkommende uttrykte behovet for utvikling og økt prestasjon som et viktig element å ta med i møtepunkt mellom personer med lignende tjenester. «*Jeg tenker at vi som gruppe kan være med å utvikle hverandre, og dermed skal en ikke være redd for å gi tilbakemeldinger når noe er bra eller dårlig ... men det er det ikke så mye av.*» En informant uttrykte først at vedkommende hadde gode relasjoner utenfor tjenesten i menigheten, og at kvaliteten i relasjonen til sine medfrivillige ikke opplevdes så viktig. Like fullt poengterte informantene senere i intervjuet at jo mer han tenkte på det, jo viktigere fremstod det å ha nære relasjoner til dem han tjener sammen med. Vedkommende knyttet selv ordet motivasjon til viktigheten av å være en del av et fellesskap i tjenesten. En annen informant viste lignende refleksjoner: «*Kanskje ikke den gjengen jeg går ut og spiser pizza med, men kanskje vi skulle hatt pizza neste gang vi møtes.*» Dette tolkes som et uttrykk for at nærheten til sine medfrivillige er viktig for informantene, samtidig som dette er noe de tidligere ikke har reflektert mye over. Det kom også frem at for mange regelmessige samlinger vil være en ulempe i en hektisk hverdag. En av informantene uttrykte det slik: «*Jeg*

føler at jeg er en del av et nettverk. Mye på sosiale medier, men det er det som fungerer i hverdagen tror jeg. Hvis vi måtte møtes fysisk før hver tjeneste hadde det blir krevende.» En gang i halvåret var en anbefaling som gikk igjen når det var snakk om faste møtepunkter for en tjenestegruppe.

4.2.4 Kompetanse

Selv om informantene ikke har fått relevant kursing, er de likevel samstemte i at de opplever å være tilstrekkelig kompetente til å utføre de oppgavene de står i. Det kom imidlertid frem at manglende kompetanse på noen spesifikke områder, medfører unødvendig usikkerhet og stress i forkant av tjenesten. En jevnlig oppdatering på avgjørende sider av tjenesten, ble derfor uttrykt som en fordel. Det kom også frem at flere av informantene har valgt å benytte seg av kompetansehevingstiltak på egen arbeidsplass som også har fått positive følger for å sikre tilstrekkelig kompetanse i den frivillige tjenesten. En sa: *«har jeg en fil på mobiltelefonen der jeg skriver inn hvordan jeg skal gjøre ting sånn at hvis det skulle dukke opp igjen så kan jeg gå inn og lese.»* De uttrykte alle et ønske om å være oppdatert, og kompetanse var derfor et viktig element å ta med i ledelsen av de frivillige.

4.2.4 Å gjøre en god jobb

Et tema som gikk igjen hos flere var viktigheten av å gjøre en god jobb. De knyttet mye motivasjon til å oppleve mestring og kvalitet i tjenesten de utfører. En av informantene kom med følgende eksempel for å tydeliggjøre:

Vi blir jo fornøyd hvis vi skal male en vegg og den blir omtrent slik vi hadde tenkt, så blir vi glad inni oss, så kan vi male en til. Hvis det blir helt mislykket, kan det hende vi ringer en maler.

Men andre ord så gir mestring lysten til å fortsette, og ikke hente inn andre til å gjøre jobben. Samme informant sa: *«Hvis du opplever at nå gjorde jeg en god jobb, så er det mange som får belønning av det.»* Andre informanter viste til følelsen av mestring når de var med på å planlegge gudstjenesten og at den ble omtrent som de hadde tenkt. En informant sa: *«Og se at de (barna) kan ting fra Bibelen som de har lært, kanskje på mi gruppe. Jeg har opplevd at de har kommet og sagt, den gangen du sa...»* Informantene var også tydelige på at disse opplevelsene var viktige både for motivasjon og for en opplevelse av en slags belønning, selv om de var noe ukomfortable med begrepet belønning om sitt frivillige arbeid.

4.2.7 Tilbakemelding

Samtlige av informantene uttrykte et behov for å bli sett i tjenesten, og at et rom for tilbakemeldinger opplevdes som styrkende for motivasjonen. Det var likevel individuelle forskjeller på hvordan de verdsetter tilbakemeldingene. En informant kommenterte noe nøkternt: *«Et smil og en takk. Det er helt supert. Berre sånn, jeg ser deg.»* En annen beskrev tilbakemeldingene som selve motoren for tjenesten: *«Jeg er en person som elsker gode ord og tilbakemeldinger, det er det som lader meg.»* En tredje informant er mer opptatt av at tjenesten, altså at kvaliteten på det vedkommende er med å lage, ble som planlagt. For denne informanten betyr dermed egenvurdering mer enn tilbakemeldinger fra andre. Vedkommende uttrykte samtidig at det var en fordel å kunne ha en person å diskutere denne opplevelsen med. En fjerde kommenterte at det er fint med en takk, men ønsker at en eventuell tilbakemelding skal ha en funksjon. For eksempel å bidra til bedring og utvikling. Tilbakemelding for tilbakemeldingens skyld var dermed ikke ansett som nødvendig. En konstruktiv kritikk ville derfor være et viktig element i samtale med leder eller andre medfrivillige.

4.2.8 På feil plass

Det å ha en vedvarende samtale med leder om oppgavene en står i, ble også nevnt som en fordel i de tilfellene der noen har havnet i feil oppgave. En av informantene påpekte at dette både kan være selvopplevd, og man kan se at andre ikke trives eller ser ut til å passe til oppgavene. Vedkommende sa: *«at noen ikke passer i en tjeneste, men likevel er der ... da vil en type veiledningssamtale være på sin plass uten at det vil oppleves så overraskende.»* Har man et system for oppfølging av de frivillige, mente vedkommende at det ville være mye lettere å gå inn og hjelpe frivillige over i andre tjenester, eller kanskje så dramatisk som ut av tjeneste. Samtidig mente informanten at en slik samtale ville være mindre belastende om slike møter med leder var en etablert rutine.

4.2.9 Gjennomføring

Motivasjonen for å være med i tjeneste var gjennomgående høy blant informantene, og alle lå helt mot toppen av skalaen. Samtidig kom noen med betraktninger omkring opplevelsen før, under og etter gjennomført tjeneste. Det var flere som uttrykte at hvis de hadde en tjeneste søndag formiddag som innebar forberedelse, kunne motivasjonen være langt lavere lørdag ettermiddag/kveld. Da kunne det være helt nede på to på en skala fra 1 til 5. En sier: *«I utgangspunktet fire eller fem, men når jeg kommer der (altså i forkant av tjenesten) så er det to-tre.»* En annen sier: *«Det er jo egentlig fem, men så på lørdag kveld, ja det er jo søndagsskole i morga...»* En tredje sa: *«Lørdag kveld er det alltid litt kaos ... det bare gled*

gjennom og NN sier etterpå at «dette gikk jo kjempefint!» Det var bare sånn, takk! Da, ja da er det bare helt fantastisk å få være der.» Det ble også nevnt at man kunne ha utfordringer med å finne tid til forberedelse, eller at man opplevde negative tanker som at man ikke hadde noe å komme med og lignende. I selve gjennomføringen kunne motivasjonen komme tilbake, slik at opplevelsen i etterkant ble en positiv erfaring. Denne følelsen ble gjerne forsterket om man fikk opplevelsen av at tjenesten hadde en betydning både for seg selv og andre. Da kunne motivasjonen ofte være oppe på fem for å fortsette. Informantene gav altså uttrykk for at motivasjonen varierer i et bølgemønster som gjentar seg.

Et par av informantene beskrev seg selv som mer stabile, og mente at motivasjonen lå rundt 4 enten de opplevde mestring eller ikke. Den ene sier: *«Jeg kjenner at jeg er motivert for selve oppgaven fortsatt da, så da må det blir fire.»* Informantene kommenterte at det å reflektere rundt disse spørsmålene opplevdes fint i seg selv, og opplevelser rundt motivasjon ville være et viktig element å ta med i samtale med leder.

5.0 Drøfting

Spørsmålet som utforskes i denne studien er hvordan coachende ledelse kan brukes som et verktøy for ledelsen av det frivillige arbeidet i en menighet. I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene mine i lys av teorien og forskningen presentert i kapittel to. Drøftingen tar utgangspunkt i de to forskningsspørsmålene:

1. Hvilke fordeler og ulemper ser de frivillige med bruk av coachende ledelse i det frivillige arbeidet?
2. Hvilke elementer opplever de frivillige som viktige i en eventuell coachende ledelse?

5.1 Fordeler

Jeg ønsker å løfte frem de fordelene ved coachende ledelse som funnene i min forskning peker tydeligst på før jeg så vil gå inn på ulempene.

5.1.1 Tilstedeværelse og kjennskap til de frivillige og deres livssituasjon

I løpet av intervjuene ble det flere ganger snakket om den naturlige utrustningen, altså ressursene til informantene. De hadde klare tanker på hva de var gode på, og hva de ikke var så flinke til å gjøre. Mye av dette hadde de lært gjennom undervisning og kurs tidligere i livet på for eksempel bibelskoler. Flere av dem hadde eksempler på tjenester de hadde hatt som ikke hadde passet, mens de hadde gode opplevelser av å stå i tjenester over tid som passet til deres ressurser.

Forskning viser hvor lett det er å spørre personer om å gå inn i tjenester ut ifra behovene som organisasjonen har, og ikke ut ifra ressursene til de aktuelle personene (Hager & Brudney, 2004; Banz, 2015). Staben i en menighet har som regel ikke tilstrekkelig kjennskap til de frivillige til å plassere dem i de oppgavene der de passer best. De som er frivillighetsledere har med andre ord utfordringer med å forvalte humankapitalen på en best mulig måte jmfør utviklingen av coaching begrepet (Banz, 2015; Minter & Thomas, 2000).

Artikkelen til Banz (2015) sier at for stor grad av turnover gav grunnlag for at coaching utviklet seg til å bli et verktøy som ble tatt i bruk nedover i organisasjonen, og som et verktøy for lederskapet til å fremme trivsel og motivasjon til ansatte i første omgang, og så videre inn i organisasjoner med frivillige (Banz, 2015). Det ble tydelig for organisasjoner med mange frivillige at det å holde på de frivillige samtidig som man hjalp dem til utvikling var en essensiell kvalitet for langvarig suksess (Hager & Brudney, 2004).

En betydelig mulighet som ligger i coachende ledelse er derfor å sette menneskene fremfor systemet (Kvalsund & Meyer, 2005), og la persondimensjonen ha forrang fremfor å fylle opp lister med frivillige. Relasjonsutviklingen som er nødvendig mellom coach og coachee(r) for å få til coachende ledelse vil innebære at coach og frivillighetsleder, har en mye dypere kjennskap til de frivillige, slik at personene kan plasseres i riktig posisjon (Kvalsund, 2020). Utvikling og oppfølging i tjenesten vil også naturlig følge med.

Man kan innvende at man kan få noe av den samme kjennskapen til de frivillige uten å gå så grundig til verks som coachende ledelse er. Det vil være mulig å screene de frivillige gjennom noen tester og få ut resultat som gir en pekepinn på hvilke ressurser de besitter og hvor de vil passe. En slik prosess vil være langt mer arbeidsbesparende, men samtidig miste det meste av utviklingspotensialet som coachende ledelse tilfører. Kommer personene i tjenester som passer dem godt kan dette gi lyst til å utvikle seg selv, men dette er langt mer usikkert uten oppfølging. Utfordringen med å kjøre enklere opplegg er at mennesker og organisasjonen er i konstant endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kvalsund, 2020). Fordelen med å bruke coachende ledelse vil være at man har et system for å fange opp og følge opp utviklingen. Informantene var tydelige på at de aller fleste opplever at overganger i livet påvirker tjenesten. Det kan også være sykdom eller utfordringer i livet som gjør at det vil være mye lettere å fortsette som frivillig om man har en leder som kjenner til det som rører seg i et menneskets liv og kan hjelpe til med å tilpasse oppgavene til livssituasjonen.

Utviklingsparadigmet har mange sider, dette understrekes også i motivasjonsteorien. Den indre motivasjonen er noe som er i konstant utvikling. Opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet er i bevegelse, og kalles derfor vekstbehov (Ryan & Deci, 2000, 2017). Det er derfor nødvendig å ha en samtale om disse punktene med jevne mellomrom, og ikke tro at de er konstante. Tilstedeværelsen i coachende ledelse har da en fordel. Utfordringer oppstår om de frivillige i liten grad kommer og forteller om utfordringer i livet, men heller bare forlater tjenesten og menigheten i stillhet. I lys av teorien er det grunnlag for å tro at de kunne blitt værende i tjenesten om noen var tett nok på dem til å vite om deres utfordringer og skape trygghet (Kvalsund, 2020; Ladegard & Gjerde, 2014; Spurkeland, 2020). På den andre siden kan vi ikke vite med sikkerhet at dette er personer som hadde villet åpne seg opp og fortalt om sine utfordringer til oss som var i staben på det gitte tidspunktet. Kanskje var manglende kjemi en grunn for at de ikke fortalte om det som rørte seg i livene deres. Det er likevel slik at

gjennom avklaringene i starten av prosessen med coachende ledelse vil man bruke tid på finne ut om man har god kjemi, og om det er grunnlag for en trygg og tillitsfull relasjon. Det er derfor grunn til å tro at nærheten i coachende ledelse har mulighet til å følge opp vekstbehovene innen motivasjon. Det samme gjelder informasjon om utfordringer i livet til de frivillige som er avgjørende for de ønsker å fortsette i tjenesten. Et annet aspekt som kan spille positivt inn her kan være gruppe-coaching. Hvis de frivillige opplever at de blir mer sammensveiset og tryggere på hverandre som gruppe kan dette bidra til å dekke behovet for tilhørighet. Vennskap og trygge relasjoner kan bidra til at man tør å åpne seg for hverandre og være ærlig om hvordan man har det. Det viktigste er ikke nødvendigvis at leder vet alt om alle, men at alle opplever å ha trygghet og støtte rundt seg. Coachende ledelse i form av gruppe-coaching kan bidra til dette.

5.1.2 Avklaring av verdigrunnlag

Funnene i intervjuene angående hovedmotivasjonen til å stå i tjenesten var tydelige. Det kom veldig tydelig frem at de hadde en opplevelse av å være med på noe som var større enn dem selv, og at dette betydde mye. Det var viktig for dem å stå i oppgaver som var til glede for menigheten. De snakket om verdien av å ha gode tilbud til egne barn, men var også veldig opptatt av at andre barn og unge trengte gode aktiviteter og samlinger. De snakket også om det å være forbilder for andre. Dette harmonerer godt med teorien til Whitmore (2017) som påpeker at tjenesten for andre er et svar på en lengsel etter mål og mening, og noe som vil være viktig å ha fokus på i coachende ledelse. Denne teorien står i kontrast til vår selvpoptatthet og individualisme, og en coaching-samtale gir rom for oppdagelse og bevissthet rundt denne tematikken.

Det var ikke noen indikasjon på en tankegang om at informantene selv skulle få noe spesielt ut av det å stå i tjenesten. Funnene viste svært lite tegn til det teorien kaller «den nye frivilligheten» (Sivesind & Ødegård, 2003). Respondentene ser ut til å ha et sterkere behov for å bidra for andre enn å skulle realisere seg selv.

I teorien om relasjonsledelse brukes det tid på avklaring rundt verdier. Uenighet rundt verdigrunnlag er ofte noe som kan være grunnlag for konflikt (Spurkeland, 2020), og i tilfellet til en menighet at personer slutter i tjenesten. Media har også vært opptatt av at mismatch mellom verdier til arbeidstaker og organisasjonen vedkommende jobber i fører til at unge mennesker sier opp (Østmo, 2023). På den andre siden kan en god match mellom de

frivilliges verdier og organisasjonens verdier være det som utløser større frivillig innsats (Andersen, 1996; Lorentzen, 2007). Å ta seg tid til denne avklaringen kan derfor ha stor effekt. Kan coachende ledelse bidra til større grad av avklaring på dette området vil det være en klar fordel, og muligens noe som kan gi god energi inn i det frivillige arbeidet. En utfordring er at organisasjonen ikke kan tilpasse seg verdiene til en stor mengde enkeltmennesker. Dette blir derfor et av de områdene coach sannsynligvis bare stykkevis kan følge coachee (Kvalsund, 2020), men nettopp her kan den trygge relasjonen samt coaching-tankegangen være betydningsfull. Coach har mulighet til å stille spørsmål som kan hjelpe coachee til å vurdere om verdigrunnet til organisasjonen samsvarer med egne verdier, og om det finnes et grunnlag som kan gi tilstrekkelig match for å løse ut et potensiale. I en del tilfeller vil kanskje ikke coachee være helt bevisst på, eller ha satt ord på, sine verdier, og da vil en slik samtale være verdifull og skape en utvikling hos coachee.

5.1.3 Når det ikke fungerer

En av informantene løftet frem et element som krever stor følsomhet og bevissthet. Noen ganger går personer inn i tjenester de ikke passer til. I noen tilfeller kan dette være synlige og viktige tjenester som er sentrale i menigheten. Når personer ikke passer til dette, kan det få betydelige negative følger for menigheten. De kan raskt ødelegge arbeid som det har tatt lang tid å bygge opp. Har man et godt system for å følge opp de frivillige vil det være mindre sårbart, og lettere å komme med ærlige tilbakemeldinger til frivillige (Kvalsund, 2020; Spurkeland, 2020).

Det bør ikke være nødvendig å bygge opp et system for coachende ledelse for å klare å lede noen mennesker over i annen tjeneste, eller om nødvendig bort fra tjeneste. Det er også viktig at ikke leders evaluering av den frivillige blir en stor del av den coachende ledelsen, det kan virke skremmende for de frivillige. I coaching er det coachee som i størst mulig grad skal sitte med svarene, og coach stille spørsmålene. Vi skal likevel ikke se bort fra at det vil være lettere å få en frivillig til å innse at vedkommende er på feil plass om man har en god og trygg relasjon og jevnlig samtaler om oppgavene. Teorien om coachende ledelse sier at relasjonen må være at en slik karakter at det er mulig å løfte frem de vanskelige teamene (Kvalsund, 2020). Om man i en coach-coachee relasjon klarer å stille coachee de spørsmålene som gjør at vedkommende selv finner ut at man er i en tjeneste som ikke passer, og selv kan komme med forslag om å bytte tjeneste kan man unngå en ydmykende situasjon. Her kan man også benytte seg av SDT-teorien (Ryan & Deci, 2000), og kartlegge om det er manglende autonomi,

kompetanse eller tilhørighet, eller eventuelt andre ting, som gjør at vedkommende ikke fungerer i oppgavene. Hvis det viser seg at det er mulig å gjøre endringer slik at vedkommende vil fungere bedre, vil dette forløse det utviklingspotensialet som bor i personen. Dermed blir det rom for vekst og endring i stedet for fiasko og mislykkethet.

5.2 Ulemper

Jeg vil nå gå gjennom det som synes å være de største ulempene med en coachende ledelse i det frivillige arbeidet i en menighetssammenheng.

5.2.1 Tidsbruk

I de fleste menigheter i frikirke-Norge er det begrenset antall ansatte i forhold til frivillige. En uformell tommelfingerregel er ett årsverk per 100 medlemmer. De ansatte har langt flere oppgaver enn å være frivillighetsleder, selv om dette ofte er en betydelig del av jobben.

En coachende lederstil vil være tidkrevende. Det tar tid å opparbeide relasjonene og komme i gang, og det vil ta tid å følge opp de frivillige med jevne mellomrom. Informantene spriker i deres svar i forhold til anbefaling om coachende ledelse, eller systematisk oppfølging som var ordet vi brukte i intervjuet. Noen var tydelige på at de hadde kjent, og kjente på et behov for personlig oppfølging som kunne bidra til utvikling og økt motivasjon, mens andre var mer opptatt av at menigheten ikke måtte legge opp til et system som ble for omfattende å gjennomføre.

Muligheten for jevnlig oppfølging av frivillige vil være mer krevende og utfordrende enn på en arbeidsplass der leder møter medarbeiderne langt oftere. Et par av informantene mente det var avgjørende å komme frem til en gjennomføringsmåte som ikke tar knekken på de ansatte. Tidsbruken kan bli så krevende, at dette er en ulempe med potensiale i seg til å legge bort hele verktøyet som et alternativ i frivillig arbeid. Hvis man derimot klarer å finne et nivå som treffer både de ansatte og de frivillige sine muligheter vil coachende ledelse kunne gi staben svært meningsfylte arbeidsoppgaver.

Teorien viser at menigheter har hatt en tendens til å hente ledelsesverktøy fra generell ledelse uten å klare å hente ut potensialet (Hager & Brudney, 2015). Den faren er absolutt reell i dette tilfellet også, og man må evaluere fortløpende om verktøyet gjør nytten. En tilpasning der man går gradvis frem og bruker mest tid på dem som trenger tettere oppfølging, og mindre tid

på de som er mer selvgående kan være en måte å møte denne ulempen på. En annen mulighet er å bruke gruppe-coaching der det er hensiktsmessig. Med bakgrunn i måten respondentene svarte på behov for oppfølging, er det mulig å tenke seg en tilnærming der man utfører coachende ledelse mot de som har størst behov. Det kom tydelig fram i intervjuene at det var forskjell på å ha en individuell oppgave og å lede en gruppe. Dermed kan det være fornuftig å sette inn tiltak mot de som opplever størst belastning i tjenesten. Man vil da kunne se om coachende ledelse fungerer etter forventningene. Ser man at verktøyet er med på å utløse større grad av frivillighet og at motivasjonen til de aktuelle er økende kan bruken økes i takt med at man har stab til å utføre coach-jobben. Her vil også gruppe-coaching være aktuelt for å følge opp flere med lignende oppgaver samtidig.

5.2.2 Har vi ansatte som passer til å være coach?

Å bruke verktøyet coachende ledelse er ikke en oppgave som passer for alle. Vedkommende må være trygg på seg selv, og trygg i rollen med å utvikle relasjoner. Samtidig må lederen skjønne utviklingsparadigmet som ligger i coachende ledelse. Når informantene snakket om tjenester de ikke hadde trivdes i, og tjenester som hadde vært krevende handlet det i flere tilfeller om relasjoner og kjemi. Flere av informantene gav uttrykk for at det å ta kontakt med nye mennesker, og ta initiativ til en ny relasjon var ubehagelig. Dette viser at coach-rollen ikke er for alle. Informantene hadde også ulike behov for type tilbakemelding. Det viser at leder må være oppmerksom på de ulike behovene og evne å tilpasse tilbakemeldingen. Teorien er også tydelig på at kjemi er avgjørende i relasjonen mellom coach og coachee (Kvalsund, 2020). Finner man ut at kjemien mangler, er det rett og slett bedre å slutte. Relasjonsledelse handler om personlighet og samspill (Spurkeland, 2020; Whitmore, 2017). Det er ikke gitt at staben i en menighet passer til å stå i en coach-rolle. I tillegg skjer utskiftninger i en menighetsstab, og det vil da være utfordrende å skulle utvikle nye relasjoner til nye medarbeidere. En betydelig ulempe med coachende ledelse er derfor utfordringer med å ha en stab som evner å gjennomføre dette fra ledersiden.

Det er flere måter å møte denne ulempen på. Det er for eksempel mulig å endre på arbeidsoppgaver i en stab slik at de som passer best til å være coach bruker mer av tiden sin til dette. Det er også mulig å se etter frivillige som har erfaring fra jobb eller annen bakgrunn som kan komme inn å bistå. Det vil likevel være et tema som en organisasjon med mange frivillige må tenke gjennom før man starter bruken av coachende ledelse, hvis ikke kan man oppleve å sette i gang et omfattende arbeid som feiler på grunn av manglende utrustning blant

staben. Spurkeland (2020) er opptatt av at en del av ferdighetene innen relasjonskompetanse er medfødt, og handler om personlighet, samtidig er det absolutt muligheter for å utvikle disse egenskapene. Det vil derfor være naturlig å gjøre et forarbeid med staben, og jobbe med deres kompetanse innen coaching før man starter arbeidet med de frivillige.

5.3 Sentrale elementer

Jeg vil nå ta utgangspunkt i det andre forskningsspørsmålet, og drøfte hvilke elementer som kan være sentralt å ha fokus på i en eventuell coachende ledelse.

5.3.1 Oppdagelse

Kunnskapen om seg selv var viktig for informantene. Flere av dem hadde lært mye tidlig i livet gjennom kursing, men de var åpne for at både de selv og omgivelsene var i endring. Det var ingen av dem som gav uttrykk for en tenkning om at «sånn er bare jeg» (Kvalsund, 2020). De gav uttrykk for at de gjerne skulle fått flere muligheter til å lære mer om seg selv nå i senere tid uten å ha fått dette tilbudet. Samtidig kjente de mer på tidsklemma nå enn tidligere i livet, og det ville være litt begrenset hva de hadde hatt mulighet til å delta på. Dette både harmonerer og utfordrer teorien om at de som ønsker å jobbe med å redusere frafallet av frivillige, bør jobbe med å bli kjent med deres styrker, tilby trening og utvikling samt gi dem oppgaver som de passer til (Hager & Brudney, 2004). Det bekreftes også av erfaring fra kurs og temakvelder vi har tilbudt der få melder seg på, ikke fordi de ikke er interessert, men fordi de ikke har tid og kapasitet.

En av informantene gav tydelig uttrykk for å være «i en tralt.» Andre var opptatt at de hadde funnet ut at de likte en spesiell type oppgave i ungdommen og hadde bare blitt i denne formen for oppgaver. En annen informant mente at vedkommende evnet å utvikle seg slik at det var OK å være i samme tjeneste over tid.

Det er derfor argumenter for at det å oppdage seg selv, både sine ressurser, men også sin nå-situasjon er et viktig element å ta med. Teorien løfter også frem dette som et viktig element og peker på oppdagelsen som elementær for å finne trivsel, jamfør definisjonen til Whitmore (2017) om at coaching handler om å finne frem menneskers potensiale og maksimere ytelsen deres. Funnene fra informantene blir også utfordret av Kvalsund som hevder at det ligger en optimisme i coaching om ubrukte ressurser som kan utløses, sider som har ligget brakk, men som kan hentes frem til glede for dem selv og, organisasjonen og samfunnet (Kvalsund,

2020). Det som kan være utfordringen, er å klare å stille de riktige spørsmålene som frembringer den riktige refleksjonen og reaksjonen inn i en samtale. Hager og Brudney bruker en bred definisjon av coaching-begrepet og benytter også begrepet «screening» av de frivillige, og de tar da i bruk tester som en del av en coachende ledelse (Hager & Brudney, 2004, s. 1).

I gruppe-coaching løfter teorien frem muligheten for å bruke personlighetstester som for eksempel DiSK som en hjelp, men disse testene er ofte avhengig av et samspill av flere personer for å hente ut potensiale. Det å få ut dette samspillet er ikke gitt, og vil hele veien være en utfordring. Informantene gav uttrykk for at coachingen må være effektiv, og ikke ta for mye tid hverken for leder eller den frivillige. Samtidig er det viktig at det er utviklingspotensialet som er i fokus når slike hjelpemiddel skal brukes. Ulike tester kan potensielt bidra med «merkelapper» om man ikke er oppmerksom på dette.

I coachende ledelse der både ønskene og behovene til den frivillige og organisasjonen er viktige, vil det også være en avveining om hva som skal telle mest. Viser samtalen at man har stadig flere frivillige medarbeidere som passer best til kreative oppgaver, mens organisasjonen trenger flere frivillige til rutineoppgaver, kan man få utfordringer. Noen må koke kaffe, og noen må vaske toalettene. Oppdagelsene av menneskers styrker må veie tungt, men man kan ikke kaste listene med oppgaver som må gjøres og bare tenke person. Et hovedargument mot å bruke for mye tid på oppdagelse av de frivillige og tilpassing mellom dem og oppgavene, er at svarene på de oppdagelsene kan være ganske langt fra organisasjonens behov, og spørsmålet blir hvor mye man klarer å tilpasse før de frivillige opplever for stort sprik mellom dem selv og oppgaven. Informantene var opptatt av at de var med på noe større enn dem selv, og at det derfor kan se ut som at den konkrete tjenesten de står i, blir underordnet så lenge de har opplevelsen av å bidra til det overordna målet.

5.3.2 Tilhørighet og relasjoner er viktig for prestasjon

Det kom tydelig frem i intervjuene at relasjoner og tilhørighet er viktige for gode prestasjoner. Dette samsvarer med SDTs utgangspunkt om at tilhørighet er avgjørende for motivasjon og prestasjon (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017). De kunne merke at mangel på gode relasjoner og manglende tilhørighet til andre i samme, eller lignende tjeneste la en demper på iveren etter å gjennomføre tjenesten, samtidig som manglende trygghet begrenset mulighetene

til konstruktiv kritikk og samhandling. Det å skulle spørre personer om oppgaver var for noen av informantene en betydelig utfordring.

Hvordan man jobber med dette temaet vil være avhengig om det er en-til-en coaching eller gruppe-coaching. I en-til-en blir det naturlig å utfordre relasjonsaspektet i lederrollen, og la ledere gjøre oppdagelser og ta valg på dette området. Samtidig som man gir næring og gode vekstvilkår til lederens egne behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Taylor et al., 2019). Det å hjelpe dem som er i en lederposisjon, til å gå fra å administrere mennesker til å lede dem, er et viktig steg også i ledelsesteorien (Spurkeland, 2020), og dette kan få gode ringvirkninger i en menighet. Det vil da være naturlig å lede dem i bruk av relasjonsledelse for å bedre sine relasjonelle ferdigheter som da vil kunne gi både dem selv og andre sterkere relasjoner og større tilhørighet (Taylor et al., 2019). En utfordring man fort kan møte på, er at mennesker med sterke administrative egenskaper har kommet i lederposisjoner uten at de egentlig er glad i å jobbe med mennesker. Da vil coachende ledelse over tid forhåpentligvis føre til at de kan oppdage relasjonelle sider ved seg selv de ikke var klar over, eller eventuelt erkjenne at de foretrekker oppgaver som ikke innebærer ledelse av andre.

I gruppe-coaching er det naturlig å bruke mer tid på å utvikle relasjonene i selve gruppen, og tilhørighet til tjenesten. Vi har tidligere nevnt personlighetstester eller andre lignende verktøy som kan benyttes (Banz, 2015). Det som kan være utfordringen med en gruppe er at de er på veldig forskjellig plass når det gjelder trygghet og åpenhet. For noen kan det ta mye lenger tid å utvikle tilstrekkelig trygghet til å gi tilbakemeldinger, mens andre er klar fra første dag. Før man setter i gang med gruppe-coaching skal man vite at de som leder prosessen har erfaring til å ikke bli styrt av gruppen, men at de eier styringen selv. Hvis ikke kan personer som raskt kjenner på trygghet forvente en fremdrift som er altfor rask i forhold til de personene som trenger mer tid for å kjenne på samme trygghetsfølelse. Det å hjelpe en gruppe til å oppdage styrken som ligger i det at de er ulike vil være med på å bygge trygghet og tillit i gruppen.

5.3.3 Et godt stykke arbeid

Sitatet om maling av vegg var betegnende for flere av informantene. Det å oppleve at de gjorde en god jobb var motivasjonsfremmende og sentralt for å stå i en tjeneste over tid. Et viktig aspekt ved å bedre relasjonene var også poenget med å gjøre en bedre jobb, og det å være i utvikling. Dette sammenfaller med særlig to av motivasjonsteoriene som Kaufmann & Kaufmann (2003) beskriver, nemlig SDTs indre vekstfaktorer autonomi, kompetanse og

tilhørighet, men også jobbkarakteristikamodeller. Det som gjør coachende ledelse ekstra relevant på dette punktet er at litteraturen peker på at opplevelsen av å ha gjort en god jobb er subjektiv (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 61). Det er i en-til-en relasjoner at det passer best å utforske og utvikle dette. Det ble også løftet frem av informantene at det ikke var vits med tilbakemelding for tilbakemeldingens skyld om det ikke bidro til forbedring, noe som kan forstås i lys av at kompetanse handler om behovet for å føle seg effektiv og selvsikker, samt oppleve at jobben blir gjort på en tilfredsstillende måte (Ryan & Deci, 2000, 2017; Taylor et al., 2019).

Det som også er viktig å få frem for å nyansere bildet i denne sammenhengen, er Herzbergs tofaktorteori som sier at det er forskjellige aspekter som skaper trivsel og mistriivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette betyr at om en person blir motivert og kjenner på trivsel når vedkommende får god tilbakemelding, så er det ikke sikkert at fravær av god tilbakemelding skaper mistriivsel og frafall i tjenesten. Likevel viser funnene at det å kunne gjøre en god jobb er så grunnleggende for motivasjonen at det er sannsynlig at denne vil minke om muligheten til å gjøre en god jobb blir redusert.

Mye av litteraturen rundt coaching handler om utvikling og måloppnåelse (Banz, 2015; Kvalsund, 2020; Britton, 2015). Et viktig element i coachende ledelse vil være utarbeidelse av mål, samt følge opp disse og ansvarliggjøre de frivillige på veien. Dette vil være sentralt både i en-til-en coaching og i gruppe-coaching. Selv om det er individene som lærer kan en gruppe sette seg målsetninger og sammen holdes ansvarlige for disse.

Det er likevel viktig å huske på at vi har med frivillige mennesker å gjøre, og at det vil være forskjell på om et bestemt mål eller progresjon i seg selv er det viktigste. Whitmore (2017) er mer opptatt av reisen enn flere av de andre teoretikerne. Vi skal også ta med uttalelsen fra en av informantene om at de fleste står i krevende jobber, og at den frivillige tjenesten ikke må bli for krevende. «Tjenesten må gi mer enn den tar», sa vedkommende. Da blir forventningsavklaring avgjørende.

I elementet om målsetning vil det også være viktig at coach har god oversikt over målsetningene til organisasjonen slik at de personlige målene tilpasses organisasjonen. Stor åpenhet vil være sentralt slik at ikke de frivillige på noen måte føler seg lurt inn i målsetninger som de ikke kjenner eierskap til. Kvalsund (2020, s. 129) fremhever at coach må

være tydelig på at vedkommende «ikke fullt ut kan bekrefte og legge seg på linje med» den frivilliges behov.

Et gjentagende funn i forskningen var denne «berg og dalbanen» flere av informantene var gjennom fra før forberedelsen begynte til etter at tjenesten var gjennomført. Intervjuene viste at de var klar over fenomenet, men at de samtidig hadde reflektert lite over hva det var som egentlig skjedde. Det vil være naturlig at bevissthet og oppdagelser rundt gjennomføring av tjenesten er et element i coachende ledelse. Det er mye kunnskap å hente i å stille gode spørsmål om hva det er som egentlig skjer i en slik berg og dalbane. Her kan også SDT belyse hvordan den grunnleggende indre motivasjonen gjør at opplevelsen av å gjennomføre en oppgave gir stor tilfredsstillelse selv om man i forkant kjente på mindre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). For hva er det som gir denne motivasjonsduppen før gjennomføring? Handler det om manglende mulighet til å tilpasse oppgaven til egne preferanser, altså manglende autonomi? Eller handler det om manglende kompetanse, eller er det tilhørighet eller relasjoner som skaper spenning? Dette er spørsmål som krever høy grad av tillit og trygghet for å komme på dybden av. Intervjuene hadde ikke som mål å finne ut av dette, men jeg merket godt at informantene startet en refleksjon som ikke hadde kommet av seg selv uten hjelp. Det kan se ut som at coachende ledelse kan ha en stor betydning på dette feltet. Det er også viktig å ikke ha som målsetning at all spenning og nervøsitet skal bort. Skal de frivillige oppleve utvikling må coach passe på at oppgavene gir dem rom for utvikling, og ikke blir så enkle at spenningen er helt borte (Banz, 2015; Whitmore, 2017). Samtidig er det fint å kunne hjelpe dem å luke bort unødvendig spenning som kan få dem til å slutte i tjenesten.

6.0 Avslutning

Jeg vil i dette kapittelet oppsummere studien, vise noen implikasjoner, redegjøre for noen begrensninger og peke på mulig videre forskning.

Spørsmålet som studien stiller er: Hvordan kan coachende ledelse brukes som et verktøy for ledelsen av frivillige i en menighet? Jeg har svart på dette ved å drøfte de to forskningsspørsmålene: (1) Hvilke fordeler og ulemper ser de frivillige med bruk av coachende ledelse i det frivillige arbeidet? Og (2) Hvilke elementer opplever de frivillige som viktige i en eventuell coachende ledelse?

Studien viser flere mulige måter å bruke coachende ledelse som et verktøy for ledelsen av frivillige i en menighet. Sentrale elementer ser ut til å være muligheten til å lære de frivillige bedre å kjenne, i tillegg til å kunne følge dem tettere generelt og i overgangsperioder i livet spesielt. Studien indikerer videre at coachende ledelse kan være nyttig til å øke motivasjonen til de frivillige, samt å tilrettelegge for at de frivillige kan utføre en best mulig jobb.

Et vesentlig poeng i studien er viktigheten av å avklare sentrale verdier mellom organisasjon og de frivillige. I dette arbeidet kom det frem flere gode argumenter for at coachende ledelse er en god måte å jobbe på.

Samtidig viser studien at det vil være formålstjenlig å tilpasse bruk av coachende ledelse etter behovene hos den enkelte slik at ikke verktøyet vil kreve for mye ressurser.

Ressursforvaltning og prioritering av tid står dermed fram av studien som en tydelig utfordring ved dette verktøyet. En annen kritisk innvendig er hvem organisasjonen har til å lede de frivillige, og om disse vil fungere som coachende ledere. Aktuelle personer og relasjonskompetanse blir derfor utpekt som avgjørende faktorer.

6.1 Implikasjoner

6.1.1 Er det grunnlag for å si at coachende ledelse er ønskelig?

Teorien rundt coaching har utviklet seg mye de siste tiårene, og kan i langt større grad enn tidligere anvendes på frivillige arbeid. Sammen med empirien fra min forskning, som i all hovedsak støtter teorien, gir dette godt grunnlag for å stille seg positiv til verktøyet. Særlig trengs det en jevnlig kalibrering mellom de frivilliges ressurser og styrker, tjenesten de står i,

og organisasjonens målsetninger. Forskning viser at langvarig suksess i ideelle virksomheter som menigheter er avhengig av frivillige mennesker som holder ut i tjenesten over mange år (Banz, 2015). Jeg tror, basert på både teori og empiri, at en coachende lederstil vil være et godt verktøy for å oppnå dette.

6.1.2. Hvordan skal dette se ut i praksis?

Teorien er veldig tydelig på viktigheten av å kjenne dem man skal lede (Spurkeland, 2020; Banz, 2015). Det er nødvendig å vite både overskriftene i livene deres, men også kjenne til deres styrker og ønsker. En forutsetning for å kunne benytte seg av coachende ledelse er derfor å ha ledere i menigheten som har ferdighetene til å skape gode relasjoner med de frivillige. Rent praktisk må en menighet sørge for å ha et lederskap for de frivillige som evner å komme på innsiden hos de frivillige slik at de kommer i posisjon til å lede dem.

Neste steg vil være å få hjelp til å finne ut mer grunnleggende informasjon om de frivillige. Britton (2015) nevner DiSK. Lifo-metoden er en annen, og det finnes en rekke hjelpemidler som kan hjelpe oss til å kartlegge egenskaper og hvor de vil fungere best. Også for å sørge for at vi har et spenn i forskjellige typer mennesker. Nye medlemmer i en menighet bør få tilbud om en slik starthjelp så raskt som mulig, om de ikke ganske nylig har vært gjennom dette i en annen sammenheng.

Funnene mine gir videre grunnlag for å dele opp de frivillige i to grupper. Man har de frivillige som selv er ledere for andre personer. Disse personene står i ekstra utfordrende oppgaver og trenger tettere oppfølging. Disse personene bør ha minst en årlig samtale der stab gjennomfører dette med coachende ledelse som tankegang og metode.

Den andre gruppen er de frivillige som utfører en bestemt oppgave uten at de selv er ansvarlig for å rekruttere andre og sette dem inn i en turnus. En menighet er helt avhengig av mange personer som står i en slik tjeneste over mange år, men belastningen vil normalt være vesentlig mindre enn for dem som står med lederansvar. I møte med disse frivillige vil det være ressursbesparende å gjøre coaching-samtalen i grupper. I tillegg til ressursbesparelsen vil man ofte da treffe flere personer som har like oppgaver, og som ofte samhandler i sin tjeneste. Ved nettopp å gjennomføre coachende ledelse i grupper vil dette bidra til økt kunnskap, forståelse og tilhørighet mellom medlemmene, og ikke bare coach og coachee. I

tillegg kan de som gjennomfører disse samtalene være oppmerksomme på om man ser noen som skiller seg ut som lederkandidater som man kan følge enda tettere opp.

6.2 Kritikk av egen forskning

Jeg har valgt å gjennomføre en kvalitativ studie med fem informanter fra egen organisasjon. De to hovedutfordringene med studien er at det er et lite utvalg informanter, og min nærhet til dem som pastor og frivillighetsleder. Begge disse utfordringene kunne vært imøtekommet med et bredere studie fra flere menigheter. Samtidig er nærheten til informantene en styrke fordi det var et grunnleggende tillitsforhold på plass. I tillegg er jeg en uerfaren forsker, så det er derfor mulig å spørre seg om en erfaren person hadde klart å hente ut mer av informantene, og om dette kunne påvirket studien.

6.3 Mulig videre forskning

Jeg har nå brukt teori og forskning for å stille spørsmål rundt muligheten for coachende ledelse som et ledelsesverktøy overfor frivillige. Et naturlig neste steg i forskningsfeltet vil være å gjennomføre studier på bruken av verktøyet på frivillige og se om det gir et annet bilde eller om erfaringene stemmer med denne studien.

Informantene var opptatt av at overgangsfaser i livet har lett for å påvirke den frivillige innsatsen. Underveis i arbeidet, og i samtale med andre pastorer ser det ut som om særlig personer rundt 50 år forsvinner fra det frivillige arbeidet i en menighet. Det kunne vært spennende å grave dypere i denne problematikken.

Litteraturliste

- Andersen, R. K. (1996). *Motiver for frivillig innsats i Norges røde kors* (Bd. 96:2). Institutt for samfunnsforskning.
- Angell, O. H. & Kristoffersen, A. S. (2005). Helse og kirke: kartlegging av diakonalt helsearbeid innen Den norske kirke: sammendrag av rapporten. *Diakonos*, 78(2005) nr 5, 7-12.
- Atkins, S., Katcher, A. & Dahl, E. (2013). *Lifo Productivity Workbook* the schutz company.
- Banz, M. L. (2015). Coaching Adult Volunteers Through the Lifespan. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2015(148), 49-58. <https://doi.org/10.1002/ace.20151>
- Birkedal, E. & Lannem, T. S. (2019). Kirkelandskapet i Norge i endring-utfordringer til Den norske kirke. *Norsk tidsskrift for misjonsvitenskap*, 73(1), 8-22.
- Britton, J. J. (2015). Expanding the coaching conversation: group and team coaching. *Industrial and commercial training*, 47(3), 116-120. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2014-0070>
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the Team at Work*. Nicholas Brealey Publishing.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. MA: Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dybdal Jensen, F. (1998). *Værdibaseret ledelse: styring mellom regler og visioner*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Eisner, D., Grimm, R. T., Maynard, S. & Washburn, S. (2009). The New Volunteer Workforce. *Stanford Social Innovation Review*, 7(1), 32-37.
- Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I G. Ladegård & S. I. Vabø (Red.), *Ledelse og styring* (s. 191-203). Fagbokforlaget.
- Ertesvåg, F. (2023, 27. mars). Slår alarm om frafall: Mange orker ikke mer frivillighet. *vg.no*. <https://www.vg.no/nyheter/i/VPazzp/slaar-alarm-om-frafall-mange-orker-ikke-mer-frivillighet>
- Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership quarterly*, 23(6), 1043-1062. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>
- Fladmoe, A. & Arnesen, D. (2022). Frivillighet i pandemiens tid: Koronapandemiens betydning for frivillig innsats og lokale frivillige organisasjoner. *Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor*.

- Fretheim, K. (2014). *Ansatte og frivillige - endringer i Den norske kirke*. IKO-forlaget.
- Frivillighet Norge. (2022). *Hvem står bak?* <https://frivillighetensar.no/omorganiseringen>
- Gilje, T. (2023, 16.mars). Sendt-konferansen fortsetter å sette seg høyere mål enn de klarer å nå. *dagen.no*. <https://www.dagen.no/meninger/sendt-konferansen-fortsetter-a-sette-seg-hoyere-mal-enn-de-klarar-a-na-det-er-bra/>
- Gudvangen, S. (2022, 11. januar). Over 20 nye NLM-forsamlinger. *dagen.no*. <https://www.dagen.no/nyheter/over-20-nye-nlm-forsamlinger/>
- Habermann, U. (2007). *En postmoderne helgen?* Museum Tusulanum Press.
- Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer management practices and retention of volunteers*. T. U. Institute. https://webarchive.urban.org/UploadedPDF/411005_VolunteerManagement.pdf
- Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2015). In Search of Strategy. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 235-254. <https://doi.org/10.1002/nml.21123>
- Hernes, H. (2002). *Folket og hyrdene: Et program for levende menigheter*. Genesis.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. Jossey-Bass.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. . utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Korslien, K. K. (2019). *Frivillig arbeid i kirken*. VID vitenskaplige høyskole. https://vid.brage.unit.no/vid-xmloi/bitstream/handle/11250/2588612/Rapport_Frivillighet_VID_Nettversjon.pdf?se
- Kvalsund, R. (2020). *Coaching : metode, prosess, relasjon*. Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. & Meyer, K. I. S. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Tapir akademisk forlag.
- Ladegard, G. & Gjerde, S. (2014). Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *The Leadership quarterly*, 25(4), 631-646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.002>

- Le, G. H. & Aartsen, M. (2022). Understanding volunteering intensity in older volunteers. *Ageing and society*, 1-19. <https://doi.org/10.1017/S0144686X22001106>
- Lorentzen, H. (2007). *Moraldannende kretsløp: stat, samfunn og sivilt engasjement*. Abstrakt forlag.
- Lorentzen, H. & Rogstad, J. (1994). *Hvorfor frivillig? Begrunnelser for frivillig sosialt arbeid*. (8277630190). Institutt for samfunnsforskning.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- McCauley, C. D. & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership quarterly*, 32(5), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Meld. St. 10. (2018-2019). *Frivilligheita - sterk, sjølvstendig, mangfaldig - Den statlege frivilligheisspolitikken*. Kulturdepartementet,. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-10-20182019/id2621384/>
- Minter, R. L. & Thomas, E. G. (2000). Employee Development Through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach. *Review of Business*, 21(1/2), 43-47.
- Quick, K. S. (2014). Taking a Relational Turn in Leadership Studies. *Public Admin Rev*, 74(4), 542-544. <https://doi.org/10.1111/puar.12251>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68> (Positive Psychology)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Sirris, S. (2015). Hvordan lede frivillige i kirken?: En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *Scandinavian journal for leadership & theology*, 2. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v2i.7>
- Sivesind, K. H. & Ødegård, G. (2003). Makt i de frivillige hender: skaper frivillige ungdomsorganisasjoner engasjerte samfunnsborgere? I *Ungdom, makt og mening* (s. s. 121-158). Gyldendal akademisk : Pensumtjeneste.

- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- St. meld nr 39 (2006-2007). *Frivillighet for alle*. Kultur- og likestillingsdepartementet, <https://www.regjeringen.no/contentassets/68b20a00c377479c98d8bac4c4e38cf6/no/pdfs/stm200620070039000dddpdfs.pdf>
- Taylor, S. N., Passarelli, A. M. & Van Oosten, E. B. (2019). Leadership coach effectiveness as fostering self-determined, sustained change. *The Leadership quarterly*, 30(6), 101313. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101313>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Traeger, J. (2016). Embodied generosity - the ethics of doing action research in the places where we work. *Action learning*, 13(1), 3-9. <https://doi.org/10.1080/14767333.2015.1130390>
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). Ledere i den norske modellen: Fafos rådsprogram 2006-2008. *FAFO-rapport, 2007:24*.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. (2012). *Advancing relational leadership research : a dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc.
- Ulstein, K. & Nyhus, S. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Universitetsforlaget.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5. utg.). Nicholas Brealey.
- Williams, P. & Anderson, S. K. (2006). *Law and ethics in coaching: how to solve and avoid difficult problems in your practice*. John Wiley & sons.
- Wollebæk, D., Lorentzen, H. & Selle, P. (2000). Frivillig innsats, . *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor*.
- Wollebæk, D. & Sivesind, K. H. (2010). Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009. *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor*.
- Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). Betingelser for frivillig innsats: Motivasjon og kontekst. *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor*.
- Østmo, E. (2023, 13. mars). Undersøkelse: «Conscious quitting» ny trend hos unge arbeidstagere. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/3EPMr0/undersokelse-conscious-quitting-ny-trend-hos-unge-arbeidstagere>

Vedlegg

Vedlagt ligger godkjenning fra NSD, orientering om personvernopplysninger til informantene samt intervjuguide.



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave om motivasjon av frivillige](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
672641

Vurderingstype
Standard

Dato
13.12.2022

Prosjekttittel

Masteroppgave om motivasjon av frivillige

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Hannah Svennungensen

Student

Andreas Bakke

Prosjektperiode

01.09.2022 - 01.09.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige
Særlige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.09.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

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

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger og særlige kategorier av personopplysninger om religion frem til 01.09.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

Behandlingen av særlige kategorier av personopplysninger er basert på uttrykkelig samtykke fra den registrerte, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a og art. 9 nr. 2 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Anne Lene L. Nymoen

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet «Motivasjon av frivillige i menighet»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut mer om hva som motiverer frivillige i en menighet. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg jobber med en masteroppgave der jeg skal forske på motivasjon av frivillige. Det har blitt forsket på dette tidligere, og funn tyder på at tettere oppfølging er viktig. Jeg vil derfor gå videre med dette og se om veiledning og coaching av de frivillige kan være med å øke motivasjonen. Jeg vil derfor intervju informantene om deres erfaring med å få hjelp til å finne en oppgave de passer til, og om de har fått veiledning eller hjelp underveis.

I utgangspunktet innhenter jeg opplysningene utelukkende for å skrive oppgaven. Jeg vet samtidig at det er flere som er spent på hva jeg finner ut, og jeg kan derfor bli spurt om å undervise om tematikken i etterkant. De funnene som jeg eventuelt da vil legge frem vil selvfølgelig være anonyme.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jeg studerer ved NTNU videre, og de er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er seks personer som vil bli intervjuet. Jeg har valgt personer i egen menighet. Dette er en erfaringsbasert masteroppgave. Det er derfor en fordel å studere egen organisasjon slik at jeg kan bruke den erfaringen og kunnskapen jeg har i dette arbeidet. Jeg har valgt ut de 6 personen ut ifra at de er engasjert, og at de står i en oppgave, men samtidig er det forskjell på alder og erfaring. Jeg har også plukket ut personer fra begge kjønn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg har valgt dybdeintervju. Jeg har derfor utarbeidet en intervjuguide som jeg kommer til å følge. Jeg antar at intervjuet vil vare mellom 45 minutter og 1 time. Det blir gjort lydopptak av intervjuet og dette skal transkriberes i ettertid.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. I og med at jeg er pastor i denne menigheten forstår jeg at det kan være tema som er vanskelig å snakke om. Samtidig er mitt ønske at det skal være mulig å ta frem alle tema, også kritikk av meg som leder for det frivillige arbeidet. Jeg har derfor absolutt taushetsplikt over det som blir sagt. Jeg forstår at min rolle som intervjuer om det frivillige arbeidet som jeg selv leder vil gi meg en dobbeltrolle. Samtidig tenker vi at dette er en styrke for å forstå situasjonen til de frivillige. Denne dobbeltrollen kan oppleves vanskelig for informanten, og det er derfor viktig at du som informant er klar over dette når du samtykker.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er i utgangspunktet bare jeg som vil ha tilgang til svarene. Hvis veileder ønsker å få se eller høre vil vedkommende få mulighet. En siste mulighet er om jeg får hjelp til transkribering. I så fall vil hjelper bli bedt om å skrive under på taushetserklæring.

Opplysningene vil kun være tilgjengelig på min datamaskin. Den er låst med fingeravtrykk eller kode som kun jeg kjenner til. Det vil ikke bli mulig å gjenkjenne deltakerne gjennom å lese masteroppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes så fort den er godkjent. Etter planen vil det være tidlig på høsten 2023. Når prosjektet er godkjent vil lydfiler og notater fra intervjuene samt transkribering bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med meg så fort dette behovet skulle melde seg. Det er også mulig å ta kontakt med min veileder Hanna Owens Svennungsen på telefon 45 50 52 94 eller e-post hannah.svennungsen@ntnu.no

- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no, 93079038

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

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

Med vennlig hilsen

Andreas Bakke

(Forsker og student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Innledning

- Vil forklare hva jeg ønsker å studere og forske på. Vi si litt om hva slags forskning som finnes og forklare hva konkret jeg ønsker å se nærmere på.
- Sier også noe om forholdet mellom meg som pastor og informant. Viktig å sørge for at informantene er komfortable med å si akkurat hva de tenker og mener uten at det skal påvirke vårt forhold på noen måte. Bruker i den forbindelse tid på informasjonsskrivet om personvern, og poengterer at det som blir sagt under intervjuet ikke vil bli brukt til noe annet enn forskningen.
- Det at jeg skriver en erfaringsbasert oppgave gjør at det er en større fordel enn ulempe at vi kjenner hverandre, men at vi derfor må vite at det er tilstrekkelig trygghet til å svar det som man vil.

Hvordan starte som frivillig?

Formål med spørsmålet:

- Det som er viktig å få frem her er om de sa ja til et spørsmål om en konkret oppgave, eller om de selv hadde kommet frem til hva de ønsker å ha som tjeneste og tok kontakt med noen i menigheten. Dermed avklares kontekstuell eller liberal frivillighet.
- Vil også finne ut i hvor stor grad det var reflektert rundt tydelig sammenheng mellom oppgave og ressurser til vedkommende med tanke på oppgaven de gikk inn i. Hadde vedkommende for eksempel deltatt på noen form for undervisning angående frivillig arbeid eller noen form for veiledning med tanke på å finne et best mulig sammenfall mellom ressurser hos vedkommende og oppgaven.

Konkrete spørsmål:

1. Hvem var det som tok initiativ til en frivillig oppgave i Misjonssalen, var det du eller noen andre?
 - a. Hvis det var du selv, spurte du om en konkret oppgave som du hadde lyst til å gå inn i med tanke på det du opplever som dine sterke sider?
 - b. Hvis det var andre som tok kontakt, spurte de deg på grunn av et behov, eller opplevde du at de tok kontakt med deg fordi de mente du kunne passe til denne tjenesten?
2. Hvilken for form for undervisning om det å tjene ut ifra de gavene og ressursene du besitter har du deltatt på før du startet i en oppgave i Misjonssalen?
3. Har du byttet eller fått tillagt flere frivillige oppgaver mens du har vært frivillig her i Misjonssalen?
 - a. Hvis ja, i hvor stor grad har du takket ja ut ifra at du tenker at dette passer spesielt godt for deg?

Belønning

Formål med spørsmålet:

- Ønsker her å finne ut noe om hvilken belønning vedkommende ser for seg i tjenesten. Dette har innvirkning på motivasjon. For eksempel kan ønsket belønning

være tilbakemelding fra leder. Det vil i så fall være av interesse for coachende ledelse.

- Ønsker å spørre konkret om informanten ønsker mer tilbakemelding og fra hvem. Det er jo mulig at min hypotese er feil, og at det er mer samspill fra andre i samme tjeneste som kan bidra mest til mer motivasjon og ikke leders innblanding.

Konkrete spørsmål:

1. Hva ønsket du å sitte igjen med av det å stå i denne eller disse tjenestene?
2. Hvilken form for belønning opplever du?
3. Hva konkret kunne du ønske at du fikk mer av som form for belønning for å stå i tjenesten?
 - a. Hvilken form for tilbakemelding kunne du tenke deg fra din leder?
 - b. Hvilken form for tilbakemelding kunne du tenke deg fra andre i lignende tjeneste?
 - c. Hvordan opplever du forholdet mellom det du gir, og det du får av å stå i tjenesten?

I tjeneste

Formål med spørsmålet:

- Ønsker først å finne ut noe om den indre motivasjonen. Før jeg spør konkret om hvor motiverte de er vil jeg bruke teorien til Deci & Ryan, og spørre som selvstendighet, kompetanse og relasjoner. Vil deretter stille spørsmål om hvor de vil plassere seg på en skala fra 1-5 når det gjelder motivert i tjenesten. Fint å ha noe konkret å ta tak i under arbeidet med resultatene.
- Her vil målet være å finne ut om informantene har eller har hatt noen form for veiledning i den frivillige tjeneste. Vil også spørre om de har tatt noen form for personlighetstest som har vært med å hjelpe dem til å se hva de passer til. Vil også være naturlig å få dem til å reflektere rundt forholdet mellom motivasjonen i oppgaven og mulig veiledning.

Konkrete spørsmål:

1. I hvilken grad opplever du å tilstrekkelig kunnskap og kompetanse til å utføre oppgaven på en tilfredsstillende måte?
2. I hvilken grad opplever du å ha tilstrekkelig selvstyre, altså mulighet til å tilpasse oppgaven til dine ressurser og ønsker?
3. I hvilken grad opplever du å ha et fellesskap og en tilhørighet i tjenesten?
4. Hvis du skal plassere deg på selv på en skala fra 1-5 på hvor motivert du er for oppgaven, hvor vil du da plassere deg nå?
5. Hva tenker du motiverer deg mest til å fortsette i tjenesten?
6. Hva er tyngst ved å stå i tjenesten?
7. Hvilken form for kurs eller veiledning rundt det å få brukt de gavene og ressursene som du besitter har du deltatt på?
 - a. Hvis nei, har du fått tilbudet noen gang?
8. Hva har du gjort selv, eller mottatt av hjelp og veiledning for å øke kompetansen til å utføre de oppgavene du står i?
9. Hva slags veiledning har du mottatt med tanke på tjenesten du står i?
10. Hvilke refleksjoner har du gjort sammen med venner angående det å stå i tjeneste og motivasjon?

11. Hvor lenge har du hatt denne tjenesten eller tjenestene?
12. Hvor lenge ser du for deg å fortsette?
13. Ønsker du å gå over i andre tjenester når du opplever deg ferdig i den tjeneste du står i nå?

Veiledning/Coaching

Formål med spørsmålet:

- De andre spørsmålene er absolutt med på å besvare det jeg vil frem til, men her kommer jeg til kjernen. Jeg vil finne ut om informantene kunne tenke seg tettere oppfølging, eller over lenger tid.
- Jeg forventer ikke at informantene er kjent med uttrykket coachende ledelse. Jeg velger derfor å bruke andre uttrykk for å sikre god kommunikasjon. Hoveduttrykket jeg bruker er systematisk veiledning, men forklarer dette mer grundig slik at jeg er sikker på at vi forstår hverandre.

Konkrete spørsmål:

1. Kunne du tenke deg å motta veiledning alt fra 1 til flere ganger for enten å forbedre situasjonen rundt den tjenesten du har, eller å finne ny tjeneste? Begrunn svar.
2. Ut fra den erfaringen du sitter på, hvordan kunne veiledning vært med å øke din motivasjon i tjenesten?
3. Ut fra den erfaringen du sitter på, hvordan kunne veiledning vært med å tilpasse bedre din tjeneste til deg, og dine ressurser?
4. Hvilke andre tanker har du omkring det å motta systematisk veiledning med tanke på din frivillige tjeneste?
5. Tenker du at det er sannsynlig at du sitter på «skjulte» ressurser som veiledning kunne vært med på å åpenbare og satt ut i funksjon?
6. Er du åpen for at noen kan tenke sammen med deg om hvordan vi kan finne en tjeneste til deg som vil passe best dine egenskaper og som er til menighetens beste?

Avslutning

- Bruke tid til å summere opp og teste ut noen hypoteser som går på forståelse av veiledning og coaching.

