

# Frivillighet i trosopplæringen

*En refleksjon om samspill mellom ansatte og frivillige*

Av Erling Birkedal

*“Det tar mye tid å samarbeide skikkelig”, sier en prest i Den norske kirke. Dette er en erfaring mange ansatte har gjort seg i arbeid med trosopplæring for barn og unge. Tradisjonelt har frivillige drevet kirkelig arbeid med og for barn og unge i regi av frivillige organisasjoner. I Den norske kirkes trosopplæring er det nå i hovedsak ansatte medarbeidere som har ansvar og legger til rette for frivilliges involvering. Artikkelen undersøker hva menighetsledere tenker om frivillige i trosopplæringen. Hva gjør den nye ad-hoc-frivillighet med kirken? Hvordan skal en motivere og involvere frivillige, og hvordan skal disse ledes? Dette er noen av spørsmålene artikkelen vil reflektere over.*

ERLING BIRKEDAL, 1954, forsker og prosjektleder, Det teologiske menighetsfakultet, Likollen 39, 1481 Hagan, erling.birkedal@mf.no

## INNLEDNING

Denne artikkelen tar utgangspunkt i hvordan sokneprester, kateketer, menighetspedagoger, trosopplæringsmedarbeidere og menighetsrådsledere i noen menigheter tenker om frivillige medarbeidere i trosopplæringen, og om samspillet mellom disse og ansatte i menigheten. Hva mener menighetens ledere er et godt samspill mellom ansatte og frivillige i menighetens trosopplæring? Hva har de erfart, og hvilke refleksjoner har de gjort seg? Jeg bygger på et empirisk materiale fra et større forskningsprosjekt i seks menigheter, tre i et bispedømme på Vestlandet og tre i et bispedømme på Østlandet i 2014–16.<sup>1</sup> Artikkelen kan forstås som et supplement til flere forskningsbidrag til forståelse av frivillighet i trosopplæringen (særlig Fretheim m.fl. 2014 og 2016, og Agedal m.fl. 2014). Et nytt empirisk materiale kan utfylle og nyansere det vi allerede vet.

## HVA MENIGHETSLEDERE FORTELLER

Profesjonalisering, at flere ansatte tar ansvar for trosopplæringen, er en direkte konsekvens av trosopplæringsreformen. Trosopplæringen er i hovedsak en ansatt-styrt virksomhet også når det gjelder rekruttering og ledelse av frivillige som blir involvert i nye tiltak. Alle informantene nevner at det er behov for frivillig arbeid for å kunne lykkes med de ambisiøse målene i reformen. Jeg ser i hovedsak tre ulike roller for frivillig deltagelse som informantene omtaler: For

<sup>1</sup> Jeg redegjør ikke her nærmere for utvalg av menigheter og metode, men viser til andre artikler som omtaler dette. Vi er tre forskere som har jobbet sammen i prosjektet og har skrevet artikler ut fra det samme materialet. Se Austnaberg 2017, Austnaberg og Birkedal 2017, Birkedal og Austnaberg 2017, Birkedal, Leganger – Krogstad og Austnaberg 2017, og Leganger – Krogstad 2017 i *Prismet* 3/2017.

det første er det *de selvstendige organisasjonstilknyttede frivillige*. Det er den tradisjonelle frivillighet, der ulønnede medarbeidere i hovedsak drev kristent arbeid for barn og unge i sitt lokalmiljø. Disse kan omtales som kompetente frivillige. Noen uttrykker en visjon/drøm om at tiltak i trosopplæringen i større grad skulle drives av slike frivillige. I noen menigheter er det en betydelig utfordring å finne frem til et godt samvirke eller arbeidsfordeling mellom den tradisjonelle organisasjonsfrivilligheten og ny frivillig deltakelse i den nye trosopplæringen. For det andre er det *ad-hoc-frivillige*, som hjelpeledere til ansatte. Her tenker informantene at frivillige er ulønnede medarbeidere som hjelper de ansatte til å gjennomføre nye tiltak i trosopplæringen. Dette er i hovedsak ufaglærte frivillige.<sup>2</sup> At det er ad-hoc begrunner de ansatte med at det er lettere å takke ja til en avgrenset og definert oppgave enn et mer generelt oppdrag over lengre tid. De tenker også at dette gir et avklart forhold mellom ansatt og frivillige. Noen påpeker at denne type frivillighet også krever en viss ansatte-ressurser til å rekruttere og lede de frivillige. For det tredje ser jeg det som kan beskrives som *medarbeider-frivillige*. Det er kompetente og fagutdannede frivillige. Tankegangen er at ansatte og frivillige er en vid gruppe medarbeidere som i samarbeid utfyller hverandre med ulik kompetanse. I en av menighetene (ØA)<sup>3</sup> omtales frivillige som et bidrag i det tverrfaglige arbeidet. Jeg vil nedenfor utdype nærmere hva informantene sier om samspeillet mellom trosopplæringen og den tradisjonelle frivillighet, og videre om den nye ad-hoc-frivilligheten.

### **Profesjonalisering av trosopplæringen utfordrer tidligere organisering og arbeidsdeling**

Enkelte informanter er kritiske til at det meste av trosopplæringsmidlene blir brukt til stillinger/ansatte: «En farlig stor andel», sier det fra en av menighetenes prester (vD). Det begrunnes med at det er lite midler til drift som også kan komme til nytte for frivillige. Det kan her være et ønske om mer økonomisk støtte til det tradisjonelle arbeidet for barn og unge, i organisasjoners regi. Presten argumenterer mer prinsipielt og sier at «jeg er livredd for den stabsdrevne kirken, men vi er altfor mye der» (vD). Noen argumenterer også ut fra kompetanse hos de tradisjonelle frivillige og begrensning hos menighetens ansatte, og sier blant annet at: «Vi er ikke best på å drive aktivitetsklubb, vi er best på å være menighet. Kan vi knytte til oss noen andre som kan?» (ØB). De søker her etter en mulig arbeidsfordeling mellom menighet og frivillige organisasjoner, og tenker at de ulike arbeidslag får gjøre det de selv er best på. I

2 For å nyanseere mellom ulike typer frivillige benytter jeg terminologien som Kjetil Fretheim har introdusert (Fretheim, 2014: 14–15): Ufaglærte frivillige (de som gjør oppgaver som ikke krever spesiell kompetanse), kompetente frivillige (de som gjør en oppgave ut fra sin kompetanse uten at det er deres profesjon) og fagutdannede frivillige (de som gjør en frivillig oppgave ut fra sin formale kompetanse eller profesjon).

3 I direkte referanser omtaler jeg de tre menighetene fra Østlandet med «Ø», henholdsvis ØA, ØB og ØC, og de fra Vestlandet med «v», vD, vE og vF.

en annen menighet med mye tradisjonell frivillighet (vE) sier menighetsledere at det er nye muligheter med samspill mellom ansatte og frivillige. Presten viser til frivillighetskulturen i andre sammenhenger som kan være til inspirasjon og lærdom for menigheten, slik som i «Sprell levende» (søndagsskolen). Menighetsrådsleder fremhever at ansatte medarbeidere er viktig for å skape trygghet i samarbeid, for både frivillig deltakelse og tillit hos foreldre til å sende sine barn til menigheten.

Når trosopplæringen bygges opp, forteller noen om vanskeligheter med å finne et godt samspill med frivillige som er knyttet til organisasjoner (bl.a. ØA). De frivillige i det kontinuerlige arbeidet for barn, som f.eks. søndagsskolen og speiderarbeid, kan oppleve det merkelig at de ikke blir regnet med som «trosopplærere». Det pekes på at disse frivillige synes det er underlig at ikke økonomiske midler fra reformen kan brukes også til deres virksomhet. Noen forteller om at det nye kan oppleves som konkurranse med bedehusene. En av mentorene i en av vest-menighetene sier at kirke og bedehus har hver sine «sirkler» med stort aktivitetsnivå, og vanskelig for å finne en «innpassing» av trosopplæringen i alt annet som skjer, uten at det skal virke konkurrerende (vD). Det gjelder da å bygge gode relasjoner og samarbeid med bedehuset og organisasjonene, ifølge denne mentoren. Noen andre fra samme menighet (vD) peker på at det er vanskeligere å få til samarbeid med bedehuset i eget sokn, enn med andre menigheter (f.eks. pinsemenighet). Dette er kanskje et signal om at det lutherske bedehuset er så nært at det virker konkurrerende overfor de dømte barn og unge.

### **Ad-hoc-frivillighet med fordeler og utfordringer**

Informantene viser jevnt over til erfaring med at det er vanskelig å få stabile frivillige. Det pekes på folks travelhet og uvilje mot å forplikte seg. Det sies at dette fører til mer ad-hoc-frivillighet, eller at enda mer arbeid utføres av ansatte. Behovet for denne type frivillighet skaper igjen et behov for å utvikle rutiner for samvirke mellom ansatte og frivillige. I tiltak for de minste barna er det primært foreldre som blir spurt om frivillighetsoppgaver. Det er det naturlige og enkleste, som en av prestene sier, og omtaler slike frivillige som «hjelpere til småoppgaver» (vF). Noen vurderer om en bør «sette krav til foreldre som melder på barna ... at det blir lagt til rette for konkret, praktisk oppgave en kan bidra med». (ØC, kateket). Det vises til erfaringer med at samspillet mellom ansatte som har ansvar for tiltak, og ad-hoc-frivillige kan fungere bra. En menighetsrådsleder sier det slik: «Det er flott at det blir litt profitt for frivillige å være med på. Jeg har hørt fra frivillige at de synes det er flott at det er tilsatte som driver dette, og at en får ordentlige oppgaver og med evaluering etterpå. Det oppleves ordentlig.» (vD, menighetsrådsleder).

Samtidig som det er behov for ad-hoc frivillighet, er det flere ansatte som uttrykker ønske om at engasjementet skal strekke seg ut over den enkelte gang. Det er håp om at frivillige kan bygges opp gjennom erfaring med ulike tiltak, slik at det finnes folk som er lettere å spørre igjen. Det vises også til at denne type frivillighet i stor grad er avhengig av ansatte/stabile personer som kan legge til rette for dette. En av menighetsrådslederne sier det slik: «Folk er positive dersom det er godt organisert og en vet hva en skal gjøre» (vD, menighetsrådsleder).

Ansatte ser også at rekruttering og engasjement hos frivillige som hjelpere er avhengig av at frivillige har en relasjon til ansatte / de som er ansvarlige. Manglende kjennskap til mulige frivillige er en utfordring. Det blir spesielt en utfordring når trosopplæringsmedarbeidere ikke er rekruttert fra eller kjent i lokalmiljøet. Informanter forteller også om utfordring med å holde kontakt med frivillige ved skifte av nøkkelpersoner i staben og/eller perioder med vakanse. Informantene fra de menighetene vi har undersøkt, har ingen felles rutine for hvordan en rekrutterer eller holder kontakten med denne type frivillige.

Noen ansatte viser en viss frustrasjon over arbeid med frivillige. De påpeker at de har mer enn nok med sitt og at det ikke er lett å endre fra direkte til indirekte arbeid. På kort sikt oppleves det oftest lettest å gjøre oppgaver selv, istedenfor å rekruttere og avtale med frivillige. Det tar mye tid å samarbeide skikkelig, sier en prest med en viss oppgitthet: «Det er en utfordring for oss ansatte å ta frivillige på alvor, at de er med og har en oppgave. Dette kan være ganske krevende i en arbeidshverdag, der så mange ting kjemper om plassen. Gudstjenesteforberedelse tar mye mer tid enn før, ikke minst med involvering.» (vF).

Menighetslederne forteller om økt satsing på ung frivillighet. Noen sier det er lettere å rekruttere «halvstore ungdommer enn voksne» (øC, prest). I en av menighetene drøfter en utfordringen med konkurransen fra andre frivillighetsarenaer der unge er involvert mot betaling. Det vises til at det i lokalmiljøet er vanlig at unge (16–18 år) får betalt for avgrensede lederoppgaver i kultur og idrett (øC, prest). Når dette er vanlig for de unge, tenker de det kan bli vanskelig å rekruttere unge etter konfirmasjon og gjennomføre konfirmasjonsleir uten honorar til hjelpeledere (øC, kateket).

### **Frivillighet som en menighetsbyggende strategi**

Det er flere som peker på frivillig engasjement og aktiv deltakelse i virksomheten som noe mer enn å få gjennomført konkrete oppgaver for/med barn og unge. Det settes inn i en større sammenheng. Det kan være en strategi for trosutvikling for den frivillige selv, og for utvikling av menigheten som helhet. Trosopplæring omtales i seg selv som en arena for å rekruttere frivillige i menigheten generelt, for at de skal bli mer delaktige i menigheten. «En positiv faktor er at ungdom-

mene liker å være ledere.» (vE, m.ped). Tenkningen er at de unge i tillegg til å bidra til å gjennomføre tiltak for barn, blir sosialiserte inn i menigheten. Noen informanter peker på at rekruttering av frivillige voksne kan være utenom de aktive kirkefolk, og det kan være en vei på deres «trosvandring»: «Vi har gode eksempler på at mer perifere medlemmer blir invitert med i oppgaver. De begynner helt bak, og så beveger de seg fremover. Jeg tror alle har en spire av tro, og det er ikke vår sak å bedømme om den holder. Men det finnes en søkning, men også en redsel.» (vE, MR)

### REFLEKSJON OM FRIVILLIGHET I TROSOPPLÆRINGEN

På grunnlag av det jeg har sett hos disse menighetene, vil jeg reflektere videre over noen relevante problemstillinger. Et hovedspørsmål er hva den nye ad-hoc-frivillighet gjør med det å være menighet. Jeg vil videre drøfte hvordan en kan motivere og inkludere frivillige, og hvordan lede frivillige.<sup>4</sup>

#### Utfordringer og muligheter med ad-hoc-frivillighet

Har trosopplæringsreformen bidratt til at det utvikles en endret frivillighetskultur i menighetene, eller er det en ny frivillighetskultur som kirken må forholde seg til? Det er vanskelig å si noe om hva som er årsak og virkning, da det naturligvis også er grunnleggende kulturelle og samfunnsmessige forhold som innvirker på frivilligheten. At trosopplæringsreformen har ført til en profesjonalisering av lokalt kristent barne- og ungdomsarbeid, er noe Aagedal, Haakedal og Kinserdal konkluderer med i sin forskningsrapport om «Profesjonalisering og frivillighet» (Aagedal m.fl. 2014:79). De peker blant annet på at mange tidligere frivillige har gått inn i lønnet arbeid. En konsekvens av profesjonaliseringen kan være at rollen som frivillig endres fra å være en rolle med mye selvstendig ansvar, til at de som nå er frivillige, kan bli medhjelper til den profesjonelle, som nå blir den ansvarlige (Aagedal m.fl. 2014:80). Empirien jeg har undersøkt, støtter opp om en slik vurdering.

Det kan være ulike grunner til at frivillige i større grad blir medhjelper til de ansatte.<sup>5</sup> Det kan være organisatoriske grunner. Det ligger i trosopplæringsreformens innretning at den i større grad blir ansatte-styrt. For det første er det bevilget midler som i all hovedsak er knyttet opp mot lønn til medarbeidere. For det andre er det lagt opp til en systematisk og sammenhengende opplæring som krever en plan og forutsigbarhet. Det fører til behov for å sikre at det til enhver tid er personer som tar ansvar for å gjennomføre. Dette er en villet og styrt utvikling fra politikere og nasjonal kirkeledelse. Det er et rapporteringssystem som forutsetter tilgang på dataverktøy og ulike hjelpemidler. Det er behov for et

4 Jeg følger ikke her opp utfordringene i forhold til de frivillige organisasjoner og de kritiske spørsmål noen har til økt profesjonalisering i trosopplæringen generelt.

5 Se mer om ulike typer motivering hos frivillige i f.eks. Fretheim 2014:51–54.

systematisk informasjonsarbeid, med tilhørende kartotek med navnelister mm. Det er med andre ord behov for et byråkratisk arbeid som krever en bestemt kompetanse, rutiner og verktøy som ikke er lett for frivillige uten videre å gå inn i. Det er da lettere at ansatte tar seg av de store linjer og også de nødvendige byråkratiske rutiner, mens frivillige evt. blir medhjelpere til gjennomføring av enkelttiltak. En kan slik beskrive ad-hoc-frivilligheten med hjelpefunksjoner som en strukturfokusert frivillighet, til forskjell fra aktørfokusert (jf. Askeland 2012).

Denne variasjonen i fokus på enten struktur eller person, er også noe Jan Heitmann gjør i sine fire modeller for samspill mellom ansatte og frivillige (Heitmann 2011:197). Han skjelner mellom det han på den ene side beskriver individualistisk orientert og helhetlig orientert, og det han beskriver som kontrollert og som autonomi. På dette grunnlag lanserer han fire forskjellige modeller for samspill mellom ansatte og frivillige i en menighet, som en matrise. Det blir da to modeller som er individualistisk orientert:

- Individualistisk med kontroll og ensartet atferd.
- Individualistisk med autonomi.

Den første modellen kan, ifølge Heitmann, lettere føre til likegyldighet og frustrasjon hos den frivillige, mens den andre modellen kan føre til anarki og kaos.

Videre blir det to modeller som er helhetsorientert:

- Helhetsorientert og kontrollert, ensartet.
- Helhetsorientert og autonomi.

Den første av disse to modellene kan lett føre til stagnasjon i spillet mellom ansatte og frivillige, mens den siste modellen gir mulighet for kreativitet, innovasjon og ekstraordinære resultater, sier Heitmann. Et fokus på kontroll og struktur, slik det er i trosopplæringsreformen, legger til rette for en relativt ensartet atferd for å få gjennomført de planlagte tiltak. Det kan for de ansatte være effektivt. For de frivillige kan det også være ønskelig og behagelig å gå inn i en tilrettelagt, avgrenset og forutsigbar ad-hoc-frivillighet. Men en fare ved denne type frivillighet, slik også Heitmann påpeker, er at det lett kan føre til stagnasjon. Det forutsetter ikke og legger heller ikke opp til en selvstendig frihet eller stimulerer til frivilliges initiativ. Det er en ordening som setter den ansatte i en nøkkelrolle, der de frivillige er avhengig av dennes tilrettelegging. Det appellerer også til personer som er tilfreds med rutinearbeid, uten selv å bli involvert i den skapende prosessen, utvikling av tiltak. På kort sikt kan dette være effektivt, men en kan stille spørsmål ved om hvor bærekraftig dette er på lang sikt.

På den annen side er de tradisjonelle frivillige knyttet til organisasjonene i hovedsak selvgående og autonome, og arbeider innenfor vide rammer. De er med på å legge premissene for eget engasjement, som i speiderbevegelse, søndags-

skole, sang og musikk. De er engasjert av en visjon eller et mål, og bruker sine evner og kompetanse for å fremme disse. De er *helhetsorienterte og autonome*, noe som gir rom for kreativitet, innovasjon og mulighet for gode resultater, ifølge Heitmann (Heitmann 2011). For å få til en bærekraftig trosopplæring, også når det er skifte av ansatte i menigheten, vil det sannsynligvis være en stor fordel at menigheten også har samarbeid med og stimulerer denne type helhetsorienterte og autonome frivillige. Det kan være kompetente frivillige som er med i trosopplæringsutvalg, og som har en rolle knyttet til tiltak som er mer enn å hjelpe den ansatte. Kanskje det ville være klokt heller å tenke at det er kompetente frivillige som er de kreative og hovedledere, mens de ansatte i stor grad går inn i rollen som tilretteleggere og hjelpere?

Det er et åpent spørsmål hvordan den langsiktige virkningen av trosopplæringsreformen vil være når det gjelder samspillet mellom ansatte og frivillige. Variasjon i lokale tradisjoner tilsier at det vil være forskjell menigheter imellom. Dersom de økonomiske rammer for Den norske kirke opprettholdes, vil det i alle menigheter være en bemanning som har ansvar for trosopplæringen. Det vil sannsynligvis føre til at foreldre og andre potensielle frivillige i økende grad vil se det som naturlig å tilpasse seg det de ansatte gjør, i stedet for å ta et mer helhetlig, selvstendig ansvar. En usikkerhet er om de økonomiske rammebetingelser vil endre seg. For å mobilisere helhetsorienterte frivillige som vil ta ansvar over tid, vil det være et behov for at disse identifiserer seg med det verdigrunnet som er i menigheten. (Se mer om dette i avsnittet om hvordan lede frivillige, nedenfor.)

Hvordan en skal forholde seg til betaling til unge frivillige medarbeidere er en utfordring som én av menighetene jobber med. Dette er en praksis for å skaffe unge ledere i ulike kultur- og idrettsorganisasjoner. Dette kan forstås som en variant av tenkningen om den såkalte moderne frivillighet som i utgangspunktet tenker på «what's-in-it-for-me». (Fretheim 2014:54 og Aagedal, Haakedal, & Kinserdal 2014:80). Dersom kirken ikke går inn på dette, kan det være en fare for at de unge prioriterer der det er penger. På den annen side utfordrer dette både menighetens økonomi og også måten å tenke om frivillige på. Hvilke oppgaver skal en betale for, og hvilke type frivillige (f.eks. alder) skal en gi godtgjøring? Hvordan blir så grenseoppgangen mellom frivillig engasjement mot godtgjøring og ansatt på deltid? Bruk av penger til denne type frivillighet aktualiserer også spørsmål om hvor mye midler en skal binde til fast ansatte, og også hvilke krav en eventuelt skal sette til de som mottar godtgjøring. Dette er noen av spørsmålene jeg antar enda flere menigheter må ta stilling til i årene som kommer.

En kan også spørre om de ansattes tenkning om frivillige som medhjelpere avspeiler en måte å tenke om menighet mer generelt. Tron Fagermoen har skissert ulike trosopplæringstyper, som igjen avspeiler ulike måter å tenke om menighet og kirke. Han omtaler dette som *katekismekirke*, *ritekirke* og *kulturkirke*,

*fellesskapskirke eller pilegrimskirke.* (Fagermoen 2015) De som fremhever frivillighet som en strategi for integrering i menigheten, er nærliggende å forstå som en konsekvens av at en har fellesskapskirken som ideal. Det er for disse et mål at de frivillige skal bli en del av det kirkelige fellesskap, også ut over den konkrete frivillige oppgaven. Selve frivillighetsoppgaven blir da et redskap eller instrument for å føre personer inn i trosfellesskapet. Pilegrimskirken som trosopplærings-type, der deltakere er med på å utforme kirken, vil være mest relevant der de frivillige får en mer selvstendig og kreativ rolle. Denne kirketyper passer best inn i den tradisjonelle frivillighet med selvstendig ansvar for en virksomhet. Medhjelpere eller ad-hoc-frivillige vil passe best inn i det Fagermoen omtaler som katekismekirken, der fokus er på selve undervisningsoppgaven. Det er selve tiltaket som er i fokus, og de frivillige blir hjelpemidler. Å se praksis med frivillige i sammenheng med slike kirketyper gir en påminnelse om at arbeid med frivillighet i kirken også er et uttrykk for teologi og en kirkeforståelse.

### **Hvordan motivere og involvere frivillige?**

Det er tydelig i det materialet jeg har jobbet med, at frivillighet ikke er en statisk størrelse. Hvordan en får involvert personer til å være frivillig, varierer. Det er imidlertid i stor grad nye personer som blir engasjert i frivillige ad-hoc-oppgaver, og da gjerne foreldre knyttet til tiltak for egne barn eller ungdom som utfører tjenester overfor yngre barn. Dette har en stor fordel ved at det er en «fornybar ressurs», ved at det er stadig nye barn som blir involvert i opplæringen. Noen informanter vil gå så langt at de vil sette krav til foreldre om frivillig bidrag når deres barn er med. Et slikt krav til deltakelse fra voksne vil imidlertid være problematisk for å få størst mulig deltakelse i de ulike tiltakene. Trosopplæring for alle døpte er en førende visjon for hele reformen, og det vil være vanskelig å lage en ordning som for noen kan oppleves som en høy terskel for deltagelse.

Enkelte informanter peker på også andre nøkler for motivering enn den oppgave-orienterte ad-hoc frivillighet. Det vises til at en må se etter ulike personers interesser og forutsetninger. Noen kaller dette en nådegave-basert tenkning, der det er den enkeltes gaver/utrustning og motivering som er utgangspunktet. Det passer i stor grad inn i et aktørperspektiv (Askeland 2012) eller en individualistisk orientert modell (Heitmann 2011). En rendyrking av en slik tilnærming er imidlertid problematisk når trosopplæringen som utgangspunkt har en vedtatt plan som skal gjennomføres. Fokus på planen er hva barn og unge skal erfare, ikke de voksnes motivering eller kompetanse. Det ideelle vil naturligvis være om en kan finne frem til personer med en indre motivering og kompetanser som kan passe godt inn i oppgaver det er behov for innen rammen av trosopplæringen. For å få til best mulig slike sammenkoplinger mellom personer og plan vil det være til stor nytte at de lokalt ansvarlige har god innsikt og kjennskap til aktuelle personer i menigheten.



En annen måte å tenke om frivillighet på er å søke etter voksne frivillige som kan gjøre noe sammen, en gruppe/et team som har en tilhørighet til hverandre og samtidig inngår avtale om bestemte tiltak i trosopplæringen. Et slikt samarbeid kan være en måte å dele erfaring og kompetanse, og det kan være ressurspersoner for neste gang tilsvarende tiltak skal gjennomføres. En kunne tenke seg å utvikle egne team for ulike tiltak, slik som 4-årsbok, lys våken, tårn-agenter osv. Samtidig som det er noen gjengangere i slike team, kan en også legge til rette for en jevnlig fornyelse, og dermed sikre kontinuitet. Dette kan være med på å skape en verdiidentitet hos frivillige.<sup>6</sup>

Et systematisk og sammenhengende arbeid for barn og unge krever at det er noen som i det daglige holder i trådene og har oversikten. Når kirken har lagt opp til en standard som skal gjelde alle menigheter, er det urealistisk og uansvarlig å overlate dette til et mer eller mindre tilfeldig fritidsengasjement. En kommer ikke bort fra at det må være en relasjon til de ansatte i menigheten så lenge det er ansatte som er tildelt et ansvar for trosopplæringen. Utfordringen er hvordan en skal finne den gode kombinasjonen og samspelet mellom ansatte og frivillige. Å bygge opp de ansattes kompetanse på frivillighet vil her være en strategi. Andre undersøkelser viser også at ansatte opplever et behov for dette.<sup>7</sup>

### Hvordan lede frivillige?

Stephen Sirris har presentert og drøftet en verdibasert og praksisorientert modell for frivillighetsledelse, på grunnlag av ledelsesdimensjoner identifisert av Askeland (Sirris 2015b). Jeg finner denne modellen tjenlig som svar på flere av de utfordringer jeg ser i de undersøkte menighetene. Modellen består av fire elementer, hvor det første elementet er det grunnleggende: 1) Drive identitetsutvikling og skape verdibevissthet, 2) styre og administrere, 3) lede og mobilisere og 4) å gjøre. Sirris er skeptisk til å legge ansvar for alle frivillige i en menighet til én felles frivillighetskoordinator, da fokus for ensidig vil bli på ett av elementene, styre og administrere. Han vil heller anbefale at alle de kirkelige tjenestegruppene (prest, diakon, kateket og kantor) har tilstrekkelige ressurser til å være reelle frivillighetsledere på sine respektive felt. Han argumenterer for at det er viktig å ha nærhet mellom ansatte og frivillige, og innsikt i hverandres arbeid. Dette blir forståelig når hans viktigste elementer for ledelse av frivillige er å kartlegge de frivilliges motivasjon, kartlegge de frivilliges fleksibilitet og finne en god balanse mellom frihet og rammer som skaper trygghet (Sirris 2015a:15–16). Forutsetningen for å være en god frivillighetsleder blir da

6 Se mer om denne tankegangen hos (Sirris 2015a). Han påpeker at samvirke med frivillige ikke bare kan sees på som en teknisk oppgave, men det må skapes en verdiidentitet hos de involverte personer.

7 I kartlegging av undervisningstjenesten i Den norske kirke i 2015 svarer 60 % av de undervisningsansatte at de har et «ganske stort» eller «svært stort» behov for kompetanseheving på arbeid med rekruttering og oppfølging av frivillige (Horsford, Sørensen, Heiene, Leganger-Krogstad, & Holmqvist 2015:8).

evne til å se og til å organisere. I denne måte å tenke på blir ikke frivillighet og ledelse redusert til et middel for å få ting gjort, men det blir noe som springer ut av menighetens oppdrag. Dette kan skje i trosopplæringen når frivillige knyttes opp til de ansvarlige medarbeiderne for ulike tiltak. Det forutsetter at de ansatte forholder seg til de frivillige som medarbeider med erfaring og kompetanse, og ikke bare som et instrument for å få gjennomført et tiltak.

De ansattes holdning og arbeidssituasjon er en utfordring. Jeg ser at arbeid med frivillige oppleves som en belastning for noen, og det argumenteres med at en ikke har tid til dette. «Dette kan være ganske krevende i en arbeidshverdag, der så mange ting kjemper om plassen», sier en av prestene (vF). En kan spørre om utfordringen ikke er frivillige som sådan, men de ansattes holdning til frivillighet. Selv om det på kort sikt vil være en tidkrevende oppgave å forholde seg til frivillige, bør en spørre etter hva som er den langsiktige mulighet og strategi. For at arbeidet med frivillighet skal ha langsiktig effekt, tror jeg det vil være tjenlig å knytte dette opp til en strategi om hvordan skape gode praksisfellesskap i menigheten. Vi ser i flere av menighetene at det er gode erfaringer med at de ansatte har en god relasjon til frivillige, der de blir sett og bekreftet og inkludert i en større helhet. På den måten kan frivillige få del i en integrerende identitetsutvikling i den kirkelige kontekst, og ikke ensidig være en brikke i en frivillighetskultur med et instrumentelt preg.<sup>8</sup> En slik langsiktig strategi må også inkludere avklarte relasjoner til andre aktuelle kirkelige aktører som arbeider overfor barn og unge i lokalmiljøet.

## AVSLUTNING

Ut fra det jeg ser i materialet fra de undersøkte menighetene, er det et felles ønske både hos prester, undervisningsansvarlige og menighetsrådsledere om å få til et godt samspill mellom ansatte og frivillige. For å få til et slikt samspill er det tjenlig at alle ansatte, menighetsråd og frivillige i størst mulig grad får innsikt og felles forståelse av oppdraget og av å identifisere seg med virksomhetens verdier. Det dreier seg om at personer blir kjent med hverandre og viser interesse og respekt for hverandres kompetanse, og utnytter denne til felles beste. Videre dreier det seg om en tilretteleggende ledelse. Det er en styrke med en stabil og trygg ledelse, at frivillige ikke opplever at det er rot, uforutsigbarhet, eller manglende oversikt. Tvert imot er det tjenlig med en ledelse som har oversikt, vet hva det er behov for, og som har en åpenhet og interesse for andre personers muligheter, evner og interesser.

Det er vanskelig å gi et allmenngyldig svar på hvilke praktiske ordninger som fungerer eller gir en ideell løsning på samspillet mellom ansatte og frivillige. Det kan være ansatte som har oppgaven som frivillighetskoordinator. Det kan

---

8 Se til dette også Fretheim, Lorentzen & Mogstad 2016: kap 5.4 og 6.3 og Sirris 2015a

være slik at hver frivillig har en fast stabskontakt, og slik tar på alvor at ulike typer frivillige også kan ha behov for ulike typer kontaktpersoner og oppfølging. Det kan være et godt grunnlag for å skape felles verdiidentitet. Det er nødvendig å ta utgangspunkt i menighetens lokale kontekst og tradisjon. Det er også en vesentlig x-faktor: relasjon mellom mennesker. Den enkeltes holdning og ferdsighet og motivering er avgjørende, både hos ansatte og frivillige. Dette er noe som ikke bare kan organiseres fram, men må skapes. Det betyr at strategien bør gå i retning av å bygge kompetanse på frivillighetsarbeid hos nøkkelpersoner i en stab, og ikke ensidig å ha fokus på strukturer og tekniske redskaper som skal løse utfordringer.

### LITTERATUR

- Aagedal, O., Haakedal, E., & Kinserdal, F. 2014. *Profesjonalisering og frivillighet: trosopp- læringsreformen og samarbeid mellom Den norske kirke og de kristne organisasjonene* (Vol. 2014:1). Oslo: Stiftelsen Kirkeforskning.
- Austnaberg, Hans. 2017. «Alle støttar trusoppplæring. Tverrfagleg samarbeid mellom prestar og undervisningstilsette i utvikling av trusoppplæringa.» I *Prismet* 68 (3) s.
- Austnaberg, Hans. og Erling Birkedal. 2017. «Trusoppplæringa sitt potensial i utvikling av menigheten.» I *Prismet* 68 (3) s. 169–188
- Birkedal, Erling og Hans Austnaberg. 2017. «Planarbeid i trosoppplæring som ressurs for menigheten?» I *Prismet* 68 (3) s. 189–209
- Birkedal, Erling, Heid Leganger-Krogstad og Hans Austnaberg. 2017. «Kirkelig undervisning – hva nå? Utfordringer med religionsmangfold og lav deltakelse.» I *Prismet* 68 (3) s. 259–274
- Fagermoen, T. 2015. Hvilken kirke? Læring for hvem? Læringsteori, kirkeforståelse og tilrettelagt trosoppplæring. I L. G. Engedal, T. Fagermoen, & A. Sandsmark (red.), *Trosoppplæring for alle? Læring, tro og sårbare unge* (Vol. 9, pp. 31–54). Oslo: IKO-Forlaget.
- Fretheim, K. (red.) 2014. *Ansatte og frivillige. Endringer i Den norske kirke* (Vol. 3). Oslo: IKO-Forlaget.
- Fretheim, K., Lorentzen, H., & Mogstad, S. D. (2016). *Fellesskap og organisering. Frivillig innsats i kirkens trosoppplæring*. Oslo: IKO-Forlaget.
- Heitmann, J. H. 2011. Samhandling i menighetsutviklende prosesser. Fellesskap av tjenester og dilemma knyttet til ulike ansvarsroller. *Prismet*(4), 243–257.
- Horsfjord, H., Sørensen, T., Heiene, G., Leganger-Krogstad, H., & Holmqvist, M. 2015. *Kompetanse, utdanning og motivasjon: en kartlegging av undervisningstjenesten i Den norske kirke* (Vol. 1:2015). Oslo: Det teologiske menighetsfakultet.
- Leganger-Krogstad, Heid. 2017. «Trosoppplæring og gudstjenester. Menighetsutvikling i dybde og bredde.» I *Prismet* 68 (3) s. 243–258
- Sirris, S. 2015b. Hvordan lede frivillige i kirken? En verdibasert og praksisorientert modell for kirkelig frivillighetsledelse. *SJLT*, 2–2015.