

Organisere

– ansvar og
modeller



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



Forventninger til ledelse og organisering

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

Struktur og organiseringsgrad

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

Ansvarsforhold

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



Figur 4: Ansvarsforhold

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

Organiseringsmodeller

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

En ansatt har overordnet ansvar

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

Ansatt frivillighetsleder/koordinator

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

Gruppeleder/sektormodell

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

Frivillig koordinator

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

Relasjonell organisering på virksomhetsområdene

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

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

Refleksjonsspørsmål

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

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

Hvordan vil vi beskrive organiseringen av frivillighet i menigheten?

Hvordan kan vi forbedre samhandlingen mellom ansatte og frivillige?