

Mine fremste menn er sjelden kvinner

Om å være kvinne, frelsesoffiser og leder

Anne Louise Skoland

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert Ledelse

Veileder: Harald Askeland

Antall ord: [29 500]

2. mai 2014



Forord

Mange fortjener en takk fra meg nå når denne oppgaven ferdigstilles:

Størst takk til mine 16 respondenter. Uten dere hadde dette ikke blitt til!

Takk til Marianne Adams som lot meg få del i historisk materiale gravd fram fra Frelsesarmeens arkiver og museum. Du sparte meg for masse arbeid. Tusen, tusen takk.

Takk til Olav Helge Angell og Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høyskole for tilgang til ennå ikke publiserte artikler, som ble av stor betydning for meg i arbeidet med denne oppgaven. En særskilt takk også til Harald Askeland for veiledning og noen «spark i baken» underveis. Takk for at du viste tro på meg og mitt prosjekt når jeg selv var plaget av tvil.

Takk til Meagan Morash ved John Fairbank Memorial Library, Booth University College i Winnipeg, Canada, for enestående hjelp med å finne relevant litteratur til en student på et annet kontinent.

Takk til Margit Aalrust ved biblioteket på Diakonhjemmets Høyskole for god hjelp og velvilje i forsøk på å få tak i artiklene som var vanskelig tilgjengelig via de vanligste kanalene.

Takk til Frelsesarmeen for muligheten til å studere «på si», og for full frihet og velvilje i forhold til tema og tilrettelegging (Se vedlegg 2). Takk til *alle* dere på hovedkvarteret og på medarbeiderskolen som har hjulpet praktisk, svart på mine henvendelser, lett etter dokumenter og oversikter jeg har bedt om, - og noen ganger endt opp med å ikke bruke likevel.

Takk til min nærmeste overordnede, og mine kolleger for tålmodighet, overbærenhet og tilrettelegging for meg og mitt prosjekt, takk også for verdifull meningsutveksling og «sparring» over en mang en god kopp kaffe. Anders; Takk for kontoret! Du er best.

Takk til Line, Lilja, Tone og Marianne for at jeg får lov å la deres blide smil, mysende i sommersola, pryde oppgaven. Jeg gjør for øvrig oppmerksom på at bildet er tatt helt tilfeldig fra min Instagramkonto, og at de avbildede bortsett fra å være kvinner, ledere og offiserer i Frelsesarmeen, ikke kan linkes til oppgaven på noen som helst annen måte.

Takk til alle dere kvinner i Frelsesarmeens uniform som ikke fikk navnene deres i historiebøkene. Deres innsats er likevel ikke glemt og forgjeves fordi dere gikk på oppdrag av Mesteren selv.

Sist, men langt fra minst, takk til min kjære mann og min familie for hjelp, støtte og overbærenhet. Takk til mamma for godt stell når jeg har hatt skriveverksted på hytta. Takk til Jenny for hjelp hjemme, takk til Erik Tobias for hjelp ved datakrøll, takk til Ellen for klemmer og godteri. Dere er faktisk viktigere enn denne oppgaven, selv om det kanskje ikke helt har virket sånn. Ellen; Mamma er ferdig med leksene sine nå.

Pappa, i dag fyller du 80 år! Jeg dediserer oppgaven til deg. Du har alltid hatt urokkelig (og tidvis litt vel stor), tro på din datter. Samtidig husker jeg godt dine velmente ord om «du skal ikke ville det hele», når jeg gjerne vil alt på en gang. Masteroppgave ble det likevel. Jeg håper «det bærer».

Oslo, 2. mai 2014,



Høsten 2014:

Takk til Diakonhjemmet som lot meg gjøre noen mindre rettelser (vesentligst ortografiske feil), før publisering.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1 Innledning.....	7
2 Problemstilling	9
3 Frelsesarmeen - et kort kvinnehistorisk riss	11
3.1 Utgangspunktet.....	11
3.2 Frelsesarmeens oppbygging	12
3.3 Likestilling som utgangspunkt.....	12
3.4 Fra fortid til nåtid.....	15
4 Kjønn, ledelse og lederroller	18
4.1 Kjønn og ledelse	18
4.1.1 Verdensmestre i likestilling?	18
4.1.2 «Den lille forskjellen?»	19
4.1.3 Kjønnets organisasjonsteori	20
4.1.4 Rekruttering av toppledere i staten.....	22
4.1.5 Myter og fakta	23
4.2 Forskning på feltet i forhold til Frelsesarmeen.....	25
4.2.1 Offisersrollen.....	26
4.3 Lederroller	27
4.3.1 En definisjon på ledelse?.....	27
4.3.2 Lederrolleteori	28
4.3.4 Askelands lederrollemodell.....	33
4.3.5 Rollebegrep i denne analysen.....	34
4.2 Oppsummering teori	35
5 Metodisk tilnærming	37

5.1	Valg av metode	37
5.1.1	Kvalitativ forskning.....	38
5.1.2	Fokusgruppeintervju.....	38
5.1.3	Spørreskjema.....	39
5.2	Utvalg	40
5.3	Gjennomføring av intervjuene.....	41
5.3.1	«Presentasjon» av respondentene.....	41
5.4	Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	42
5.4.1	Reliabilitet	42
5.4.2	Validitet.....	42
5.4.3	Overførbarhet	43
5.5	Den analytiske prosess.....	43
5.6	Forskningsetikk	44
5.7	Forskning i egen organisasjon	45
6	Resultat/analyse.....	47
6.1	Statistikk over kvinner i seniorlederstillinger i Frelsesarmeen	47
6.1.1	Internasjonal statistikk.....	47
6.1.2	Norsk statistikk historisk sett	48
6.1.3	Dagens situasjon.....	52
6.2	Leder og kvinne	55
6.2.1	Hvorfor blir ikke kvinner ledere?.....	56
6.3	Hva er ledelse?.....	63
6.3.1	Ledelse rollekategorisert	65
6.3.2	Foretrukne arbeidsoppgaver	66
6.3.3	Viktige lederegenskaper	70
6.3.4	Brukes arbeidstiden i samsvar med ønskede oppgaver?	71
6.4	Opplevde forventninger	73

6.4.1	«Sykdomstegn»	74
6.4.2	Egne forventninger	75
6.4.3	Overordnedes forventninger	76
6.5	Oppsummering av funn	77
7	Drøfting	78
7.1	Den kvinnelige hærfører	78
7.1.1	Årsaksforklaring i organisasjonen	80
7.1.2	Årsaksforklaring hos kvinnene	82
7.1.3	Årsaksforklaring hos begge	84
7.2	Offiserens syn på egen lederrolle	85
7.2.1	En åndelig oppgave	89
7.3	Å sitte i forventningsfella	91
7.3.1	«The sky is the limit»	91
7.3.2	«Manglende flyveevne»	91
8	Konklusjon	94
	Etterord	96
	Bibliografi	97
	Vedlegg 1	100
	Vedlegg 2	101
	Vedlegg 3	102
	Vedlegg 4	103
	Vedlegg 5	107
	Vedlegg 6 «Frelsesarméordliste»	109

1 Innledning

«Mine beste menn er kvinner», skal Frelsesarmeens grunnlegger visstnok ha sagt. Vel, om rett skal være rett, så var det visst «Some of my best men are women» han sa, og det er ikke helt det samme (Hill 2006). Uansett er ordspillet «Mine beste menn er kvinner» et kjent og kjært utsagn innad i Frelsesarmeen. Derom kan mye sies. Men; hva betyr det å være «best»?

Det kan selvsagt argumenteres overbevisende at det å være «best» ikke nødvendigvis er å være fremst, eller å være i de øverste posisjoner på et organisasjonskart. Å være best kan handle om helt andre ting. I Gudsriket er vurderingene ganske annerledes, den minste skal bli den største, den mest utsatte er like verdifull som kongen selv. De *beste* kvinnene i armeen er kanskje de «trofaste sliterne», de som uselvisk og utrettelig har jobbet et helt liv langt fra framstående posisjoner og offentlighetens søkelys, med å bringe Kristi kjærlighet, nåde og omsorg til mennesker. De beste kvinnene er sjelden blant de fremste. Det tør jeg si, for «i en hær av kvinner, styrt av menn», viser statistikken med all tydelighet at kvinner historisk har hatt en lengre vei å gå enn menn for å bli armeens fremste representanter.

Hva tenker så kvinner i dag om det å være offiser og leder i Frelsesarmeen? «De fremste menn» i Frelsesarmeen er enn i dag forholdsvis sjelden kvinner, om vi går ut over førstelinjenivået (korpslederne). Hva er grunnen? Er det Frelsesarmeen, eller er det kvinnene? Eller er det den «rosabloggende, cupcakebakende husmorideologien» fra samtiden som slår inn?

Jeg ønsker å skrive denne masteroppgaven i verdibasert ledelse med utgangspunkt i Frelsesarmeen som organisasjon, og med kjønn som perspektiv sette fokus på de kvinnelige offiserenes lederrolle. Håpet er å kunne kaste en liten stripe lys over tematikken.

Under Frelsesarmeens kvinnekonferanse på Hadeland høsten 2013, sa lederen for Frelsesarmeens kvinner i det norske territoriet, kommandør Vibeke Krommenhoek, noe jeg bet meg merke i (med forbehold at jeg oppfattet henne riktig). Hun snakket om de flotte

kvinnene i armeens historie, og nevnte at misjon i armeens kontekst nesten alltid ble startet av kvinner. Når arbeidet var etablert, sa hun, riktignok med glimt i øyet; da kom mennene inn og tok æren. I forlengelsen av dette nevnte hun likestillingsdebatten, og sa noe sånt som: «Vi kjemper om æren. Og så blir ikke jobben gjort».

Dette står i kontrast til hvordan den kanadiske frelsesoffiseren, og forfatteren av boka «The Liberating Truth – How Jesus Empowers Women»; Danielle Strickland, uttaler seg (Strickland 2011). Hun foreleste bl.a. på et «Women in Leadership Program» av Frelsesarmeen i Australia (Salvation Army 2013), med konferanse den 28.10.13 som oppstart. Strickland sa der (jeg så foredraget overført via live-cast på web-TV), etter å ha snakket om at kvinnelige offiserer ikke får brukt sitt fulle potensiale: «Frelsesarmeen går til krig med den ene armen og det ene beinet bundet fast til ryggen».

Både Krommenhoek og Strickland har fokus på Frelsesarmeens oppdrag, men tenker tydeligvis likevel forskjellig om kvinnelige offiserers lederskap. Det er klart at det vil finnes ulike tilnæringsmåter og synspunkt i forhold til tematikken. Det er den jeg vil søke utforske.

Min hensikt er ikke å sette denne oppgaven inn i noen form for feministisk korstog, det jeg er interessert i er å undersøke hva kvinner selv tenker om det å tjenestegjøre i «en hær av kvinner, styrt av menn». Er de fornøyd med å være blant «de beste», eller kunne de tenke seg å være fremst også?

«Booth was in no doubt that the Army would rise or fall on the quality of its leadership» (Hill 2006:73).

Om Frelsesarmeens grunnlegger mente at Frelsesarmeen ville «reise seg eller falle» på grunnlaget av lederskapets kvalitet, er det nettopp viktig at de best kvalifiserte velges ut til dette. Uavhengig av kjønn. Spørsmålet er om så skjer i dag – og hvordan det i så fall påvirker Frelsesarmeen.

2 Problemstilling

Jeg har allerede i innledningen røpet en interesse for kvinnelige frelsesoffiserers arbeidssituasjon, og for deres mulighet til og deres utøvelse av lederskap. Utgangspunktet for mitt valg av tema er likevel en masteroppgave i verdibasert ledelse med et litt annet tema. Oppgaven ble skrevet av Rune R. Isegran, og levert ved Diakonhjemmet Høyskole i 2009. Tittel er «Hyrde, administrerende direktør – eller vaskehjelp? Om forventningene til en korpsleder i Frelsesarmeen» (Isegran 2009). Isegran har gjort et omfattende arbeid med oppgaven, hvor han bl.a. observerte 5 ulike korpsledere (menighetsledere) i Frelsesarmeen over et par dager hver, disse skrev også selv logg over sine aktiviteter i en uke. I tillegg intervjuet Isegran dem, samt hadde korte fokusgruppeintervju med noen av dem de var ledere for. Det finnes derfor ganske ferske data på hva frelsesoffiserer som tjenestegjør som korpsledere (dvs. som pastorer og daglige ledere i lokalmenigheter), *gjør*, og også på hvilke forventninger de stilles overfor, men Isegran peker som et «sidefunn» i sin oppgave på en mulig «kjønnsubalanse», som bør ytterligere utredes. I denne oppgaven søker jeg delvis gripe fatt i denne ubalansen, men det som fremst fanget min interesse var en idé om å forske litt på hva offiserene har for *egenoppfatning om sin lederrolle*. Jeg er altså i utgangspunktet ikke så opptatt av hva offiserene *gjør*, men av hva de tenker rundt sin egen rolle som leder.

Så langt jeg kan se mangler forskning på offiserens egen rolleforståelse som leder, det lille som finnes er ofte knyttet opp til åndelig ledelse/det å være pastor og hyrde, og mindre rundt de rent åpenbare utfordringer som ligger i at svært mange offiserer er «administrerende direktører» i hvert sitt lille «selskap» (de enkelte menighetene). Ledelsen disse står i skjer likevel i en kontekst (lokalsamfunn, nasjonalt, i organisasjonen, forventninger både ovenfra og nedenfra), og dette vil naturlig nok forme deres utøvelse av lederskap. Og om man spinner litt videre på «kjønnsubalansen» Isegran peker på; Hva tenker *kvinnene* om det å være leder? Frelsesarmeen er kjent for sitt teologiske syn om at kvinner har like stor rett som menn til å forkynne. Gir da dette teologiske likhetsprinsippet også organisatorisk likhet? Eller spiller kjønn inn på det å være leder i Frelsesarmeen? Det er dette jeg ønsker belyse ut fra et ledelsesfaglig perspektiv.

Jeg må i denne forbindelse skynde meg å si at jeg selv er kvinne og offiser i Frelsesarmeen, og har innehatt ulike lederposisjoner i organisasjonen. Dette bidrar selvsagt til interessen.

På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

I hvilken grad bidrar et kjønnsperspektiv til å tolke hvordan kvinnelige offiserer forstår sin rolle som leder?

For å få svar på dette vil jeg forfølge følgende forskningsspørsmål:

- Hvilken rolle historisk og nåtidig rolle har kvinnelige ledere i Frelsesarmeen?
- Finnes koblinger mellom kjønn og lederroller?
- Hvordan forstår kvinnelige frelsesoffiserer sin rolle som leder?

3 Frelsesarmeen - et kort kvinnehistorisk riss

Jeg finner det nyttig, som kapitlets overskrift sier, å gi et kort kvinnehistorisk riss av Frelsesarmeen innledningsvis. Dette gjør jeg for å gi leseren en viktig bakgrunn for å forstå rammen av min oppgavebesvarelse. I tillegg plasseres Frelsesarmeen som organisasjon, og arenaen for utøvelse av den ledelse jeg undersøker, i kontekst. Denne bakgrunnsinformasjonen vil gi innspill til så vel den ledelsesfaglige teorien som til analyse og drøfting.

Tema for oppgaven er å utforske om et kjønnsperspektiv bidrar til fortolkning av kvinnelige frelsoffiserers forståelse av ledelse. Denne lederrolleforståelsen må ses i rammen av historien av og utviklingen i den organisasjon disse arbeider i. Historisk finnes en sterk retorikk vedrørende kvinners posisjon i Frelsesarmeen, men jeg vil snart vise at praksis dessverre viser seg å være langt svakere.

3.1 *Utgangspunktet*

Grunnlaget for Frelsesarmeens virksomhet, og dermed også for offiserens tjeneste, er Frelsesarmeens oppdrag:

«Frelsesarmeen er en internasjonal evangelisk bevegelse, en del av den universelle kristne kirke. Budskapet bygget på Bibelen. Tjenesten er motivert av kjærlighet til Gud. Oppgaven er å forkynne Jesu Kristi evangelium og i hans navn møte menneskelige behov uten diskriminering» (Knedal 2013/2014).

Når frelsoffiseren skal innvies til sin tjeneste etter endt utdanning på offisersskolen, må vedkommende undertegne «Min pakt». Denne sier blant annet at man som offiser i Frelsesarmeen forplikter seg til «å leve for å vinne mennesker og gjøre deres frelse til min viktigste livsoppgave» og «å vise omsorg for de nødlidende [...] og elske dem som ingen bryr seg om» (Frelsesarmeen 2013). Dette kan ses i sammenheng med misjonsbefalingen, slik vi finner den i Matt. 28, 19: «Gå derfor ut og gjør alle folkeslag til disipler...», og det dobbelte kjærlighetsbudet i Matt. 22, 39: «Du skal elske din neste som deg selv» (Bibelen 2011). Frelsesarmeen er altså i høyeste grad en misjonerende, men også en diakonal bevegelse.

3.2 *Frelsesarmeens oppbygging*

Frelsesarmeen er hierarkisk oppbygd, dens ledere har stor formell makt. I form er den svært lite demokratisk, selv om enkelte deler av organisasjonen likevel til en viss grad fungerer slik.

I følge faglitteraturen er hierarkisk oppbygde organisasjoner preget av sentralisert beslutningstaking, topp-bunn tilnærming til administrasjon, lav kontroll på mellomlederleddet, og vektlegging av de vertikale linjer i stab. Motsatt vektlegger mer nettverksbaserte organisasjoner desentralisert beslutningstaking, at beslutningene tas på lavt nivå, samt at det oppmuntres til gruppearbeid så vel som horisontale forbindelser mellom stab og ledelse. «... many religious or church-related organizations (...) face the dilemma of finding the right balance between hierarchy and network.» (Anheier 2000:11).

Spenningen mellom hierarki og nettverk er et interessant tema, som tas opp igjen senere i oppgaven under kap. 4.3 og 7.1. Det som er verdt å nevne i denne forbindelse, er at Frelsesarmeen i form er gjennomført hierarkisk, verden over. Formen er omtrent lik i alle de 127 landene den har virksomhet, og all virksomhet svarer til sist under det Internasjonale Hovedkvarteret i London (Roberts 2012). I utgangspunktet er også enhver menighet hierarkisk oppbygd, uten noen form for demokrati. I praksis bærer likevel de små lokalmenighetene preg av å være mere nettverksbaserte, og med en mer demokratisk tilnærming til den lokale drift (Frelsesarmeen, Frelsesarmeen 2014).

3.3 *Likestilling som utgangspunkt*

Frelsesarmeen startet sitt arbeid med et ønske om å behandle kvinner som likestilt med menn. Catherine Booth, som sammen med sin mann William grunnla armeen, skrev tidlig en pamflett kalt «Female Teaching», som svar på samtidens forståelse av hvilke oppgaver kvinner i henhold til Guds ord skulle gjøre:

«(...) why should women be confined exclusively to the kitchen or the distaff, any more than man to the field and the workshop? Did not God, and has not nature, assigned to man his sphere of labor, 'to till the ground, and to dress it?' And if [man] claims exemption from this kind of toil for one portion of his sex, on the ground of their possessing ability for intellectual pursuits, he must allow us the same privilege for women» (Booth 1870, 3rd edition).

Pamela J. Walker hevder i en artikkel om Catherine Booth, at selv om Catherines pamflett ikke var hermeneutisk original, så var den like fullt eksepsjonell. Catherines argumentasjon var av stor signifikans for kvinners posisjon (Walker 1998). Spesielt i USA gjorde armeens inntog mye for kvinner som tidligere hadde få muligheter utover hjemlige sysler. Mange kvinner sluttet seg til Frelsesarmeen, og fikk på den måten en helt annen frihet enn de ellers ville kunne oppnå (Winston 2006).

Frelsesarmeens forløper, «Den Kristne Misjon» (grunnlagt 1865, navnet «The Salvation Army» kom i 1878), skrev i sin avis i juli 1877 følgende om kvinnelige forkynnere:

«Godly women possessing the necessary gifts and qualifications, shall be [...] eligible for any office, and to speak and vote at all official meetings» (The Christian Mission Magazine (July 1877), i (Hill 2006:182 - 3)

Denne uttalelsen om kvinners likeverdige rettigheter ble også siden fulgt opp Frelsesarmeens grunnlegger William Booth, bl.a. i “Orders and regulations” fra 1895:

«One of the leading principles upon which the Army is based is the right of women ... to an equal share with men in the great work of publishing Salvation to the world ... She may hold any position of authority or power in the Army from that of Local Officer to that of the General. Let it therefore be understood that women are eligible for the highest commands – indeed, no woman is to be kept back from any position of power or influence merely on account of her sex ... Women must be treated as equal with men in all the intellectual and social relationships of life» (Hill 2006:237).

Kvinner var altså i utgangspunktet likestilt med menn i organisasjonens liv. Dette var på den ene siden ganske uvanlig i siste halvdel av 1800-tallets viktorianske England, men samtidig en tid der kvinners kamp for stemmerett og likestilling preget store deler av Vest-Europa. Kvinners mulighet for utfoldelse i samfunnet var fortsatt begrenset, men armeen lokket med frihet og like rettigheter for kvinner å forkynne, - og til å inneha alle posisjoner (Winston 2006).

Selv om Catherine Booth ikke var alene om å kjempe for kvinners rett til å forkynne, var det likevel uvanlig blant kristne trossamfunn i samtidens England at en organisasjon hadde likestilling mellom menn og kvinner skrevet inn i sine grunnleggelsespapirer, slik Frelsesarmeen hadde det (Eason 2003). Gjennom historien har da også over halvparten av Frelsesarmeens pastorer vært kvinner (Cameron og Jackson 2008).

Frelsesarmeens tidligere verdensleder, general Paul Rader, skrev sammen med sin hustru Kay, en interessant artikkel i Priscilla Papers Journal¹ i 2008, om kvinners tjeneste som frelsoffiserer. Ekteparet Rader er i dag pensjonister, men arbeider og foreleser på Asbury University College i Kentucky, USA. Rader konstaterer at Frelsesarmeen i dag dessverre ikke lever opp til sitt ideal om likestilling: “Sadly, it must be acknowledged that leadership has not always been consistent in conforming Army policies and practices to this grand and emancipating ideal” (Rader 2008).

Parallelt med Frelsesarmeens formål å forkynne for alle mennesker uavhengig av rang og stand, vokste et stort sosialarbeid fram. Det var nok i særlig grad kvinnene som sto for dette arbeidet, som samtidig gav dem en arena for ledertrening, ettersom sosialarbeidet rettet mot kvinner ble ledet av kvinner. Etter hvert bestemte man seg imidlertid for å legge ned menns- og kvinners sosialarbeid som egne avdelinger verden over. De ble slått sammen til én, og dermed forsvant denne viktige ledelsestreningsarenaen for kvinnene (Rader 2008).

Også i Norge ses dette mønsteret. Kvinners Sosialarbeid ble fra 1897 til 1976 ledet av 10 ulike kvinner, alle enslige. Da kvinners og menns sosialarbeid ble slått sammen til «Sosialtjenesten» i 1976, tok det nesten 20 år før vi igjen fikk en kvinne som leder (da Elisabeth Henne fikk stillingen i 2005).

Selv om intensjonen var at kvinnene skulle være likestilt med sine mannlige kolleger, var virkeligheten helt fra begynnelsen en annen. Grunnleggeren selv, William Booth, uttrykte bekymring over hvordan kvinner ble behandlet i Frelsesarmeen. I Frelsesarmeens blad, «The War Cry», skrev han følgende 12. mai 1888:

«[...] når våre mannlige offiserer slår seg sammen med kvinnelige offiserer, så er det en merkelig feil som oppstår i vår organisasjon, – Det er som om kvinnen ikke teller lenger. Dette er helt imot armeens egne prinsipper» ((Hill 2006:249) Oversatt).

Til tross for forsøk på å rette dette opp, viste det seg snart at gifte kvinner endte i roller underordnet sin mann, og når mannen jobbet på hovedkvarteret opphørte de å ha egne arbeidsoppgaver i det hele tatt. Enslige kvinner ble i all hovedsak gitt oppgaver i kvinners sosialarbeid, eller til å lede små korps (menigheter). Man tilpasset seg viktariatidens Englands antakelser om forskjell mellom kjønnene, og til rådene evangelisk teologi (Eason 2003:194).

¹ Utgis av CBE International (Christians for Biblical Equality). Se ‘www.cbeinternational.org’.

3.4 *Fra fortid til nåtid*

Trenden med kjønnsulikhet har holdt seg fram til i dag. Ulikheten er mer utpreget i enkelte deler av verden. Frelsesoffiserene som er intervjuet anser nok at Frelsesarmeens i det norske territoriet er langt framme i forhold til likestilling, selv om det fortsatt er en vei å gå. Rader påpeker at da det i 1996 ble bestemt internasjonalt at alle offiserer bærer sin egen rang (kvinner ble f.eks. ikke lenger «fru kaptein», men «kaptein»), så gjorde dette noe for de kvinnelige offiserenes situasjon:

«The outcome was far more than cosmetic. The outcomes were far-reaching. Women's sense of identity as officers and clergy in their own right has been significantly reinforced, not only in their own minds, but in the minds of their male peers and others to whom they relate in their officer roles. In some African countries, this policy has changed the public perception and even legal prerogatives of married women officers ...» (Rader 2008).

Som en effekt av denne endringen, blir alle kvinner gift med en territorialleder nå innkalt til det Høye Råd (Frelsesarmeens øverste organ, som velger generalen/verdenslederen), for alle aktive offiserer med rang av kommandør skal delta. Det er nemlig fortsatt slik at når den ene ektefellen får en høyere lederrolle i organisasjonen, slik som territorialleder, så utnevnes denne til kommandør. Da får ektefellen samme rang, uavhengig av kvalifikasjoner². I 2011 var første gangen kvinnene på denne måten var med i det Høye Råd, og gifte kvinners tjeneste skal da ha vært oppe til diskusjon, men ettersom møtene er lukket vites lite om resultatet. Det man kan vite noe om, er at dette var første gang i historien det var flere kvinner enn menn som deltok (57 mot hhv 52) (Davis 2012).

Rader påpeker at kvinner ved dette har fått økt innflytelse i Frelsesarmeen. Selv er jeg tilbøyelig til å stille spørsmål ved grunnlaget kvinnene dermed har fått økt innflytelse på. Er det *dette* man ønsker? At man får innflytelse knyttet til ekteskapelig status snarere enn egne kvalifikasjoner? Rader påpeker også følgende:

«With these changes, the need for preparing senior married women officers for participation at this level became immediately apparent. A WHOLE NEW RANGE OF LEADERSHIP APPOINTMENTS now became open to married women officers as a consequence, although the facilitating of these appointments was the prerogative

² Så vidt jeg har funnet ut er det så langt kun menn som har blitt territorialledere og kommandører, og kvinnen som på grunn av dette har fått samme rang, og ikke motsatt. Det finnes derimot eksempler på at gifte kvinner som allerede har kommandørs rang er blitt territorialledere.

of territorial leaders, not all of whom have been eager to place women in more senior roles» (Rader 2008).

I 1999 ble det innledet en omfattende undersøkelse blant 17000 offiserer verden over vedrørende tjenesten. Resultatene av undersøkelsen ledet til en del klare anbefalinger til Frelsesarmeen, hvorav noen ble avslått, noen implementert under general Gowans i 2001³, andre overlatt til de enkelte territorier å avgjøre hva de ville gjøre med. Grunnet de høyst ulike kontekstene Frelsesarmeen arbeider i internasjonalt, er det ikke alltid ukomplisert å gjennomføre endringer med internasjonal effekt. Rader poengterer:

«A certain cultural sensitivity is required in introducing changes affecting the status of women[...]. Having said that, it took a Danish woman leader serving with her husband in Bangladesh to remind the 1998 International Conference of Leaders that, if we were to feel it necessary to await changes in the culture before implementing changes in the interest of equality of opportunity for women and recognition of their God-given rights, we might still be agreeing to women throwing themselves on the funeral pyres of their husbands. Ultimately, our standard is not Eastern culture or Western culture, but the culture of God's kingdom».

Implementeringen av kvinnelig lederskap i organisasjonen lokalt avhenger altså i svært stor grad av den til enhver tid sittende territorialleder, og til hvorvidt vedkommende er villig til å la «the culture of God's kingdom» komme foran eventuelle samfunnsmessige eller kulturelle hindringer. At lederroller i teorien ble gjort åpne også for gifte kvinner, betydde ikke at de dermed fikk dem. I lys av dette ba daværende general John Gowans i 2001 innstendig at Frelsesarmeens ledere internasjonalt vurderte gifte kvinnelige offiserer til seniorledelsesoppgaver:

«all positions being open to them, this truth has not always and everywhere been implemented with the courage and conviction that it demands of us, and I wish to seek your cooperation in ensuring **that the Army today recognizes and obeys the divine imperative that has been laid upon us in this matter**» (Rader 2008).

Med dette som bakteppe er det interessant å lese statistikk over kvinnelige seniorledere i Frelsesarmeen, og se spesielt på 2000-tallet. I de nærmeste årene etter Gowans oppfordring ses et oppsving i utnevning av kvinnelige ledere i det norske territoriet, men siden har flere kvinner blitt erstattet av menn igjen (se tabell i kap. 6.1.2).

³ Enkelte av disse endringene ble reversert igjen rundt 10 år senere under general Shaw Clifton.

Frelsesarmeen opplever, i likhet med mange andre protestantiske trossamfunn, at arbeidet med likestilling går tregt, ofte tregere enn i samfunnet for øvrig. Det er kanskje overraskende for mange at man i de amerikanske territoriene ser større motstand hos salvasjonistene mot endring til mer likestilling, enn hos salvasjonister i utviklingslandene. Frelsesarmeen i USA har stor tyngde i den internasjonale armeen, fordi den er omfangsrik, og fordi den økonomisk betyr mye internasjonalt. Rader grunngir denne motstanden med at Frelsesarmeen i USA på grasrotnivå tenderer å være svært påvirket av den ytterliggående konservative høyreside, «med dens overreaksjon til den antatte djvelskap man mener hører den sekulære feminisme til». Man ser at unge kadetter (studenter ved offisersskolene), ofte rekrutteres fra disse miljøene. Rader mener det der finnes en manglende innsikt i, eller en uvilje til å akseptere, det bibelske grunnlag for kvinners rett til å preke og lede, slik det altså ble svært godt formulert av Catherine Booth for allerede nærmere 150 år siden (Booth 1870, 3rd edition, Rader 2008).

En amerikansk kvinne og offiser, Carol Seiler, påpeker også hvordan Frelsesarmeen var forut for sin tid i likestillingsspørsmål i organisasjonens begynnelse: «The Salvation Army was considered radical and progressive in its early years». Men, hun sier også videre: «We're in the aging stage of an organization now and can affect how the future will look, but we have to break some old habits and be intentional» (Seiler i (Davis 2012)).

Frelsesarmeen internasjonalt feirer sitt 150-års jubileum i 2015, og er, som Seiler påpeker, langt fra noen ung organisasjon lengre. Frelsesarmeen kan likevel påvirke sin framtid. Dette fordrer villighet til å bryte enkelte gamle vaner, og til å diskutere spørsmålet om kvinners offiserstjeneste og mulighet til å bruke sitt fulle potensiale. Dette vil jeg forsøke belyse i de kommende kapitler.

Frelsesarmeen har altså full likestilling mellom kjønnene teologisk og ideologisk sett. Historisk har organisasjonen imidlertid strevd med å leve opp til sine egne ideal, og kvinner har i liten grad hatt reell mulighet å oppnå samme posisjoner som menn. Enkelte grep i retning av større likestilling er gjort, spesielt rettet mot gifte kvinner. Særlig progressivt har dette imidlertid ikke vært, og ulikhetene eksisterer enn i dag.

4 Kjønn, ledelse og lederroller

Når tema for oppgaven er om et kjønnsperspektiv kan bidra til å tolke ledelse slik den forstås av kvinnelige frelsoffiserer, anser jeg det nødvendig å forsøke plassere oppgaven i forhold til kjønnsforskning vinklet mot ledelse, men også plassere den i en ledelsesteorifaglig sammenheng. Det vil jeg i dette kapitlet forsøke gjøre ved å presentere noe av det jeg har funnet av internasjonal forskning med hensyn til kvinnelige frelsoffiserer, ettersom Frelsesarmeen som organisasjon danner ramme for utøvelse av ledelsen. I tillegg vil jeg se nærmere på noe av det som finnes av forskning på kvinner og ledelse, særlig i norsk, samfunnsmessig kontekst, ettersom min undersøkelse ikke utelukkende kan ses ut fra at den foregår i Frelsesarmeen. Kvinnene i undersøkelsen er norske frelsoffiserer, og arbeider som ledere i en organisasjon i det norske samfunnet. Jeg tar også med en gjennomgang av den ledelsesteori jeg legger til grunn for min analyse, ettersom kvinnes lederrolleforståelse er gjenstand for min forskning.

4.1 *Kjønn og ledelse*

Hvilke innspill for å forstå tematikken rundt kvinners ledelse, og hvilke koblinger som finnes mellom kjønn og lederroller, kan forskning i norsk samfunnsmessig kontekst gi svar på? Jeg forsøker se litt på dette.

4.1.1 Verdensmestre i likestilling?

Hva gjelder likestilling mellom kjønnene, ble Norge i 2008 rangert på førsteplass i verden i World Economic Forums rapport «The Global Gender Gap» (The Global Gender Gap Report 2008), selv om nordmenn i de påfølgende år har måttet nøye seg med andre og tredjeplasser i kåringen (The Global Gender Gap Report 2013). Mer enn 100 år med stemmerett for kvinner kan feires, blant de yrkesaktive er det svært høy kvinneandel, og det finnes forholdsvis mange kvinner i styre- og politiske verv. Kampen om likestilling ser ut til å være vunnet. Men er så tilfelle?

Norge har en av de mest kjønnsdelte utdanningene i Europa, kvinner i fulltids jobb tjener mindre enn menn i alle næringer (84% av hva menn tjener), og kun 18% av lederne i privat sektor er kvinner (Richardsen og Traavik 2009:148). I tillegg viser også index'en over kjønnsbalansen i arbeidsmarkedet at selv om Norge rangeres på 13. plass i verden for likestilling i arbeidsstyrken generelt, så havner vi faktisk helt ned på 53. plass når det kommer til likestilling for seniorledere (The Global Gender Gap Report 2013).

«Norge er et godt eksempel på et land med politisk vilje og sosial velferdspolitik som fremmer likestilling, men der det likevel eksisterer urettferdighet, diskriminering og ulikheter mellom kjønnene i både utdanning, ledelse og arbeidsmarkedet for øvrig» (Richardsen og Traavik 2009:148-149).

Nordmenn flest har tro på at likestillingen er reell i landet vårt. Forviller man seg inn i Dagbladets kommentarspalter får man endog inntrykk av at Norge er en feministstat. Tallenes tørre tale sier likevel at i store deler av samfunnslivet er full likestilling ikke tilfellet. Selv om lovverket er på plass, eksisterer en ubalanse. Hva kan det mon bunne i? Er kvinner og menn, også som ledere, grunnleggende forskjellige utover den rent åpenbare fysikk?

4.1.2 «Den lille forskjellen?»

Richardsen og Traavik viser til flere internasjonale undersøkelser som tvert i mot konkluderer med *små* forskjeller i menns og kvinners lederstil, i den grad man er i stand til å finne entydige svar. Det er ikke påvist at kvinner f.eks. er mer relasjonsorienterte og mindre oppgaveorienterte enn menn. I den grad kvinner skårer høyere på noen parametere enn menn, taler de i grunnen stort sett til kvinners fordel, fordi kvinner scorer høyest på de samme parametere som påviser ledereffektivitet (Richardsen og Traavik 2009:149-150).

Er det da slik at kvinner ikke våger bli ledere? Forskning viser at kvinner gjerne blir ledere dersom de opplever seg støttet i rollen. Dersom kvinnelige stereotyper derimot aktiveres, viser eksperiment at kvinner ikke påtar seg lederroller. Når kvinner i arbeidslivet blir eksponert for slike stereotyper, påvirker det altså i stor grad deres ambisjoner. Forskning på samspillet mellom rolleforventninger, stereotyper og kvinnelige leders effektivitet tyder på at uansett hvor dyktig og effektiv kvinnen er som leder, så gjør stereotypisering og fordommer at hun står i fare for å bli oppfattet som mindre effektiv og handlekraftig (Richardsen og Traavik 2009)

Richardsen og Traavik påpeker at det etter 20 års internasjonal forskning på strukturelle barrierer synes klart at ideen om det såkalte glasstaket (definert som en usynlig barriere som hindrer kvinner i å nå topplederstillinger), fremdeles reflekteres i mange kvinners arbeidserfaringer. De peker på ulike forskere som hevder at det ikke er nok å erklære likestilling i en organisasjon, organisasjonene må også gi kvinner forutsetninger for å lykkes som ledere. Slike forutsetninger kan være støtte og oppmuntring, opplæring og utviklingsmuligheter, og også at man evaluerer hindringer kontinuerlig. Det pekes også på viktigheten av å se hvordan strukturelle barrierer påvirker kvinnene gjennom hele karrieren, og hjelpe kvinner også overkomme det såkalte Askepott-syndromet (at kvinner har lave ambisjoner om å komme i maktposisjoner) (Richardsen og Traavik 2009).

Grunnene til manglende likestilling mellom kjønnene i arbeidslivet er følgelig komplekse. Det hersker stor enighet i forskningen om ulike barrierer som spiller inn, de vanligste er mangel på mentorer, rollemodeller, synlige jobboppgaver, fleksibel tilrettelegging av arbeidet, samt ekskludering fra tradisjonelle nettverk og den såkalte «Gutteklubben Grei». Norsk forskning tyder på at slike barrierer gir lavere karriere- og jobbtilfredshet, færre muligheter til karrieremessig avansement og også dårligere helse. Det finnes altså en del kunnskap om hva som er hemmende for kvinners lederkarrierer, mens derimot nøkkelen til suksess er ganske uklar (Richardsen og Traavik 2009).

4.1.3 Kjønnets organisasjonsteori

Joan Acker har skrevet en interessant artikkel som viser kjønn som dype, organisatoriske forhold der sosiale prosesser og arbeidsdeling inngår, herunder også symbolproduksjon, maktutøvelse og kontroll. Acker reflekterer over kjønn i organisasjoner, rettere sagt hva det vil si «å kjønne» dem. Verbformen av «kjønn» er uvant i norsk dagligspråk, men dekker en oppfatning av at kjønn har med handlinger og praksis å gjøre.

Acker påpeker: «(...) i mange tilsynelatende kjønnsnøytrale prosesser foregår det likevel produksjon av kjønn». Acker hevder at organisasjoner må ses som kjønn når ulike prosesser som i utgangspunktet ses som nøytrale, likevel har implikasjoner for kjønn. F.eks. kan organisasjonspraksis produsere kjønnsmønstre når det gjelder arbeidstype, hierarki, makt, underordning m.v. (Acker 1993). For min undersøkelse ses dette som et interessant poeng i

forhold til hvor i organisasjonen vi finner kvinner og menn, og i hvilke oppgaver vi finner dem. I ulike avdelinger og for ulike stillingsbenevnelser er noen åpenbart «likere» enn andre. Et overveldende materiale peker i følge Acker på at særlig hierarki opptrer kjønnet, også i egen reproduksjon. Et annet aspekt ved å kjønne organisasjonen er når dens enkeltindivider bevisst skaper sin forståelse ut fra organisasjonens kjønnede arbeidsstruktur og muligheter, samt kravene til kjønnsmessig passende adferd og holdninger.

Et annet aspekt ved kjønning av organisasjonskulturen er antakelsen om at arbeidet er skilt fra resten av livet, og at arbeidet har førsteretten på arbeideren. Dette gir to slags arbeidere; De som kan tilpasse seg organisasjonens regler og ordninger (som fremst er menn), og de arbeiderne som antas å ikke kunne det (flestepart kvinner), på grunn av annerledes forpliktelser i forhold til f.eks. hjem og familie. Den abstrakt tenkte «arbeideren» har ikke kjønn, fordi uten kropp eksisterer ikke kjønn. Jobber og hierarkier fremstår dermed som kjønnsnøytrale. Men, omformer man en abstrakt arbeider til en konkret arbeider, vil man utgangspunktet få en mann som har jobben som sitt liv, og en kone til å ta seg av «alt det andre». Det gjør at selve begrepet jobb likevel blir kjønnet til tross for at det fremstilles som nøytralt, hevder Acker, fordi bare mannlige arbeidere har mulighet å til å møte de kravene jobben implisitt stiller. Kvinner passer rett og slett ikke inn i forestillingen om den abstrakte arbeider (Acker 1993).

Sistnevnte poeng er særdeles interessant sett i forhold til Frelsesarmeen, og dens dikotomi ikke bare mellom kvinner og menn, men også mellom single og gifte kvinner. Single kvinner kan i mye større grad identifiseres med «den abstrakte arbeideren», og altså ha jobben som sitt liv. Akkurat det er en forventning mange single kvinner nok ville kunne si seg enige i, det forventes «man har 24-timers vakt» som en av respondentene sier, - man har jo bare seg selv å ta hensyn til. Man mangler bare en hustru som «tar seg av alt det andre», da. I så måte kan det faktum at mange kvinnelige korps- og divisjonsledere i Frelsesarmeen tradisjonelt har hatt en assistent de har både bodd og jobbet sammen med, ses i et nytt og spennende lys. Har Frelsesarmeens lederstillinger tradisjonelt fordret så mye av «arbeideren» at man er avhengig av en slik støtte, fra en hustru eller en assistent? Tanken er interessant.

Det er de gifte kvinner som tradisjonelt har vært «heftet med reproduksjon», og dermed blitt til «de andre». Kanskje de single kvinnene i assistentordre også havner blant «de andre»? Man kan jo bare reflektere over at mange av disse assistentene er blitt værende i denne rollen over

årtier, mens de kvinnelige lederne gjerne er blitt «menn i skjørt», som det ble sagt i et av intervjuene. Med det mente de at kvinnene la fra seg sine feminine verdier, og «ble som menn» som ledere.

Begrepet «Det annet kjønn» ble for øvrig gjort kjent av den kjente feministen Simone de Beauvoir. Hun bruker begrepene transcendens og immanens, hvor mannen tradisjonelt har blitt forbundet med det transcendente (grenseoverskridende), fordi han utvikler seg, ekspanderer og tøyer evnene sine. Kvinnen blir derimot sett på som «den andre», hun er immanent og blir hvor hun er uten vilje til å gå ut over seg selv (Beauvoir og Christensen 2005). Man kan følgelig undre, hvorfor blir kvinnen hvor hun er? Handler det om å sosialiseres inn i en organisasjons- og samfunnsvirkelighet som ikke er så kjønnsnøytral som vi liker å tro, eller er kvinnen simpelthen skapt sånn? Gjelder det i så fall bare de kvinner som blir hustruer og mødre (eller forblir i assistentoppgaver)? Se, dette er spørsmål omtrent på linje med «høna og egget», og ikke noe jeg har ambisjoner om å klare redegjøre for innenfor rammen av denne oppgaven.

4.1.4 Rekruttering av toppledere i staten

I sin studie «Topplederrekruttering i staten» forsket Aagoth Elise Storvik på hvilke ideer som ligger til grunn for utvelgelsen av nye toppledere. Dette gjør studien interessant for meg å ta en nærmere kikk på, for å se om den viser til funn og sammenhenger som kan være relevante i min sammenheng. Storvik var i undersøkelsen opptatt av hvilke relasjoner som eksisterer mellom de som foretar utvelgelsen og de som velges til disse lederstillingene, og om relativt få kvinnelige toppledere i forvaltningen kan forklares utfra dette. Hun viser i den forbindelse til statistikk som sier at det i 2001 var 20% andel kvinnelige toppledere i staten, mens andelen kvinnelige toppledere i det privat næringsliv var 6%. Hun sier ingenting om ideelle organisasjoner (Storvik 2002).

Storvik peker på at ledelsesidealer påvirkes av flere forhold; av samfunnsutviklingen generelt, forholdene i den enkelte organisasjon spesielt og av ledelsesideologier (slik disse f.eks. avspeiles i managementlitteraturen). For Frelsesarmeens del vil dette i tillegg til ytre forhold handle om egen teologi og ideologi, om prosesser i organisasjonen kan framstå som kjønnet, og om holdninger og synspunkt innad i organisasjonen kan anses som legitime eller illegitime (Acker 1993, Storvik 2002). Et inntrykk jeg sitter igjen med etter å ha hørt på respondentene i

intervjuene kan tjene som illustrasjon på illegitime holdninger for kvinner, er om noen faktisk skulle *ønske* seg en «lederkarriere»: Å tjene er flott, men karriere er tabu. Eksempelvis sier flere respondenter at det er viktig at vi får flere kvinner i seniorlederstillinger, men ingen sier rett ut at de kan tenke seg det selv. Det er førstelinjetjenesten (korpslederrollen) som framheves som den mest ettertraktede.

4.1.5 Myter og fakta

Irmelin Drake har systematisk gått gjennom AFFs lederundersøkelse fra 2001, og på bakgrunn av dette gjort et interessant stykke arbeid for å sjekke ut hva som er myter og hva som er fakta i forhold til kvinner i ledelse. Hovedkonklusjonen er at selv om mytene er mange, er fakta få. Det finnes lite empirisk belegg på forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledere, når disse vel er blitt ledere. Den største forskjellen finner vi i hvilke sektorer de er ledere i, men undersøkelser viser at selve utøvelsen av ledelse, motivasjonen, forholdet til familieliv etc. skiller seg lite fra kvinnelige til mannlige lederne (Drake 2002).

Forskjellene vises rundt i hvilken grad kvinner får lederstillinger, i alle fall når vi kommer til toppledelse. Så, hvorfor finner vi så få kvinner på dette nivået? Storvik peker på tre hovedtyper av forklaringer; En forklaring legger skylden på forhold i arbeidslivet, den andre forklaringen legger skylden på kvinnene selv, mens den tredje forklaringen peker på et samspill mellom disse to (Storvik 2002:14).

Denne årsaksforklaringen ble tema i intervjuene, og mitt hovedinntrykk er at selv om respondentene ikke frir kvinnene selv for ansvar, plasseres brorparten av årsaken på Frelsesarmeen. Det ble henvist til det såkalte «glasstaket» i noen intervju, noe som ble påpekt er også det faktum at offiserer i Frelsesarmeen ikke søker på stillinger, men får dem tildelt. Kvinner får altså lederstillinger kun i den takt sittende ledelse utvelger dem til det. Dette er en problemstilling med mange implikasjoner, og jeg vil derfor komme tilbake til den og drøfte den bredere i kapittel 7.

Storvik har også i en studie av mellomledere i staten vist at det er vanskelig å finne noen spesifikk grunn til det faktum at kvinner sjeldnere søker seg til topplederstillinger enn menn. Det finnes ikke empiri på at kvinner problematiserer arbeidsbetingelser eller familieliv mer enn menn, er mindre optimistiske, har mindre selvtillit, eller er mindre karriereorienterte enn

menn, hverken i denne studien eller i en senere. Hun peker imidlertid på noen mulige forklaringsmodeller. F.eks.: Ansettelse i topplederstillinger er av en spesiell karakter. Få søker med mindre de tror de har en god sjans for ansettelse. Storviks undersøkelser peker imidlertid ikke på at kvinner er mindre forhåpningsfulle på egne vegne og derfor unnlater å søke. Kvinner søker like ofte som menn, dersom *de oppfordres til det*. Når det relativt sett er færre kvinner som søker, handler dette sannsynligvis om at kvinner sjeldnere oppfordres til å søke slike lederstillinger (Storvik 2002, Storvik 2006).

En annen sannsynlig forklaring synes å være at kvinner imidlertid forventer å bli diskriminert, hvilket gjør dem mindre søkevillige. Metaforen om glasstaket bremser kvinners inntreden i høyere lederstillinger være seg det er reelt eller ikke. En annen faktor som kan spille inn ligger gjerne langt tilbake i tid, nemlig tidlige utdanningsvalg. Andelen kvinnelige ledere i dag kan være resultat av prosesser med et tidsspenn på 30-40 år (Storvik 2006). Dersom dette siste er relevant for de kvinnelige frelsesoffiserenes del, gir det grunn til optimisme. Min respondent Anna er inne på dette når hun snakker om at likestillingen er nådd både hjemmet og tjenesten:

«[...] (D)et er veldig mange menn i dag som [...] synes at kvinner er gode ledere. Og de merker det kanskje også hjemme [...] i dag er det jo begge som ordner hjemmet [...]. Men derfor så får man kanskje like mye respekt for hverandre. I stedet for før var det slik at kona gjorde mer enn mannen, men mannen fikk uansett ikke respekt for henne på arbeidsmarkedet. Hun var bare respektert hjemme. Så det er litt forskjell, i dag så er vi litt på den der likestillings... [...] Så det er mer den tankegangen tror jeg, i dag».

Mange av de yngre kvinnene er godt utdannende, og de gifte har i mindre grad trukket seg tilbake til hjemlige sysler og latt ektefellen styre korpset, slik man gjerne gjorde før. Det har gitt dem større anledning til ledertrening, som er verdifull bagasje i forhold til karriereutvikling.

Storviks funn understøttes også av Iren Reinåsdal, som har funn fra sin masteroppgave med intervjuer av kvinnelige nestorer innen ledelse som tyder på årsakssammenhenger både på det personlige og på det organisatoriske nivået (Reinåsdal 2010).

4.2 *Forskning på feltet i forhold til Frelsesarmeen*

Det er gjort noen stykker arbeid med kjønnsperspektiv, og innenfor ledelse, også i Frelsesarmeen. Et interessant arbeid i forhold til kjønn er Rebecca Solevågs hovedfagsoppgave i kristendomskunnskap med tittel «Likestilling i Frelsesarmeen? En kvalitativ undersøkelse av kvinnelige offiserers arbeidssituasjon» (Solevåg 2000). Noen deler av Solevågs funn er dessverre fortsatt aktuelt selv om 14 år er gått siden oppgaven ble skrevet, mens andre deler av den oppleves merkelig utdatert. En av mine respondenter, Rita, nevnte oppgaven, og mente at den ikke speilet hele bildet slik det egentlig var: «[...] Rebecca hadde den oppgaven sin for en god del år siden, og da hadde vi noen runder også, litt rundt dette. Jeg, personlig, [...] synes det var noe som ikke kom fram [...]».

Helen Cameron og Gillian Jackson gjorde i 2006 en undersøkelse i den britiske Frelsesarmeen, hvor ti kvinnelige offiserer ble intervjuet om sine erfaringer innen ledelse. Disse kvinnene var enten i, eller på vei inn i, seniorledelsesposisjoner («senior» definert som ledelsesstilling på divisjons- eller territorielt nivå). Cameron og Jackson konkluderer i undersøkelsen med at man ved å ta et tilbakeblikk ser at ting har utviklet seg til det bedre. De viser likevel til at det fortsatt er en lang vei å gå. På bakgrunn av hva de har funnet mener de kampen i stor grad er vunnet på «grasrotnivå» (Cameron og Jackson 2008). Dette tangerer deler av mine funn, men det kommer jeg tilbake til.

Harold Hill har gjort et betydelig stykke arbeid med sin phd-studie av lederskap i Frelsesarmeen; «Leadership in The Salvation Army – A Case Study in Clericalisation». Han har gått grundig til verks i en historisk studie av hvordan Frelsesarmeen har utviklet seg som trossamfunn, og viser til interessante aspekt i forhold til de kvinnelige frelsesoffiserene (Hill 2006).

Jeg har allerede i kapittel 2 nevnt Rune Isegrans undersøkelse av korpsledernes arbeidssituasjon. Isegran undersøkte hva en korpsleder bruker sin tid på, bl.a. ved observasjon, og så videre på hvordan dette sto i forhold til forventningene som ligger til korpslederrollen, og om det fantes diskrepans mellom dennes roller og funksjoner. Isegran kom i sin oppgave så vidt inn på en evt. kjønnsforskjell i forventningene til korpslederen, og mente å kunne se en annen forventning til kvinner som korpsledere enn til menn, uten at han utdypet dette (Isegran 2009).

4.2.1 Offisersrollen

Det å være offiser i Frelsesarmeen gir på mange måter en litt vanskelig definerbar status. Offiseren er utdannet gjennom Frelsesarmeens offisersskole, vedkommende har undertegnet sin offiserspakt, blitt ordinert til tjeneste, og har på en særlig måte lagt hele sitt liv og sin tjeneste innenfor rammen av organisasjonen. Ordinasjon til tjeneste for frelsoffiserene ble innført så sent som i 1978, av daværende verdensleder general Arnold Brown. Beveggrunnen var å sikre offiserenes status som pastorer, noe som åpenbart var blitt et behov i møte med andre kirkesamfunn, spesielt i Nord-Amerika. Sammen med en tidvis vaklende ekklesiologi rundt det allmenne prestedømme, hadde det i de fleste territorier grodd fram en praksis med å behandle offiserer som forstandere, og reservere enkelte oppgaver for dem, som å stå for ritualer knyttet til livssyklus, og å innvie frelssoldater. Helt fra begynnelsen var det kun offiserer som kunne inneha seniorledelsesposisjoner i Frelsesarmeen (Hill 2006). Samtidig vektlegger Frelsesarmeen fortsatt sterkt det teologiske aspektet rundt det allmenne prestedømme. Det skjer internasjonalt, og også i det norske territoriet. Her i landet skal man ikke se bort fra at ytre samfunnsforhold med sin utpregede likhetskultur også spiller inn, når man ser hvordan dette tidvis utfordrer korpsenes syn på offiseren som autoritetsperson.

«Forum for Aktive Offiserer» stilte i 2012 spørsmål ved veien videre for offiserene i dokumentet «Offisersrollen og offiserstjenesten» (Langeland *et al.* 2012). Dokumentet reiser en del essensielle spørsmål rundt hva offiseren er og skal være, kanskje spesielt sett i forhold til sivilt ansatte, og til læren (teologien) om det allmenne prestedømme. Disse siste forholdene blir imidlertid for omfattende å drøfte i denne oppgaven.

Harold Hill konkluderer i sin phd-studie av den lederhistoriske utvikling i Frelsesarmeen med at hva som enn har vært den interne debatten rundt teologi, og bevegelsens forståelse av en særlig vektlegging av det allmenne prestedømme, så har likevel Frelsesarmeen i praksis blitt et klerikalt trossamfunn (Hill 2006).

Flere offiserer stiller i dag spørsmålstegn ved det som oppleves som Frelsesarmeens sterke fokus på at «offiserer er ledere». Det er mulig dette bunner i det faktum at man samtidig vektlegger sterkt tjenesteaspektet «samme hvor veien fører hen». Emma kommer f.eks. litt inn på dette når hun snakker om medlemmene og de frivillige i menigheten hun er leder for: «Det er jo de under [...] Det er jo de som jeg er satt til å tjene i blant! De er ikke mine

undersåtter! Men det er jo de jeg satt til å tjene i blant. Det er jo de vi har med å gjøre i hverdagen, sjefen er langt vekk». Gjennom historien har mange offiserer tjenestegjort store deler av livet med oppgaver ikke nødvendigvis særlig relatert til ledelse, og enkelte av mine respondenter var f.eks. veldig opptatt av å ikke rangere noen form for posisjon som «høyere» enn en annen, argumentert ut fra menneskets likeverdige verdi.

Hill siterer William Booth i et notat han skrev til sin sønn Bramwell i 1877, et utsagn som i følge Hill sammenfatter armeens teologi i forhold offisersskapet;

«You must have a leader, and you must have a band of men who are ‘alive’. Let us pour contempt on our ‘ministerial helpers’ and end them or mend them... Give me godly, go-ahead dare-devils and anybody may have the preachers!» (Hill 2006:81).

Booth poengterer altså at man må ha ledere, og han vil at de skal være ledere av «levende menn». Hvem som helst kan ha predikantene, men jeg tolker han vil ha de pågående og uredde ledertypene i front. Som Harold Hill også sier: «Leadership, as the whole military metaphor would insist, would be the principal aspects of the officer’s role» (Hill 2006:81).

Jeg merker meg dermed at Frelsesarmeen helt fra grunnleggerens tid sterkt har vektlagt lederrollen for offiserene, at det vektlegges, og også diskuteres, enn i dag.

4.3 Lederroller

Mitt innledende spørsmål til respondentene var dette: «Hva er ledelse?» Da ble det stort sett stille. Jeg fulgte så opp med spørsmålet: «Hva handler egentlig ledelse om?» Dette løsnet som regel på respondentenes tungebånd. Jeg kommer i senere kapitler tilbake til respondentene svar, men vil her forsøke forankre denne delen av oppgaven i en akademisk tilnærming til spørsmålet.

4.3.1 En definisjon på ledelse?

Ledelse og ledere tilhører de felt innen organisasjonsvitenskapen som er mest forsket på, selv om mye forskning også må kunne sies å gjenstå. Det finnes derfor mye teori på hva ledelse er,

jeg konsentrerer meg om å presentere den ledelsesteori jeg finnes mest formålstjenlig i forhold til analysen av mine funn.

Det finnes likevel ingen enhetlig og samlende definisjon på ledelse som faglig begrep, herom strides de lærde. Dette gjelder både i forhold til det substansielle innholdet i ledelse, og i forhold til hvordan man anser at «god ledelse» utøves. Riktignok finnes ulike definisjoner som innholdsmessig er rimelig forskjellige, men også med likheter og sammenhenger. De fleste definisjonene har som grunnpremiss at *ledelse handler om sosiale prosesser der innflytelse utøves overfor andre* (Askeland 2014).⁴

En bestemt akademisk definisjon av ledelse er likevel ikke noen forutsetning for å finne svar på mine forskningsspørsmål, organisasjoners forventninger til ledere vil uansett være uavhengig av den til enhver tid gjeldende akademiske diskurs. Jeg velger likevel å skjele litt til Selznicks syn på ledelse. I følge ham handler ledelse først og fremst *om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen*, der poenget er å gjøre organisasjonen til noe annet og noe mer enn et instrument eller et virkemiddel for dens eiere og ledere. Hvis ikke dette felles verdigrunnlaget skapes, med tilhørende følelser, engasjement og interesse, vil organisasjonen, i følge Selznick, være sårbar overfor endringer. Dens medlemmer vil da heller ikke ha problemer med å bytte ut dette «instrumentet» til fordel for et annet (Jacobsen og Thorsvik 2007, Selznick 1997).

Likevel, i moderne organisasjoner fokuserer man gjerne på lederen og dennes ivaretagelse av sin rolle. Dette skjer fordi lederen oppfattes som viktig for å ivareta organisasjonens virke i en moderne verden preget av omstilling (Askeland 2014). Jeg tenker at derfor er nyttig også å dypere inn på dagens lederrolle i Frelsesarmeen, slik den forvaltes, forstås og fungerer for kvinnelige offiserer.

4.3.2 Lederrolleteori

Lederrollen er ikke bare et begrep relevant for frelsoffiserene. Selve «rollebegrepet» står sentralt i ulike samfunnsvitenskaper. Innen sosiologi defineres rolle som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling (Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon).

⁴ Stor takk til forfatteren, Harald Askeland, for velvillig tilgang til den foreløpig upubliserte artikkelen.

En lederrolle består, i følge Jacobsen og Thorsvik, av to følgende overlappende elementer; det adferdsmønsteret en leder utviser for å utfylle sine lederforplikter, samt de forventningene andre har til denne adferden. Disse forhold kan være sammenfallende, andre ganger ikke, og vil i sistnevnte tilfelle føre til rolleklarhet. Sentralt i lederteori står derfor avklaring av de ulike lederroller (Jacobsen og Thorsvik 2007, Martinsen 2009:Kap. 2).

Henry Mintzberg (Mintzberg 1989) og Torodd Strand (Strand 2007) (sistnevnte basert på Isach Adizes (Adizes 1995), er begge som ledelsesteoretikere opptatt av lederes roller og funksjoner, men også av organisasjonsteori. Disse (med noen flere), danner relevant grunnlag for den teoretiske videreutvikling av lederrolleteorier Olav Helge Angell (Angell 2014)⁵ og Harald Askeland (Askeland 2014) har gjort. Jeg vil fremst benytte meg av de sistnevnte som teoretisk grunnlag for min analyse.

Olav Helge Angell har nylig skrevet en artikkel på grunnlag av forskning gjort på hva som kjennetegner *diakonen som leder* (Angell 2014). Denne artikkelen er interessant for mitt prosjekt fordi Angell tar utgangspunkt i diakoner i Den norske Kirke. Det er grunn til å tro disse har likhetstrekk med min gruppe respondenter. Konteksten diakonene står i har sannsynligvis større likhetstrekk med organisasjonen jeg studerer, enn en kontekst fra næringslivet vil ha. Både diakoner og frelsesoffiserer er i stor grad ledere av frivillige, og gjerne også av mindre, mer uformelle og løse grupperinger innen menighetslivet.

Angell påpeker at om vi kaller det settet av sosiale relasjoner diakonen er leder for for en organisasjon, er det i så fall en løs og fleksibel organisasjon (Angell 2014). Selv om Frelsesarmeen på overordnet nivå er en formell og hierarkisk organisasjon, som nok på mange vis vil kunne ligne byråkratiet, vil den enkelte lokalmenighet likevel ha likhetstrekk med det settet av sosiale relasjoner diakoner i Den norske Kirke rår over. Angell bygger sin teori på Strand, som da også påpeker at det er helt vanlig at blandingsformer finnes i organisasjonene (Strand 2007:29). Frelsesarmeens lokalmenigheter vil derfor kunne ha sterke trekk fra løse og fleksible organisasjoner, mens andre deler av arbeidet vil kunne være preget av andre organisasjonsformer.

⁵ Stor takk også til denne forfatteren, Olav Helge Angell, for velvillig tilgang til den foreløpig upubliserte artikkelen.

Angells anliggende er blant annet å se på hvor fruktbare de teoretiske perspektiv og modeller som har vært brukt i norsk forskning er når det handler om å undersøke lederfunksjoner og lederroller i kirken, og for å forstå diakonen som leder. Jeg merker meg i så måte at Isegran i hans prosjekt, der han bruker Strands ledelsesrolletypologi som forankring, problematiserer kategoriseringen han må bruke på korpslederne. Dette fordi kategoriene ikke helt passer i konteksten (Isegran 2009:14). I så måte er Angells observasjoner og funn nyttige for min studie, og noe jeg tenker dra nytte av som ledelsesteorifaglig referanseramme

4.3.3 Lederrolle som teoretisk perspektiv

I norsk kontekst er Strand en sterk bidragsyter til innsikt i hvordan ulike ledelsesroller bygges opp av kombinasjonen av forskjellige ledelsesfunksjoner. Han bruker Ichak Adizes kategorisering av lederrollene som *produsent*, *administrator*, *integrator* og *entreprenør* (PAIE) som utgangspunkt (Strand 2007:249 ff).

Når Strand benytter seg av en denne firedelingen hva gjelder roller, funksjoner, profiler og organisasjonstyper, settes dette i sammenheng på en slik måte at man aner naturlige koblinger mellom organisasjonstype, lederroller, lederfunksjoner og lederprofiler.

I sitt nylige arbeid argumenterer Angell for at religiøse og trosbaserte velferdsorganisasjoner ikke er tilfredsstillende fanget opp av denne såkalte PAIE lederskapsmodellen. Hans fremste argument er de trosbaserte velferdsorganisasjonene ikke bare møter krav om effektivitet, slik Adizes/Strands modell har som utgangspunkt, men møter like store krav om legitimitet. Disse organisasjonenes supplerende rolle som trosbaserte i et ellers hovedsakelig offentlig felt, kan ikke tas for gitt (Angell 2014).

En viktig del av arbeidet diakonen leder og driver er rekruttering av frivillige. Det samme gjelder for frelsesoffiserer som tjenestegjør i korps. Denne oppgaven blir ikke eksplisitt relatert til lederrolletypologien hos Strand. I følge Strands typologi blir det rimelig å knytte rekrutteringsoppgaven til produsentrollen (mens sosialisering av nykommere knyttes til integratrorrollen) (Angell 2014).

Det er dessuten et vesentlig poeng at trosbaserte velferdsorganisasjoner har en selvforståelse og identitet basert på religiøs tradisjon og forståelse, hvilket skiller dem fra markedsbaserte

eller offentlige organisasjoner. Undersøkelser av lederpraksis har for det meste tidligere skjedd i sistnevnte organisasjoner. Empiriske undersøkelser av trosbaserte velferdsorganisasjoner synes derfor viktig for å få kunnskap om ledelse i feltet. Det trosbaserte aspektet antas spille inn på lederrollen og lederutøvelsen (Askeland 2014).

Angell viser til likhetstrekk med allmenn frivilligsektor (jfr. f.eks. (Harris 1995, Harris 1998)), og mener teori og forskningsresultat herfra kan brukes som utgangspunkt for tolking og analyse av diakonenes lederrolle. Likevel, i stedet for å operere med frivillige og ikke frivillige organisasjoner som en dikotomi, kan man på empirisk og fruktbart grunnlag kan skille mellom fire hovedtyper av organisasjoner: *Byråkratiet*, *ekspertorganisasjonen*, *entreprenørorganisasjonen* og *gruppeorganisasjonen* (Angell 2014, Strand 2007).

Med utgangspunkt i disse hovedtypene av organisasjonsformer, mener altså Angell det er *gruppeorganisasjonen* som er mest aktuell som organisatorisk kontekst for diakonens ledelse. Det er følgelig muligens mer fruktbart å tale om nettverksorganisasjon eller –kollektiv som den aktør diakonen er leder for. Diakonen er ikke leder for en fast organisasjon med en klar og varig avgrensning til omgivelsene, fordi den diakonale virksomheten i en kirke/menighet har et helt spektrum av mål, som ikke lar seg enkelt sammenfatte.

Som organiseringsform er nettverket fleksibelt, og derfor godt beskrivende i denne sammenhengen. Nettverket kan innebære både faste og ganske løse koblinger, og lederen er mer å oppfatte som koordinator og kommunikasjonsentrum enn som absolutt autoritet. Nettverket vil i stor grad kunne gå i oppløsning om det ikke holdes aktivt sammen av lederen, eksempelvis gjennom avtaler, sosiale bånd og fellesinteresser (Strand 2007:312).

Det er mulig frelsesoffiseren som tjenestegjør som korpssleder har til dels store likhetstrekk med diakonen i Den norske Kirke, men likevel ikke helt. Frelsesoffiseren oppfattes nok i sitt korps som en større autoritet enn diakonen tradisjonelt gjør, fordi korpsslederen både fyller oppgaven som korpsets pastor og daglige, administrative leder, og ofte også er leder eller sterk aktør innenfor det diakonale arbeidet. Det er uansett rimelig å anta at frelsesoffiserens lederoppgave i et mindre korps har større likhetstrekk med diakonens virke enn med topplederen i et større næringskonsern. Diakonen, og korpsslederen, er i all hovedsak leder av frivillige. De frivillige er, i forhold til det arbeidet de i denne sammenheng engasjerer seg i,

oftest «amatører». Det blir dermed lederens ansvar å tilrettelegge forholdene slik at oppgavene de frivillige har påtatt seg er mulig å gjennomføre. Det er en oppgave for lederen å rekruttere frivillige, og å legge til rette for at de frivillige holder motivasjonen oppe når de først er blitt med. Ut fra disse premissene kjennetegnes lederfunksjonen ved at det må legges til rette for at handling og samhandling oppleves mest mulig positivt, og at det skapes samhold og fellesskap i gruppene og på tvers av dem (Angell 2014).

Når Angell så nylig har tolket diakonens lederrolle med utgangspunkt i Strands PAIE-modell, ses funn som tangerer andre studier av kirkelige lederroller (Askeland 1998, Isegran 2009): Diakonene identifiserer seg i størst grad med integratortrollen, mens produsentrollen kommer på andreplass. Det viser seg i studien at diakonene også til en viss grad identifiserer seg med entreprenørrollen, men i svært liten grad med administratorrollen. Funnet er ikke overraskende, men tvert i mot i tråd med diakonenes profesjonsoppgave i menigheten. Angell peker imidlertid på to problem med Strands lederrolletypologi i forhold til diakonens rolle: Diakonens har som sin tjeneste å «produsere» gode relasjoner, noe som gjør det vanskelig å skille mellom produsentrollen og integratortrollen. I tillegg argumenterer Angell for at lederne i trosbaserte velferdsorganisasjoner opererer i en kontekst der legitimitet bør vektlegges like mye som effektivitet. Å oppnå legitimitet krever at organisasjonen ses og anerkjennes som relevant og på linje når det gjelder samfunnsmessige verdier og standarder. En slik posisjon nødvendiggjør en bredere forståelse av den eksterne orientering av organisatorisk lederskap. Angells konklusjon blir derfor at man kan erstatte den tradisjonelle dimensjonen som handler om endring kontra stabilitet med en dimensjon som fokuserer på relasjon og oppgaveorientering, eller mot henholdsvis effektivitet og legitimitet (Angell 2014).

Dette gir Angell 4 hovedtypologier (Angell 2014):

1. Den eksternt-relasjonsorienterte *brobyggeren*
2. Den eksternt-oppgaveorienterte *leverandøren*
3. Den internt-relasjonsorienterte *integratoren*
4. Den internt-oppgaveorienterte *administratoren*

Hillel Schmid har gjort rede for en lignende teoretisk modell for analyse av forholdene mellom ulike typer av ledelse i velferdsorganisasjoner. Også Schmid foreslår en kategorisering i henhold til intern og ekstern orientering, og i henhold til relasjon- og

oppgaveorientering, og ender da med 4 kategorier svært like Angells, uten at Schmid gir dem navn (Schmid 2010).

4.3.4 Askelands lederrollemodell

Harald Askeland legger bl.a. Angells og Schmidts modeller til grunn når han lanserer sin lederrollemodell. Askeland har gjort en observasjonsundersøkelse av ledere i to diakonale velferdsorganisasjoner; Diakonhjemmet Sykehus og Røysumtunet. Det er på denne bakgrunn Askeland presenterer sin alternative typologi av organisatoriske funksjoner med tilhørende hovedroller:

Tabell Askelands lederrollemodell:

	<i>Relasjonsorientering</i>	<i>Oppgaveorientering</i>
<i>Intern</i>	Integrator	Organisator
<i>Ekstern</i>	Formidler	Tjenesteutvikler

Askeland definerer rollene slik (Askeland 2014):

Organisatoren kombinerer funksjoner som å utvikle strukturelle system, utvikle prosedyrer og overvåke arbeidsinnsats, med å koordinere og planlegge arbeidsprosesser for å kunne oppnå mål på en effektiv måte. På denne måten definerer Askeland rollen bredere enn administratorrollen Angell bruker (Angell 2014).

Tjenesteutvikleren kombinerer de tradisjonelle funksjonene til produsenten og innovatøren. Rollen er eksternt orientert, og fokuserer på hvordan oppgaver løses ved å utvikle mål basert på overvåking av og tilpassing til eksterne omgivelser.

Integratoren er internt og relasjonelt orientert, og fokuserer på de nødvendige funksjoner for å binde systemet sammen til et fungerende hele. Slike funksjoner er relatert til motivering av ansatte, å utvikle og istandsette dem som kompetente aktører, konsultere med dem, lede og integrere dem.

Formidleren er eksternt orientert og har orientering mot å bygge, vedlikeholde og utvikle eksterne relasjoner. Det mere instrumentelle og effektivitetsorienterte aspektet av ledernes

ansvarsområde nedtones mens det å gi legitimitet blir gitt prioritet. Slike funksjoner inkluderer forming av allianser og også å balansere og bufre mot eksternt press (Askeland 2014).

Ledelsesprofilen til lederne av trosbaserte velferdsorganisasjoner kan på en konstruktiv måte analyseres av den alternative kategorisering av ledelsesroller foreslått i Askelands artikkel. Den nye modellen kombinerer viktige dimensjoner fra tidligere teorier og viser at å studere ledelsesmønsteret på mikronivå har nytte av å bruke en dimensjon som inkluderer orientering mot oppgaver og/eller relasjoner. Modellen understøttes av analysen av diakoner i Den norske Kirke (Angell 2014); og analysen gjort av ulike velferdsorganisasjoner (Schmid 2010).

Jeg vil benytte meg av Askelands modell i analysen av mine data.

4.3.5 Rollebegrep i denne analysen

For å klargjøre hva jeg senere i min analyse har lagt inn i de ulike rollebegrepene, finner jeg det riktig at disse spesifiseres, selv om de helt klart bygger på allerede nevnte ledelsesteorier:

Formidlerrollen er eksternt orientert og i tillegg orientert mot bygging, vedlikehold og utvikling av relasjoner. Fokus er utadrettet. Opptatt av å utvikle eller etablere nye møteplasser og tiltak, bruker tid på å knytte kontakter i nærmiljøet for å få støttespillere og nå nye mennesker. Ønsker å kunne tilpasse seg omgivelsene og tenke nytt.

Tjenesteutviklerrollen, eller leverandøren, er også eksternt orientert. Tjenesteutvikleren har fokus på mål/oppdrag (jfr. Frelsesarmeens internasjonale erklæring) og framtid, og søker utarbeide strategier og tiltak for å nå målene og få oppdraget utført. Funksjoner av denne rollen vil være holde evangeliske møter, å tale, forkynne, undervise m.v. Dersom korpset har et diakonalt arbeid vil det være viktig for tjenesteutvikleren å sørge for at arbeidet faktisk blir utført. I en kontekst som et menighetsfellesskap er, vil imidlertid ofte tjenesteutviklerrollen gripe inn i integratrorollen. Målet er jo at mennesker skal komme til tro, og finne sin plass i det kristne fellesskapet – altså bli integrert.

Integratorens rolle innebærer evne til å motivering av de ansatte, å utvikle relasjoner og å integrere de ulike delene av organisasjonen. Fokus er relasjonsorientert, og internt; medlemmer/frivillige skal bli sett og føle seg ivaretatt. Her inngår pastoral omsorg, sjelesorg, husbesøk etc. Integratoren vil være opptatt av at det skapes og utvikles varme og inkluderende møteplasser og fellesskap. Rollen griper inn mot tjenesteutviklerrollen i forhold til at den gjerne åpner opp for å produsere nye medlemmer, og også inn mot formidlerrollen, fordi den ønsker være relasjonsbyggende. Rollene er således ikke alltid helt klart avgrenset mot hverandre. Integratoren har fokus på medlemmenes utvikling og vekst, og vil gjerne ta disse med i beslutninger. Integratoren sørger også for at lokalene er pene og innbydende.

Organisatoren konsentrerer seg kort sagt om administrasjon. Det handler om at det praktiske og økonomiske rundt driften av korpset blir ivaretatt. Dette kan være alt fra utarbeiding av ansvarslistor for matutdeling og vask av lokalet, til å skrive mail, ta telefonen, levere statistikk, drive med budsjettering og regnskap. Herunder ligger også ansvaret for bygningsmasse og HMS.

4.2 Oppsummering teori

Teorien vedrørende kjønn og ledelse viser at man finner lite empirisk belegg for å si at kvinner og menn leder særlig forskjellig (Drake 2002, Reinåsdal 2010, Storvik 2002). Likevel viser statistikk og forskning at kvinner har en lengre vei å gå enn menn hva gjelder å innta lederstillinger. Mye av dette antas å skyldes ulike barrierer, som kan ligge både på organisasjonsnivå og individuelt nivå (Richardsen og Traavik 2009, Storvik 2002). En bidragsgivende faktor til at kjønnsdiskriminering opprettholdes på ofte subtile vis, er såkalt «kjønning» av organisasjonen (Acker 1993), som for Frelsesarmeens vedkommende kan sies å ha ført til en dikotomi ikke bare mellom menn og kvinner, men også mellom ugifte og gifte kvinner. Det oppstår på sett og vis «tre kjønn» organisatorisk, dette preger forståelse og tenkning.

I Frelsesarmeen ser man, i tillegg til den ubalanse som finnes mellom kjønnene organisatorisk, at offisersrollen står under press. Ytre samfunnsforhold fratår på mange måter frelsoffiseren den autoritet hun/han tidligere hadde, og sammen med læren om det allmenne prestedømme gjør dette at enkelte offiserer blir undrende til sin egen rolle som leder.

Tjenesteaspektet virker stå vel så tydelig fram hos offiserene som lederrollen, selv om både Frelsesarmeens grunnlegger og organisasjonen i dag vektlegger sistnevnte (Hill 2006).

Som beskrivelse for frelsoffiserenes lederoppgaver er det trolig nyttig å vende seg til den lederrolleteori Askeland har utviklet, bl.a. på basis av egen forskning i trosbaserte velferdsorganisasjoner og på basis av Angells forskning på diakoner i Den norske kirke. I så måte kan det ses nyttig å se på deres funksjoner og forståelse av sin rolle ut fra en kategorisering langs en akse av internt-eksternt fokus, med en kryssende akse av oppgave-relasjonsorientering (Angell 2014, Askeland 2014).

Forhåpentligvis gir denne teorifaglige tilnærmingen en fruktbar bakgrunn for analysen av mine funn, og også med tanke på å studere kvinnelige frelsoffiserers lederrolleforståelse ut fra et kjønnsperspektiv.

5 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil jeg søke redegjøre for den metodiske tilnærmingen til mitt forskningsprosjekt. Jeg vil gjøre rede for valg av datainnsamlingsmetode, utvalg av respondenter, etiske overveielser samt reflektere noe over egen forforståelse og over reliabilitet og validitet.

Denne masteroppgaven er tenkt som et eksplorerende og deskriptivt prosjekt snarere enn et normativt, ettersom oppgavens målsetting er å undersøke hvordan de kvinnelige offiserenes *faktisk* opplever sin lederrolle og situasjon snarere enn hvordan dette *burde* eller *skulle* være.

5.1 Valg av metode

Ved valg av metode til datainnsamling, står man som forsker med flere valg. Studiet av ledere, og av deres praktiske ledelse, kan gjennomføres ved f.eks. dokumentanalyse eller ved kvantitative innsamling av data som spørreskjema. Observasjon kan også benyttes. Andre anvendbare metoder er kvalitative organisasjonsstudier gjennom f.eks. intervjuer; individuelle eller i gruppe. Ved en ren intervjuundersøkelse fås tilgang til mye subjektiv informasjon, basert på ledernes egne erfaringer og egne fortolkninger (Malterud 2011, Thagaard 2013).

Isegrans tidligere nevnte studie gjort på frelsesoffiserer og lederroller benyttet i stor grad observasjon i sin datainnsamling (Isegran 2009). Mitt valg har derfor falt på å utelate observasjon, og heller gjøre en ren intervjuundersøkelse blant frelsesoffiserene. Dette for å få tilgang til subjektiv informasjon basert på deres egne synspunkter, erfaringer og fortolkninger vedrørende det å være kvinne og leder i Frelsesarmeen. I tillegg tas med noe relevant teorifaglig gjennomgang av tilgjengelige dokument relatert til tema.

Den subjektive informasjon innhentes best gjennom det kvalitative forskningsintervju (Thagaard 2013), og ikke gjennom mer upersonlige spørreskjema eller observasjon av handlinger. Fokus har altså vært på det tankesettet som ligger bak framfor handlingen i seg

selv. Det kvalitative forskningsintervjuet ble derfor ansett som best egnet metode for denne oppgavens datainnsamling.

Kvantitative spørreskjema ble vurdert som ikke like godt egnet til denne type oppgave fordi ønsket var «å gå i dybden», men et annet moment som spilte inn i forhold til spørreskjema var antall aktuelle respondenter. Det finnes ca. 90 kvinner som tjenestegjør som offiserer i Norge, Island og Færøyene i dag, og det måtte i så fall blitt sendt spørreskjema til alle. Det vurdertes da til at om svarprosenten ville blitt lav, så ville tallmateriale blitt så lite at det uansett ville bli vanskelig å konkludere med valide data/funn.

De som er blitt intervjuet har imidlertid blitt bedt om å besvare et ganske kort og anonymt spørreskjema etter intervjuets slutt. Dette er det i noen grad mulig å analysere kvantitativt, men ettersom utvalget er lite, brukes det bare for å vise tendenser.

5.1.1 Kvalitativ forskning

Den kvalitative forskningen arbeider ikke med numeriske data i form av tall, men bygger på teorier om menneskelig erfaring og fortolkning. Målet er å utforske og siden fortolke meningsinnholdet i sosiale og kulturelle relasjoner. Det datamaterialet forskeren arbeider med er i form av tekst innhentet under forskningsintervjuet. Ved å stille spørsmål til materialet og så videre lese, organisere og forstå dataene i lys av dette, søker metoden å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer og livsanskuelse innenfor et felt (Malterud 2011). Svakheter ved metoden kan være faktorer som at informantenes beskrivelser ikke stemmer med virkeligheten, eller at tema som fokuseres på er styrt av forskerens forforståelse (Neumann og Neumann 2012).

5.1.2 Fokusgruppeintervju

Ønsket var å få med så mange respondenter som mulig innenfor rammen av intervjuformen, for i størst mulig grad å sikre at ikke bare noen få syn ble representert i datainnsamlingen. Valget falt derfor på *fokusgruppeintervju*. Ved gruppeintervju har man mulighet til å få med langt flere respondenter enn hva som er praktisk mulig gjennom intervjuer med en og en, innenfor rammen av en masteroppgave. Som kvalitativ metode er fokusgruppeintervju anerkjent, om enn kanskje ikke det mest brukte. «Gruppeintervjuer, ofte betegnet som fokusgrupper, kan være nyttige for å få innsikt i holdninger og meninger hos personer

innenfor det feltet vi skal studere» (Thagaard 2013:99); hvilket illustrer nytten for denne masteroppgaven. Videre sier Thagaard: «I løpet av diskusjonen i gruppen gir medlemmene respons på hverandres synspunkter, og de ulike holdningene synliggjøres» (ibid.). En diskusjon i en fokusgruppe vil derfor kunne bidra til at tema blir utdypet, noe jeg ser som en klar gevinst. Thagaard peker imidlertid på ulemper ved gruppeintervju; Dominerende synspunkter kan ha en tendens til å vinne frem mer enn avvikende, fordi personer som har sistnevnte kan vegre seg for å ytre dem. Sterke personer kan ta urettmessig mye plass i gruppa (ibid). Det stilte derfor krav til undertegnede som intervjuer å gi alle «rom» og mulighet for å fremme sitt syn, noe jeg opplever jeg klarte med varierende hell. Balansen mellom å la diskusjonen flyte fritt uten mine føringer, og å hjelpe alle på banen, var tidvis utfordrende.

Thagaard fremhever for øvrig også at gruppa må settes sammen slik at medlemmene har et felles grunnlag å diskutere fra, men ettersom alle respondenter her er (om tidvis perifere), kolleger med sterk tilknytning til organisasjonen, var denne felles plattformen allerede etablert (Thagaard 2013:99).

Som form innenfor intervjuet igjen, falt valget på å gjøre dette med en delvis strukturert tilnærming, såkalt semistrukturert. Det ble benyttet en intervjuguide for å holde retning og sikre at valgte hovedpunkt innen tema ble berørt, men for øvrig gikk diskusjonen forholdsvis fritt respondentene mellom (Thagaard 2013:98) (Vedlegg 5: Intervjuguide). Det kan være utfordrende å bruke en semistrukturert intervjuform, blir det for lite struktur kan det bli uoversiktlig og rotete. Velger man en strengt strukturert intervjuform, kan mulighet for dialog og til å gå i dybden stenges. Jeg opplevde dette som en «spenning» i intervjuformen, kanskje spesielt når jeg kom så langt som til analysen. Metoden fungerte likevel greit etter hensikten.

5.1.3 Spørreskjema

I etterkant av gruppeintervjuene ble alle respondentene spurt om de var villige til å besvare et kort spørreskjema. Dette skjemaet inneholdt nesten utelukkende avkrysningsspørsmål som gikk på hva slags oppgaver de kunne tenke seg i framtida, samt hva slags oppgaver de i dag trives best med. Valget av bruken av dette skjema ble gjort fordi jeg var redd for at respondentene i en slik gruppe ikke ville være ærlige på hvilke oppgaver de kunne være villige til å gå inn i framtida. Skjemaene var utformet slik at de var fullstendig anonyme, inneholder ingen sensitive personopplysninger, og selv jeg som forsker har ingen mulighet til

å vite hvem som har levert hvilket. Skjemaene ble levert i en samlekonvolutt, som ble fylt på for hvert intervju «hulter til bulter». Jeg gjorde for øvrig respondentene oppmerksom på at dersom de skulle velge trekke seg fra undersøkelsen, ville de ikke kunne trekke sitt innleverte spørreskjema, ettersom jeg ikke hadde mulighet å finne tilbake til deres skjema. Alle valgte likevel å fylle ut og levere, men ble selvsagt gjort oppmerksom på at dette var frivillig.

Skjemaene er ikke blitt oppbevart elektronisk. De er oppbevart innelåst, og makuleres etter studiet er sluttført (Vedlegg 4: Spørreskjema).

5.2 *Utvalg*

Ettersom jeg selv er offiser, og kjenner de fleste enten godt eller av omtale, var det viktig for meg å søke finne et utvalg der jeg ikke valgte eller utelot noen ut fra forventede svar. Jeg ønsket også mest mulig geografisk, og gjerne aldersmessig, spredning på respondentene.

Frelsesarmeen kjører mye intern kursing av offiserene. Valget falt derfor rett og slett på å spørre alle kvinnelige offiserer som var samlet til kurs på Frelsesarmeens Ressurssenter i Moss om de var villige til å stille som respondenter. Det ville for meg være helt tilfeldig hvem som faktisk befant seg der på gitte tidspunkt som passet tidsmessig innenfor masteroppgaven. Jeg fikk oversikt over deltakerne (innenfor min målgruppe), velvillig overbrakt av ressurscenterets leder, og henvendte meg så skriftlig via personlig mail til disse. Jeg dro deretter til Ressurssenteret etter nærmere avtaler var gjort, og gjennomførte gruppeintervju der med de som hadde sagt seg villige til å delta. Jeg hadde følgelig ingen påvirkning på hvem disse var, og sikret meg dermed et noenlunde randomisert utvalg. Denne spredning begrunnes også med at alle offiserer er jevnlig på slike kurs, og det kunne i utgangspunktet blitt intervju med tilnærmet hvem som helst av dem ved å gjøre det slik som dette. I tillegg henvendte jeg meg til *alle* mellomlederne (innen menighetsarbeidet), da de var samlet til konferanse i Oslo.

En innvending mot å velge respondenter på denne måten, kan likevel være at utvalget ikke blir *helt* tilfeldig, men basert på hva som er bekvemt for meg i rollen som forsker. Innenfor rammen av et såpass lite prosjekt som en masteroppgave skrevet ved siden av full jobb er, vurdertes likevel dette som den største randomisering som ventelig kunne oppnås.

En ulempe var at jeg dermed fikk noen få respondenter jeg står i et tettere arbeidsforhold til, så jeg må ta høyde for at enkelte kanskje følte seg mer «bundet» under intervjuene enn de

andre. Svært lite av det som ble tatt opp var imidlertid av en slik karakter at det ville være vanskelig å snakke åpent med meg om det, men det er likevel verdt å være oppmerksom på. Håpet er at bredden ble rimelig god. Svarprosenten på de som fikk henvendelsen var svært positiv.

5.3 Gjennomføring av intervjuene

Det ene gruppeintervjuet hadde 6 respondenter, alle var korpsledere. De tjenestegjorde på høyst ulike geografiske steder i territoriet (det norske frelsesarméterritoriet består av Norge, Island og Færøyene).

Det andre intervjuet hadde 7 respondenter, hvor 4 var korpsledere og 3 nå var ledere i annet arbeid på samme nivå (men også disse hadde tidligere korpsledererfaring). Geografisk spredning var også her svært stor.

Et tredje gruppeintervju ble gjennomført med en noe annerledes sammensatt gruppe, og denne gruppen var tenkt bli brukt til sammenlikning med de øvrige to. Dette ble likevel i liten grad funnet hensiktsmessig senere, og informasjon fra de tre gruppene har derfor blitt brukt tilnærmet likt. Til intervjuet her henvendte jeg meg til *alle* de kvinnelige offiserene på divisjonsledernivå og på nivået over det igjen (som er et og to ledd organisatorisk over korpsledernivået), da disse var samlet til konferanse på et hotell i Oslo (de tjenestegjør på lokale divisjonshovedkvarter i alle deler av territoriet). 3 respondenter stilte seg villige til å bli intervjuet. Ytterligere 3 stilte seg villig til enkeltintervju senere fordi tidspunktet ikke passet, men dette gjennomførtes ikke da jeg opplevde at jeg hadde fått nok data gjennom gruppeintervjuene.

5.3.1 «Presentasjon» av respondentene

Respondentene ble ikke bedt å oppgi alder, men antall tjenesteår som offiserer. Spennet var fra ca. ett til rundt 40 års tjeneste. Gjennomsnittlig antall tjenesteår var ca. 12,5. Av respondentene var 7 i felles tjeneste med sin mann, 5 til var også gift; men tjenestegjorde uavhengig av ektefelle, 4 var single. Flere respondenter hadde imidlertid erfaring fra felles tjeneste selv om de nå tjenestegjorde uavhengig av ektefelle.

Jeg har gitt respondentene pseudonymer; *Aina, Iris, Lena, Else* og *Irene* har tjenestegjort i ca. 5 år. *Cecilie, Annbjørg, Rannveig, Emma* og *Olga* har rundt 10 års fartstid som offiserer, mens *Anna, June, Stine, Oddveig, Rita* og *Linda* har +/- 20 års erfaring.

Alle tre intervjuer ble gjennomført på ca. en time hver. Intervjuene ble tatt opp på bånd, alle lydopptak slettes etter oppgavens innlevering. Jeg transkriberte selv intervjuene fortløpende.

5.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Spørsmålet om reliabilitet knyttes til forskningens pålitelighet, mens validitet handler om dens gyldighet. Når det vurderes om tolkninger basert på en undersøkelse kan være gyldige i andre sammenhenger også, brukes begrepet overførbarhet (Thagaard 2013:23).

5.4.1 Reliabilitet

For å styrke forskningens reliabilitet har forskningsprosessen blitt forsøkt gjort så transparent som mulig ved inngående søke gjøre rede for de valg som er gjort, men dette har måttet balanseres mot vernet av respondentenes anonymitet. Gjennom oppgavens resultat- og analysedel blir forhåpentligvis datainnsamlingens reliabilitet ytterligere synliggjort gjennom fortolkningen som gjøres, og de valg som der tas og gjøres rede for. Verdien av de frambragte resultatene vil forhåpentligvis kunne overbevise om at de tolkninger jeg kommer fram til er gyldige i forhold til den studerte virkelighet (Thagaard 2013:205).

Et ledd i å sikre reliabilitet har også vært å avholde intervjuene på noenlunde nøytral grunn, henholdsvis ved å låne et klasserom på Frelsesarmeens Ressurssenter til to av intervjuene, da hverken jeg eller respondentene har dette som vårt arbeidssted. Intervjuet med mellomlederne ble holdt på et møterom på et hotell i Oslo. Det er imidlertid viktig å merke seg at man som forsker aldri er helt nøytral fordi forskerens nærhet til forskningsfeltet så vel som til respondentene alltid vil kunne påvirke reliabiliteten i innsamlede data.

5.4.2 Validitet

Validitet handler om forskningens og de innsamlede datas gyldighet, og om fortolkningen som gjøres. Validitet som begrep er oftest brukt i forhold til kvantitative metoder, hvor det fremst handler om måling av data. Innenfor kvalitativ forskning er det imidlertid vanskeligere

å måle fenomener, og det dreier seg derfor her mer om tolkning av disse. Validitet vurderes dermed i forhold til om forskerens fremgangsmåter og funn representerer virkeligheten, og gjenspeiler formålet med studien (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2010:230).

De fortolkninger som gjøres vil følgelig ha intern validitet, dersom årsakssammenhenger støttes innenfor studien. Dersom forståelsen utviklet innen denne studien er gyldig også i andre sammenhenger gir dette også studien ekstern validitet. Denne form for ekstern validitet kalles også overførbarhet (Thagaard 2013:205).

Forskningens validitet påvirkes også av forskerens tilknytning til forskningsobjekt og respondenter. Den forforståelse jeg som forsker naturlig vil ha i forhold til dette er allerede gjort rede for.

Jeg vil imidlertid presisere at jeg i forbindelse med transkribering av intervjuene valgte å skrive tilnærmet ordrett det som ble sagt. Dette ble for meg en måte å søke sikre at jeg fikk med meg det informantene sa så nøyaktig som mulig, for slik å unngå å la mine egne tolkninger komme inn allerede i transkriberingen. Tolkning ble søkt forbeholdt kapitlene med analyse og drøfting av data.

5.4.3 Overførbarhet

I forhold til ekstern validitet og overførbarhet, mener jeg at dataene er valide i forhold til de som faktisk er med på studien. Ettersom utvalget er såpass stort og randomisert, tror jeg studien har noe overføringsverdi på kvinnelige offiserer i Frelsesarmeen som helhet i det norske territoriet. I noen grad er kanskje også funn overførbare i forhold til frelsesoffiserer andre steder, i det minste i Skandinavia. Om data derimot er eksternt valide eller overførbare til kvinnelige ledere i andre sammenhenger, er mer uvisst. Til det er utvalget sannsynligvis for lite, og kanskje for «sært».

5.5 *Den analytiske prosess*

Etter transkribering av intervjuene satt jeg med drøye 100 sider tekst som skulle analyseres, samt ganske mye informasjon fra spørreskjemaene. Spørreskjemaene var de som var lettest å

håndtere, der handlet det fremst om å kunne telle⁶. I forhold til intervjuene måtte jeg gå inn i en analytisk prosess, som innebar mye refleksjon. Jeg leste materialet flere ganger, og var egentlig overveldet over mengden informasjon.

For å gjøre materialet håndterlig, endte jeg derfor opp med å gjøre en sterkt simplisert form for meningsfortetting (Thagaard 2013), det vil si, jeg brukte ganske enkelt en markørfarge og streket over alt som handlet om «kjønn». Deretter klippet jeg sammen en kopi av alt som handlet om dette, og laget et eget dokument. Det samme ble gjort over det som handlet om «ledelse», og det som handlet om «forventninger». Jeg hadde opprinnelig flere kategorier (eksempelvis «kompetanseutvikling»), disse måtte etter hvert velges bort på grunn av oppgavens omfang. Når jeg så hadde samlet alt respondentene f.eks. sa relatert til ledelse i et dokument, brøt jeg ned de enkelte utsagn til funksjoner og roller. De ble så skrevet opp og kategorisert i henhold til valgt lederrolleteori. På samme måte ble ulike lederfunksjoner på spørreskjemaet kategorisert (mer om rollekategoriseringen i kapittel 4.3.5 og 6.3).

Den analytiske prosessen var noe av det vanskeligste under hele arbeidet med denne oppgaven. Fra tiden der man sitter med masse materiale og alt føles som en «grøt», til man sitter med det man opplever som de selvsagte tema respondentene var opptatt av, måtte materialet «modne». Det er mitt håp at jeg har klart å se respondentenes hovedpoeng utkrystallisert. Det er likevel fare for at jeg fikk skylapper, og valgte bort noe vesentlig. Det valget må jeg leve med. Jeg har uansett nok stoff å drøfte og reflektere over.

5.6 *Forskningsetikk*

Undersøkelsen som ble gjort ble gjennomført i samsvar med forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Alle respondenter ble gjort oppmerksom på at deltakelse var frivillig, og opplyst om sine øvrige rettigheter i forhold til de forskningsetiske retningslinjene. Dette ble både gjort skriftlig ved spørsmål om deltakelse i studien, og gjentatt muntlig ved starten av intervjuene.

Personopplysninger er anonymisert, og taushetsplikt praktisert. Lydbåndopptak slettes etter oppgaveinnlevering. Personopplysninger har heller ikke på noe tidspunkt vært oppbevart på en slik måte at det har vært mulig å kunne spore en respondents skriftliggjorte uttalelser

⁶ Hvordan disse ble telt opp er beskrevet fortløpende i resultat/analyse i kap. 6.

tilbake til vedkommende (det er brukt pseudonymer i transkriberte intervju). Prosjektet er ikke vurdert som meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), da det ikke inneholder sensitive personopplysninger. Jeg har etter beste evne søkt ivareta taushetsplikt og anonymisering fra min side, men ettersom det er gruppeintervju jeg gjennomførte, kjenner selvfølgelig de som var på samme intervju til hverandre. I etterkant har jeg derfor sendt mail til deltakerne der jeg ber dem om å ikke gå ut med hvem andre som deltar i studien. Hva den enkelte sier om egen deltakelse er opp til dem selv, men om noen ønsker forbli anonyme har jeg søkt ivareta dette så langt mulig (Vedlegg 3: Brev til respondenter).

5.7 *Forskning i egen organisasjon*

Siden jeg selv er frelsoffiser, er det kolleger jeg har intervjuet. Noen få av dem er jeg i tillegg leder for, og noen er i lederposisjon over meg igjen. De fleste er imidlertid forholdsvis perifere kolleger, selv om de oftest, ved totalt å være ca. 150 offiserer i aktiv tjeneste, kjenner hverandre ved navn og omtale. Å forske i egen organisasjon på denne måten krever derfor en særlig årvåkenhet fra forskerens side, samtidig som den kan ses positivt på. I boken «Dugnadsånd og forsvarsverker» siteres Cato Wadel på at «den rene forskerrolle i samfunnsvitenskapen er en fiksjon» (Repstad 2004:235), og det sies videre:

«dermed blir det å analysere egen organisasjon ikke så hundre prosent annerledes enn hva andre forskere gjør når de bruker kvalitative metoder (...). Forskjellen – på godt og vondt – er at den forsker som samtidig er aktør i egen organisasjon, vanligvis har flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra».

Jeg har fra egen arbeidserfaring inngående kjennskap til offiserstjenesten og korpslederrollen, og også fra mellomlederleddet etter å ha arbeidet der i snart 4 år. Distanse og upartiskhet er alltid en utfordring i kvalitative undersøkelser, samtidig som dette er prisen forskeren må betale for å være nær og midt i forskningssituasjonen. Fristelsen til å bedømme i stedet for å beskrive aktørenes egne synspunkter er tilstede, og noe jeg har søkt være særlig oppmerksom på. Subjektivitet kan være en klar feilkilde, faren for perspektivforskyvning er reell, og må derfor vises særlig årvåkenhet overfor (Repstad 2004).

En av fordelene ved å forske i egen organisasjon er imidlertid at man som regel har et stort engasjement for denne. Dette engasjementet kan ofte være knyttet til ønske om endring (ibid.). Jeg unnsår meg ikke et ønske om at Frelsesarmeen burde gi fullstendig like muligheter for menn og kvinner til å inneha ledelsesstillinger, noe jeg opplever ikke er tilfellet

i dag. Likevel, jeg har forsøksvis prøvd å ha en særlig bevissthet på å forske på hvordan *andre* kvinner i organisasjonen forstår lederrollen, og den kontekst de utøver ledelse i. Jeg har søkt «å sette forskerbrillene» på og distansere meg og mitt eget så langt mulig. Jeg er uansett bare én i organisasjonen, og det er slett ikke sikkert at jeg fra mitt ståsted ser hele bildet. Årsaksforklaringer til hvorfor ting er som de er, kan være svært sammensatt. Jeg forsøker stille meg åpen til hva slags resultater undersøkelsen jeg gjennomfører kan bringe. Jeg tror jeg ved å være bevisst eget ståsted og egne holdninger kan evne ikke projisere mitt eget på respondentene. Det man er seg bevisst, kan man lettere håndtere (Neumann og Neumann 2012).

Ved gjennomføringen av prosjektet tror jeg likevel at min inngående kjennskap til organisasjonen og temaet, forhåpentligvis sammen med evne til å lytte og blikk for analyse har vært viktige ressurser. I grunnlaget for arbeidet med prosjektet har jeg ikke utelukkende hatt med min identitet som frelsesoffiser, men også de perspektiver som tilegnet ledelsesfaglig kompetanse gjennom studiet i verdibasert ledelse har gitt meg. Jeg innrømmer imidlertid at det underveis i analysen tidvis har vært utfordrende å stille seg selv utenfor og søke se inn, fordi jeg så altfor godt kjenner dialogen og den underliggende diskurs. Også jeg er i utgangspunktet blind for «rommets store elefant». Det har vært utfordrende å klare sette forskerbrillene på, men håper jeg ved god hjelp av veileder har klart det.

Jeg har i dette kapitlet søkt redegjøre for den metodiske tilnærmingen til mitt forskningsprosjekt, ved å gjøre rede for valg av datainnsamlingsmetode, utvalg av respondenter, etiske overveielser samt reflektere over reliabilitet, validitet og over egen forforståelse. I forhold til det siste tar jeg med et sitat fra Repstad (red.): «Det kan være vanskelig å skrive sannheten. Tør jeg, vil jeg eller burde jeg la det være?» (Repstad 2004:242). Dette er et kritisk spørsmål for forskeren i egen organisasjon. Jeg kan nå bare etter beste evne søke la materialet jeg har fått fram tale for seg selv, og i den grad det er mulig sette meg selv til side i en observerende og iakttagende rolle.

6 Resultat/analyse

Når jeg presenterer mine funn, velger jeg å ta utgangspunkt i hovedbegrep fra min problemstilling, som handler om kjønnsperspektivet som fortolkningsnøkkel av kvinnelige offiserers lederrolleforståelse.

Et av mine hovedspørsmål handler om det å være kvinne og leder i Frelsesarmeen, historisk og nåtidig. Her trekker jeg paralleller til norsk kjønnforskning, for å kunne se om det finnes koblinger mellom kjønn og lederroller. Jeg forsøker også relatere dette emnet til forskning og enkelte artikler skrevet spesifikt om Frelsesarmeen internasjonalt.

Det andre hovedspørsmålet respondentene fikk omhandlet hva de tenker om ledelse, og hvordan de forstår sin rolle som leder. Svar vedrørende dette har jeg valgt å belyse og sette inn i rammen av Askelands rollekategorier.

Jeg trekker fram et tredje aspekt fra materialet, og det handler om forventninger. Dette temaet ble mye større i intervjuene enn jeg hadde forestilt meg, og bør følgelig belyses. Temaet knyttes opp til begge leddene i analysen for øvrig.

6.1 *Statistikk over kvinner i seniorlederstillinger i Frelsesarmeen*

Når jeg har intervjuet norske kvinnelige frelsesoffiserer om deres lederrolleforståelse, finner jeg det nyttig å se litt på hva relevant statistikk og historisk utvikling viser.

6.1.1 Internasjonal statistikk

Internasjonalt viser statistikken følgende:

53 % av alle offiserer er kvinner

7,9 % er kvinner i topplederstillinger⁷

1,7 % er gifte kvinner i topplederstillinger (Salvation Army 2013)

⁷ Territorialledere, regionsledere, sjefssekretær (nestleder i et territorium), divisjonsledere og ledere av offisersskoler.

Svært få kvinner har tjenestegjort som nasjonale eller internasjonale ledere. Tre single kvinner har tjenestegjort som general (internasjonal leder): Evangeline Booth (1934-39) og Eva Burrows (1986-93), samt Linda Bond (2011-2013). De andre 17 har alle vært gifte menn. Frelsesarmeen har nå sin 20. general, som så ofte før: En gift, hvit mann. Hans navn er André Cox.

Harold Hill sier friskt nok at enslige kvinnelige ledere i Frelsesarmeen er en «utrydningstruet rase». Rader vil ikke helt være med Hill på dette, og viser til noen eksempler på at de finnes: Kommandør Mary Rajakumari ble territorial leder i Western India Territory da hennes mann døde i 2007. Kommandør Vinece Chigariro var i 2008 i sin andre ordre som territorialleder, først i Zambia og så i Zimbabwe (Hill 2006, Rader 2008).

Pr. 2006 hadde imidlertid ingen kvinner noen gang tjenestegjort som territorialleder i Frelsesarmeens fødested Storbritannia, heller ikke som sjefssekretær (nestleder) (Cameron og Jackson 2008:206).

Selv om det går å finne eksempler på kvinnelige, internasjonale ledere, slik Rader her gjør, går det likevel rimelig fort å regne dem opp. Harold Hill peker da også på faktumet at det lille antall kvinner som er seniorledere i armeen har vært *fallende* over de siste tiårene. Dette til tross for at likestillingen ellers i samfunnet går i motsatt retning. Hill ser en sammenheng i forhold til at det i samme tidsperiode har vært et sterkt fall i antall single kvinner som er offiserer. Flere og flere kvinnelige offiserer er nå gifte, men som gifte kvinner blir de ikke gitt tilsvarende posisjoner (Hill 2006:240).

6.1.2 Norsk statistikk historisk sett

I det norske territoriet viser statistikken at det ikke er mange kvinner som historisk sett har sluppet til som seniorledere. Det fantes noen ganske få i den spede begynnelse, men så var toppen svært mannsdominert i mange år. For enkelte stillinger gjelder dette også i dag, men rundt 2000-tallet er likevel en endring å spore.

La meg ta en rask kikk på litt historisk statistikk (se tabell neste side):

Statistikk over kvinner i lederstillinger:⁸

Statistikk over kvinner i et utvalg lederstillinger i det norske territoriet, til 1. mai 2014						
		Navn	Tidspunkt	Nasjonalitet	Sivilstand	
Territorialleder						
			Fra-Til	(ikke-norske)		
Totalt antall i stillingen:	28					
Antall kvinner:	2	Hanna Ouchterlony	1894-1900	Svensk	Ugift	
		Lucy Booth-Hellberg	1919-1928	Engelsk	Enke	
Sjefssekretær (nestleder):						
Totalt antall i stillingen:	37					
Antall kvinner:	2	Ingrid Lyster	1979-1983		Ugift	
		Miriam Frederiksen	2001-2005	Dansk	Skilt	
Feltsjef:						
Totalt antall i stillingen:	29					
Antall kvinner:	2	Ingeborg Bødtker	1938-1944		Ugift	
		Anne-Lise Undersrud	2011-dd		Gift (ektef. pensj.)	
Forvaltningssjef:						
Totalt antall i stillingen:	17					
Antall kvinner:	0	<i>Ingen</i>				
Leder for avdeling for Frelsesarmeens Kvinner:						
Totalt antall i stillingen:	19					
Antall kvinner:	19	<i>Alle</i>				
Personalsjef (opprettet 2001):						
Totalt antall i stillingen:	2					
Antall kvinner:	2	Elisabeth Henne	2001-2005		Ugift	
		Lise Luther	2005-dd		Ugift	
Leder for FABU (FAs Barn og Unge)						
Totalt antall i stillingen:	35					
Antall kvinner:	4	<i>2 tidlig i FA-historien, i nyere tid:</i>				
		Tone Gjeruldsen	2005-2007		Gift	
		Lisbeth Welanders	2007-2010		Gift	
Rektor på offisersskolen:						
Totalt antall i stillingen:	33					
Antall kvinner:	8	<i>5 kvinner før 1900. 3 etter:</i>				
		Ingeborg Bødtker	1944-1950		Ugift	
		Liv Guntvedt	1996-2000		Ugift	
		Gro Merete Berg	2006-2010		Gift	

Ut fra tabellen kan man se at Frelsesarmeen fra oppstarten i Norge i 1888 og fram til dags dato hatt 28 ulike personer i stillingen som territorialleder. 2 av disse var kvinner, hun som først brakte armeen til Norge, og senere en av grunnleggernes døtre. Det har altså ikke vært en kvinne i denne stillingen på nærmere 90 år.

⁸ Stor takk til kommandør Marianne Adams som lot meg få del i informasjon hentet ut fra Frelsesarmeens arkiver og museum, og fra gjennomgang av mange års disposisjoner (interne adresse/telefon/personellister).

I stillingen som sjefssekretær (nestleder), har det vært 37 personer, hvorav 2 kvinner. Den ene for drøyt 30 år siden, den andre for snart 10 år siden.

Følgelig ses at kun én norsk, kvinnelig offiser hatt en av organisasjonens to øverste stillinger i løpet av Frelsesarmeen 126-årige historie i Norge. Det kan med andre ord se ut som det ikke er mange ledertalenter blant norske, kvinnelige offiserer. Det må da for rettferdighetens skyld tas med at det finnes noen få norske kvinner som har hatt høye stillinger utenlands, både tidligere og nå.

Feltavdelingen (som i linje er territorial ledelse av menighetsvirksomheten) har vært ledet av 29 personer, hvorav 2 kvinner. Dette til tross for at svært mange av korpslederne har vært og er kvinner. En kvinne ledet avdelingen under andre verdenskrig, den andre gjør det nå. Hun er for øvrig en av de få *gifte* kvinnene som har fått en slik posisjon. Men man undrer, ville hun fått stillingen om ikke ektefellen var pensjonist? Ny feltsjef er imidlertid utnevnt, og vil tiltre i 2015, når den nåværende feltsjefen går av med pensjon. Ny feltsjef er mann.

Finans-/forvaltningsavdelingen har aldri vært ledet av en kvinne.

En av de få avdelings/seksjonslederstillingene kvinner tradisjonelt har innehatt er som ledere av Avdeling for Kvinner. Her har 19 kvinner vært ledere, ingen menn. Den første lederen var faktisk en gift kvinne (Jenny Aas), deretter var det kun enslige kvinner som hadde stillingen fram til Synneva Vestheim fikk den i 1998. I ettertid har det vært gifte kvinner som har hatt denne stillingen, oftest kvinner gift med territoriallederen (territoriallederens hustru var tidligere oftest uten egen ordre/tjeneste).

Personalavdelingen ble opprettet i 2001. Den er, typisk nok i forhold til samfunnet for øvrig, kun blitt ledet av kvinner.

Selv arbeidet blant barn- og unge (FABU) har hatt en klar mannsovervekt, det er blitt ledet av 35 personer, hvorav 4 kvinner. En gift kvinne på slutten av 1800-tallet, en enslig i 1920-årene, og så av to gifte kvinner på 2000-tallet. Etter dette har to nye ledere overtatt, begge menn. I juni 2014 overtar ny leder igjen, nok engang en mann.

Offisersskolen er blitt ledet av 33 personer, herav 8 kvinner. Alle de kvinnelige lederne hadde stillingen før 1900, med et unntak på førtitallet, og så to kvinnelige ledere i nyere tid, den ene var gift. Etter dette overtok igjen en mannlig leder, og enda en ny mannlig leder overtar 1. august 2014.

Når det gjelder divisjoner (overordnet områdemessig ledelse av menighetsarbeidet), så har det vært mange ledere av disse. Divisjonene har gjennom årenes løp flere ganger skiftet navn og virkeområder. I de fleste tilfellene har det vært mannlige divisjonssjefer. De fleste var gift, og hustruene jobbet som regel side om side med sin mann, men navnene deres ble ikke nevnt i disposisjonen (personell- og arbeidsoversikten som utgis internt årlig), og heller ikke i den internasjonale oversikten Year Book, før på åttitallet (Dette gjaldt territorialleders, sjefssekretærens og divisjonssjefenes hustruer). Antall divisjonssjefer har fram til i dag vært ca. 258, hvorav 23 personer er kvinner (de aller fleste ugift inntil noen ganske få i nyere tid).

I 2010 skjedde for øvrig en forandring internasjonalt, som i grunnen gikk ganske upåaktet hen innad i Frelsesarmeen. Fram til da hadde nemlig mannlige divisjonssjefers hustruer i en del år hatt tittelen assosiert divisjonssjef, som et klart signal om at de hadde delt lederskap. Dette ble trukket bort i 2010 av general Shaw Clifton. Så vidt jeg har forstått var begrunnelsen at «man kan bare ha en leder». Hustruene fikk deretter tittelen assisterende divisjonssjefer. Frelsesarmeen opererer fortsatt med delt lederskap på korpsnivå, så begrunnelsen synes ikke helt logisk. Bestemmelsen kan kanskje oppfattes som en slags degradering, i alle fall gir den et signal som skurrer.

Hvis man som grunnlag bruker samme stillingene som den internasjonale statistikken innledningsvis, så ser man at det historisk sett her har vært totalt ca. 356 personer i disse stillingene, hvorav 35 kvinner. Det vil si ca. 10% av våre territorialledere, nestledere, divisjonssjefer og rektorer på offisersskolen har vært kvinner opp gjennom historien. Så vidt jeg kan se har 4 av disse vært gift, det utgjør drøye én prosent. Det er altså ingen overdrivelse å si at nåløyet til en lederstilling for gifte, kvinnelige frelsoffiserer tradisjonelt sett har vært svært trangt⁹.

⁹ NB: Disse tallene kan ikke sammenliknes med tallene fra den internasjonale statistikken for øvrig, for den internasjonale statistikken gjelder dagens situasjon, regnet ut fra total arbeidsstyrke. Dette eksemplet er et historisk regnestykke kun basert på lederne.

6.1.3 Dagens situasjon

Per i dag finnes det seks divisjoner i det norske territoriet, her er nå kjønnsbalansen mellom lederne forholdsvis god, med 66% menn og 33% kvinner. Fire gifte menn har stillingen som divisjonssjef, samt en gift og en singel kvinne. Fra 1. august 2014 blir en singel kvinne til divisjonssjef, hun overtar for en mann.

Det noe paradoksale er at når en gift mann får denne tjenesten, får hans hustru den tilhørende tjenesten som leder for kvinnearbeidet i divisjonen. Begge arbeider full tid. Når en kvinne derimot blir divisjonssjef, er det ingen selvfølge at hun får en i tilsvarende stilling sammen med seg, men blir i utgangspunktet ansvarlig for begge stillingene alene. Det må kanskje enten si noe om nevnte stilling, om de gifte kvinnene som får den når ektefellen er divisjonssjef, om single kvinners enorme kapasitet, eller det sier snarere noe om organisasjonen som organiserer sitt arbeid og bruker sin arbeidsstyrke slik.

Ettersom det er først og fremst er kvinner i førstelinjetjeneste jeg har konsentrert meg om, ville jeg gjerne undersøke hvor mange som står i tjeneste som korpsledere i dag. Det var lettere sagt enn gjort, korpsene ledes av så mange «ulike slags mennesker» at det ble et puslespill å telle. Jeg har derfor valgt å forsøke telle offiserer i aktiv tjeneste, sersjanter i aktiv tjeneste, kadetter, feltsersjanter, reservekapteiner samt offiserer som er pensjonister, men likevel tjenestegjør som korpsledere. Jeg har kun telt de som tjenestegjør som korpsledere og ass. korpsledere, og har ikke tatt med medarbeidere, pensjonerte sersjanter, kontaktpersoner osv. De som har ansvar for flere korps, er kun telt én gang. Jeg garanterer ikke at jeg har klart å telle helt korrekt, men tallene skal være rimelig riktige. Tallene er basert på Frelsesarmeens personelloversikt «Disposisjonen 2013-2014» (Knedal 2013/2014).

Tabell over korpsledere:

<i>Korpsledere</i>	<i>Antall Totalt</i>	<i>Menn</i>	<i>Totalt ant. kvinner</i>	<i>Gifte kvinner i felles tjeneste med ektefelle</i>	<i>Gifte kvinner som tjenestegjør uavhengig av ektefelle</i>	<i>Single kvinner</i>
	96	37	59	28	10	21

Det jeg da kommer fram til, er at vi har totalt **96** personer som tjenestegjør som korpsledere. Disse tallene vil si at drøyt 60% av korpslederne er kvinner, mens i underkant av 40% er menn. Jeg merker meg dermed at tallene snus når vi går fra korpsledernivået til nivået over. Mens drøyt 60% av korpslederne er kvinner, er det, som tidligere nevnt, 66% av

divisjonslederne som er menn. Kvinnene ser altså ikke ut for å bli med oppover i hierarkiet i samme grad som menn.

Jeg har også forsøkt telle hvor mange offiserer vi har i aktiv tjeneste i det norske territoriet totalt. Jeg har ikke telt med norske offiserer som tjenestegjør utenlands, offiserer i permisjon, pensjonister osv.

Tabell over offiserer i aktiv tjeneste i Norge, Island og Færøyene:

<i>Offiserer</i>	<i>Antall totalt</i>	<i>Menn</i>	<i>Totalt ant. kvinner</i>	<i>Gifte kvinner i tjeneste som «hører sammen med» ektefelles</i>	<i>Gifte kvinner som tjenestegjør uavhengig av ektefelle</i>	<i>Single kvinner</i>
	151	62	89	32	25	32

Ut fra dette kan man da kan regne ut at 59% av det totale antall offiserer er kvinner, hvilket gir et interessant grunnlag for sammenlikning med den internasjonale statistikken. Det kan ganske sikkert argumenteres for at valget av stillinger den internasjonale statistikken baserer seg på gir et lite dekkende bilde av hvem som faktisk bestemmer i territoriet (f.eks. er det kun territorialleder og nestleder av disse stillingene som sitter i lederråd), men for sammenlikningens skyld:

Tabell over kvinnelige toppledere i %:

	<i>Internasjonal statistikk</i>	<i>Norge, Island og Færøyene</i>
<i>Totalt antall kvinnelige offiserer i prosent</i>	53 %	59 %
<i>Antall kvinner i topplederstillinger i prosent</i>	7,9 %	0,6 %
<i>Gifte kvinner i topplederstillinger i prosent</i>	1,7 %	0,6 %

(Prosentandeler regner ut fra total offisersstyrke).

Det er mye mulig en slik statistikk blir svært skjev når den brukes på territorialt nivå, kanskje spesielt i et lite territorium som det norske. Jeg regnet derfor ut hvor stor del av den totale offisersstyrken de *mannlige* topplederne utgjør, og det er ikke mer enn 4,6% (7 ledere av totalt 151 offiserer, mens de kvinnelige lederne er regnet ut som hhv. 1 og 1 av totalt 151 offiserer). Dette sier muligens noe om hvor få offiserer vi etter hvert har i det norske territoriet, og kanskje også noe om hvor mange sivilt ansatte vi har fått inn i så vel førstelinjetjeneste som i

ledelsen¹⁰. De siste 15 årene er antallet offiserer som tjenestegjør i Norge, Island og Færøyene mer enn halvert (fremst grunnet mange pensjonerings og manglende nyrekruttering).

Faktum er altså at av det totale antall offiserer er ca. 6% toppledere. Kvinnelige offiserer utgjør nesten 60% av arbeidsstyrken i det norske territoriet, men kun 2,2% av dem er toppledere (2 ledere av 89 kvinner). Menn utgjør underkant av 40% av arbeidsstyrken, men 11,3 % av dem sitter i topplederstillinger (7 ledere av 62 menn). Men igjen, dette avhenger selvsagt av hvem som defineres som toppledere. Det mest naturlige vil nok mange anse være å se på territoriets øverste lederråd, og ikke statistikken slik den internasjonalt ble lagt til grunn.

I lederrådet sitter det per i dag 10 personer, 5 menn og 5 kvinner (Knedal 2013/2014). Flott utgangspunkt, men: Av kvinnene som sitter der er to gift med henholdsvis territorialleder og sjefssekretær (nestleder). En av kvinnene i lederråd er ikke offiser, og det etterlater kun to kvinner som sitter der utelukkende på egne kvalifikasjoner som offiser og leder. Den ene ugift, den andre har pensjonert ektefelle. Det er ingen tvil om at de andre tre kvinnene i lederråd også er høyst kompetente og kvalifiserte kvinner, men poenget er utvelgelsen. Får kvinnelige offiserer slike posisjoner i «egen kraft», eller må de «gifte seg til dem»?

Når jeg først studerer tall; Frelsesarmeen gjennomfører i disse dager lederutviklingskurs for alle sine ledere, både sivilt ansatte og for alle offiserer (for offiserene uavhengig av stilling). Meningen er at alle nevnte ansatte skal gjennomføre disse kursene over en gitt periode. Kursene er godt i gang, og dette oppleves som veldig positivt av respondentene. I årene før dette har imidlertid Frelsesarmeen i Skandinavia hatt et ledertreningsopplegg for offiserer, Nordic Leadership Development Institute (NLDI), som, etter det jeg har fått oppgitt, er gjennomført av 13 norske offiserer, plukket ut av Frelsesarmeen. Jeg konstaterer at ut fra de opplysninger jeg har fått, har det blant de 13 norske som har tatt kurset vært 9 menn og 4 kvinner. Dette betyr at 14,5% av de mannlige offiserene gjennomførte NLDI, mens kun 4,5% av kvinnene gjorde det. Og selv om det neppe er noen som har sittet på hovedkvarteret og bestemt at kvinnene skulle få mindre mulighet til å delta i dette ledertreningsopplegget, sier det sannsynligvis noe om subtile og ubevisste mekanismer som slår inn.

¹⁰ Et høyere antall offiserer, med samme antall seniorledere som nå, ville rett nok gitt en enda dårligere statistikk prosentuell sett.

Det er altså åpenbart at hverken kvinner eller menn flest blir toppledere, men det er også åpenbart at det relativt sett er langt lettere for menn enn kvinner å bli det. Dette er den virkelighet de norske offiserene tjenestegjør i, og som danner grunnlag for deres forståelse. På basis av materialet tror jeg imidlertid det kan konkluderes med at de fleste tror situasjonen er langt bedre enn den faktisk er. Det gjør at få ser ut til å mene dette er et tema verdt å bry seg med, som da min respondent Rita lurte på hvorfor i alle dager jeg «gidder holde på med dette». Jeg ser tallenes tale som tydelige nok til at tematikken fortsatt er aktuell. En dypere analyse av intervjuene indikerer det samme, som jeg vil forsøke vise.

6.2 Leder og kvinne

Hovedspørsmålet i min problemstilling gjaldt det å være kvinnelig leder som offiser i Frelsesarmeen. I intervjuene introduserte jeg gjerne denne delen av problemstillingen et godt stykke ut i samtalen. Når jeg i ettertid hører på intervjuene, finner jeg det påfallende hvordan samtalen preges av å miste tempo når denne tematikken kommer, respondentene virker tenke seg om. Lydbåndet avslører at det sukkes. Er de lei av problematikken? Finner de det uinteressant og uaktuelt å diskutere? Eller oppleves spørsmålet illegitimt? Ritas respons oppleves som representativ for flere:

«Men jeg har sagt noe til deg før, når jeg hørte om denne oppgaven, så gav jeg vel litt uttrykk for at jeg synes det var litt kjedelig, at du gidder å holde på med dette? For altså, ledelse... Det har betydning. Kvinner og menn. Det har betydning. Og samtidig så tenker jeg at en leder er en leder. Og jeg har sagt noen ganger [...], at jeg skulle ønske vi ikke hadde uttrykket «kvinnelige ledere», eller «kvinnelig general». Men, det er jo klart, vi hadde jo en kvinnelig general, den forrige generalen [...]. La oss si en gift kvinne ble general, da liksom, ville hun bli kalt kvinnelig general på en annen måte enn en mann, vi hører aldri at en mann er en mannlig general?! Om han var ikke gift, eller en annen TC eller CS eller... korpsoffiser, det blir ikke vanligvis sagt at han er en mannlig offiser.... Så der er et eller annet i språkbruken vår... Og det er sikkert i hele samfunnet vårt, men der... Jeg tror kanskje det er noe som ligger i vårt system, som ligger litt der.»

Flere av respondentene gir også uttrykk for dette ønsket om at det burde være unødvendig å snakke om kvinnelige frelsoffiserer, eller kvinnelige ledere. Begrunnelsen som brukes er at vi ikke snakker om mannlige offiserer eller ledere, det synes underforstått at når betegnelsen brukes uten fortegn, så er det mannen som menes. «Mannen er mennesket, kvinnen den andre» (Beauvoir og Christensen 2005).

Aina reflekterer over dette, at man i Frelsesarmeen sier «Vi har en kvinnelig general», men det er aldri noe poeng å si noe om kjønn dersom det er mann. Hun mener åpenbart vi forutsetter mannen som normalen, og når vi får en kvinne i stillingen så «synes vi det er det helt store». Kvinnen fungerer da som en gallionsfigur, noe man kan holde fram og være stolt av, og så er det kanskje ikke så nøye med resten. Kvinnen blir fortsatt «den andre».

I alle tre fokusgruppene blir det naturlig nok en del snakk om kvinnelige ledere, hvem og hvor mange som har vært ledere på et organisatorisk høyere nivå. Mange av de yngre har øyensynlig mindre kunnskap rundt dette, mens de mer erfarne gjerne peker på heller dystre statistikk:

Linda: «Jeg har så lyst til å si noe [Ler] ... for du sa noe om kvinner og kvinners ledelse...»

Jeg: «Ja – i Frelsesarmeen. Om dere har noen tanker om det».

Linda: «Og da har jeg lyst til å si at vi har veldig liten erfaring med det, i Frelsesarmeen. For de aller fleste ledere hos oss er, og har vært, menn!»

Jeg: «Det kommer jo an på hvilket nivå vi snakker om ledelse på, da, kanskje?»

Linda: «Det har du rett i.»

Ut fra hva som her gis uttrykk for, ser menn og kvinner ut til å være likestilt på korpsledernivå (førstelinijelederne), i alle fall ut fra det mandat de blir gitt fra Frelsesarmeen (Frelsesarmeen). Forventninger fra menighetene kan imidlertid tale et litt annet språk. Langt de fleste gir uttrykk for at mulighetene for kvinner begrenser seg raskt om man skal bevege seg oppover i hierarkiet, selv om noen peker på at utviklingen går rette veien, og enkelte har opplevd å bli gitt muligheter. Flertallet ser imidlertid ut til å mene som Else, som på mitt spørsmål om man har like muligheter eller ikke svarer «På korps har vi vel det. Men jeg har ikke troa på det på hovedkvarteret».

6.2.1 Hvorfor blir ikke kvinner ledere?

I teorikapitlet kom jeg inn på at forskning viser tre mulige forklaringsmodeller for kvinners manglende deltakelse i ledersjiktet (Reinåsdal 2010, Storvik 2002). Forklaringen kan ligge i organisasjonen, hos kvinnene selv eller i en kombinasjon.

De samme forklaringer kommer respondentene inn på når de reflekterer over hva det er som gjør at kvinner i Frelsesarmeen ikke er like sterkt representert på seniorledernivå som menn. De kommer både inn på at årsaken kan ligge hos kvinnene selv, eller kan ligge hos armeen:

Linda: «Jeg tror at påstanden om at kvinner ikke vil eller tør bli ledere er vesentlig overdrevet».
[...]
Jeg: «*Hvorfor blir da ikke kvinner ledere?*»
Oddveig: «Jeg tror at Frelsesarmeen har ikke tradisjon for det».
Linda: «Gutteklubben Grei!»

Respondentene virker overveiende å lande på konklusjonen at det handler mest om at Frelsesarmeen ikke gir kvinnene sjansen på samme måte som menn får det.

Rannveig: «På meg så virker det som at det er liksom «Hit, men ikke lenger», du kan godt få ha din stilling, men du skal ikke få avgjøre de store tingene. På en måte. Det er greit, men bare til et visst punkt. Så vil det være en over deg, som faktisk tar avgjørelsen i de store spørsmålene. Kanskje? Du får gjøre noe, men ikke alt».

Kvinner blir ikke gitt sjansen på samme måten som menn, mener flere respondenter. Det pekes også på erfaringen av ektepar i delt ordre, der hun automatisk er underordnet ham, men likevel er den som egentlig virker være lederen:

Jeg: «*Handler det om at kvinner ikke kan? Eller handler det om at kvinner ikke vil? Eller handler det om at kvinner ikke blir gitt sjansen?*»
Iris: «Kanskje om det siste...»
June: «Jeg tror det handler i stor grad om det siste».
[Mange i gruppa bifaller, det sies «Ja det tror jeg også»].
June: «Jeg tror kompetansen, både evnen og viljen har vært til stede hos veldig mange».
[Flere: «Ja»].
June: «Men det var ikke, det var ikke aktuelt».
Rannveig: «Nei».
June: «...ikke spørsmål en gang. Ehm».
Olga: «Hm».
June: «Det handler om tradisjon».
[Flere: «Ja»].
Iris: «Vi har jo hatt TC'er der kvinnen har vært sterkere enn mannen».
Jeg: «*Men det er fremdeles han som...*»
Iris: «Ja, det er han som sitter i en TC-stilling, det vet jeg».
[Flere: Mm].
[...]

June: «Og, det er jo, det er jo ikke... Altså, man har jo opplevd det sånn at man, at man... det er den kvinnelige DC'en som er DC! Altså, det er det man sitter igjen med som opplevelse, når man har vært i en setting eller noe sånn, men det er han som har den formelle statusen DC. Men i praktisk utførelse av det som jeg ville kalle DC's rolle overfor meg som offiser, så er det den kvinnelige delen som har utført DC-jobben».

Anna: «Mm. Det er det veldig ofte».

June: «Og da, da... Blir det på en måte helt feil. At det er han som har stillingen, og det er egentlig hun som gjør jobben! Mm!»

Det Anna og June kommer inn på her, er det faktum som jeg har nevnt i teorikapitlet, at ektepar ofte får stillinger «som tradisjonelt hører sammen». Dette er et åpenbart poeng i forhold til kvinners stilling i Frelsesarmeen, og noe jeg vil drøfte i neste kapittel.

Det er en rimelig utbredt oppfatning blant respondentene at vi har kommet langt i forhold likestilling for kvinnelige offiserer i det norske territoriet, men inntrykket er at flertallet synes utviklingen likevel går tregt. June nevner en endring som skjedde i lønssystemet for en del år siden:

June: «Jaja. Fikk tre fjerdedels lønn de (x) første åra, jeg lurte på om det var (x'te) året det endra seg, noe sånt. Og, og... Hallo! Det er 17 år siden! Det er fakta ikke skjedd så «himlende mye» siden da, at... Ja!»

[Noen humrer].

June: «Ja! Så det går litt for treigt! I forhold til resten av samfunnet, på det med lederskap, og kvinner i lederskapsstillinger, min... Altså; Jeg er ikke av de som vil stå... oppe og være leder, men jeg ser at det er fryktelig mange damer som har fantastiske lederegenskaper, og som absolutt burde ha vært ledere, og det burde ha skjedd for mange år siden, så burde de ha fått den plassen og vært ledere, og da hadde vi kanskje stått enda sterkere i samfunnet enn hva vi gjør i dag som organisasjon, fordi at en del av det folk snakker negativt om er at «Ja, dere sier at dere har likestilling, men vi ser det jo ikke!» «Alle sjefene er jo»... og så kommer liksom den regla.»

Olga: «Og så kanskje det fins en slik dame, men vi blir ikke spurt.»

Fokus er rimelig åpenbart ikke å ville være leder for egen vinnings skyld. Det er likevel tilsynelatende bred konsensus blant respondentene at vi har for få kvinner i seniorledelsesstillinger, selv om en likevel påpeker hun er gitt mange muligheter opp gjennom karrieren, og en forholdsvis nyutdannet virker overbevist om at mulighetene er like for kvinner og menn. Blant korpslederne er det likevel en overveiende holdning til at det trengs flere kvinner på ledernivå, uten at de altså nødvendigvis ønsker disse oppgavene for seg selv.

Det handler om at Frelsesarmeen må bruke de ressursene den har tilgjengelig for å utøve sin misjon på best mulig måte.

Jeg: «[...] Noen sier jo for eksempel «Jeg bryr meg ingenting om hvem som blir ledere, bare den beste blir leder». [...] Men så viser jo statistikken at det er jo [...] stort sett bare menn som blir ledere... Er det fordi de er best?»

Linda: «Nei!»

Oddveig: «Nei.»

Rita: «Nei.»

Linda: «Nei.»

Oddveig: «Det er vi enige om!»

Linda: «Og jeg er veldig med på det at det er de beste som skal bli ledere – [...] Men det er bare det å si at det er ikke den beste alltid som blir leder. [...] Er min uærbødige påstand [...]. Og jeg tror at Frelsesarmeen hadde hatt mye å tjene på å ha reell likestilling.

Oddveig og Rita: «Ja, mmm.»

Jeg: «For dere opplever ikke at det er reell likestilling i dag?»

Linda: «Ja, nå skal ikke jeg – jeg opplever ikke det!»

Fokuset er altså at Frelsesarmeen, og implisitt dens oppdrag, har mye å tjene på likestilling. Det virker i det hele tatt som det å klatre på karrierestigen er ganske uviktig for den enkelte, men det handler om å få muligheten til å bruke seg selv fullt og helt i tjenesten man er kalt til.

Gjennomgående virker respondentene mene at man er villig til å ta en lederstilling om man blir gitt den, men de tror kanskje *noen* likevel ikke vil våge. Det snakkes en del om å bli sett, at ledelsen våger satse på en, og på hvilke mekanismer som skal til for å våge takke ja til en seniorlederstilling dersom man blir gitt sjansen. Noen av respondentene nevner også en episode om en kvinne som ble gitt sjansen for en del år tilbake, men som etter en stund trakk seg igjen fordi «hun ble en outsider» og «det ble noe maktgreier, som gjorde at hun ikke orket». Likevel sier flere at kvinner både vil og kan, om de får muligheten:

Rita: «Men jeg tenkte på... Det var det der om at kvinner ikke [...] vil [eller] orker ta den jobben [...]. For jeg tror egentlig ikke det er der. Jeg tror [...] det kan være for noen, at det er det, «Vi vil ikke fordi det krever så mye», men jeg tror at for mange så må det være også det at [...] de hadde trengt på en måte litt mer backing, for jeg tror at mange kvinner orker egentlig. De har energi og kan orke dette, men du trenger den støtten, og bli sett fra leder. De som sier faktisk at «jeg tror på deg som leder».»

Oddveig: «Men jeg tror at det som Linda sier om «Gutteklubben Grei», for det er jo littegrann, de er jo de som sitter og... Skal velge ut ledere, og hvem er da de velger ut? Vi søker jo ikke på stillinger, og jeg tror [...] ikke damer smisker så mye [ler]. Eller, på en måte kjører de spillereglene som menn gjør [...].»

Noen av respondentene poengterer også viktigheten av at kvinner må gripe muligheten om de blir gitt den. Olga ble litt agitert på de kvinnelige offiserenes vegne:

Olga: «Unnskyld, men vi må begynne å snakke om det! Og så, vi kvinner må være villig til å ta oppgaver, hvis vi blir spurt.»

[Flere: «Mm.»]

Olga: «[...] Begynne å snakke om det, få dem å skjønne hvordan vi føler og hva vi syns. Og så må vi være klar, eller villig til å ta...»

Rannveig: «Jeg tenker at det handler om at vi må tørre å si fra.

[...] Ikke være redd for å komme med forslag og spørsmål, selv om vi er kvinner.»

Anna: «Men jeg syns også det at det er veldig sårbart å gå selv. Jeg tenker at dette også er sånn du... din DC burde se. For det er noen som stikker seg kanskje ut, både som menn og kvinner. Som stikker seg ut som gode ledere. Altså, jeg tenker på alle som gode ledere, men det er vel kanskje noen som har en helt spesiell egenskap til å lede. Da er det noe med å holde øynene åpne på hverandre. Jeg tror det at veldig mange offiserer er veldig ydmyke, og tør ikke å gå liksom...»

Iris: «Å by på seg selv.»

Andre poengterer altså at de er blitt gitt muligheten, selv om flere gir uttrykk for at tiltak må gjøres for at flere skal oppleve det samme.

Rita: [...] «Trenger vi gjøre noe for å få flere kvinnelige ledere? Jeg skulle ønske vi ikke trengte det. Og jeg kan være en som sier litt sånn «Vi trenger ikke det», og for min del så tenker jeg at jeg på en måte ikke har traktet etter lederskap, men jeg har blitt satt til noen ting, likevel. Så jeg har jo absolutt ikke hatt behov for å kjempe for noen ting. [...] Jeg har fått noen lederansvar, så da trenger jeg jo ikke å kjempe for det, mens noen foran meg, og kanskje ved siden av, har kjempa for det, og det har vært nødvendig. Så tenker jeg [...] vi kan lure på: «Hvor ligger det hen?»»

En vanlig seniorlederstilling kvinner får (spesielt de gifte) er på hovedkvarterets avdeling for kvinner. De fleste respondentene virker negative til å tjenestegjøre med territoriets kvinnearbeid, eller som leder for divisjonens kvinnearbeid. Gifte kvinner har tradisjonelt fått en stilling innen dette dersom mannen hennes får en seniorlederoppgave.

Else: [...] «Se på stillingene på HK. Er det ikke ganske mange menn som sitter der, i forhold til kvinner?»

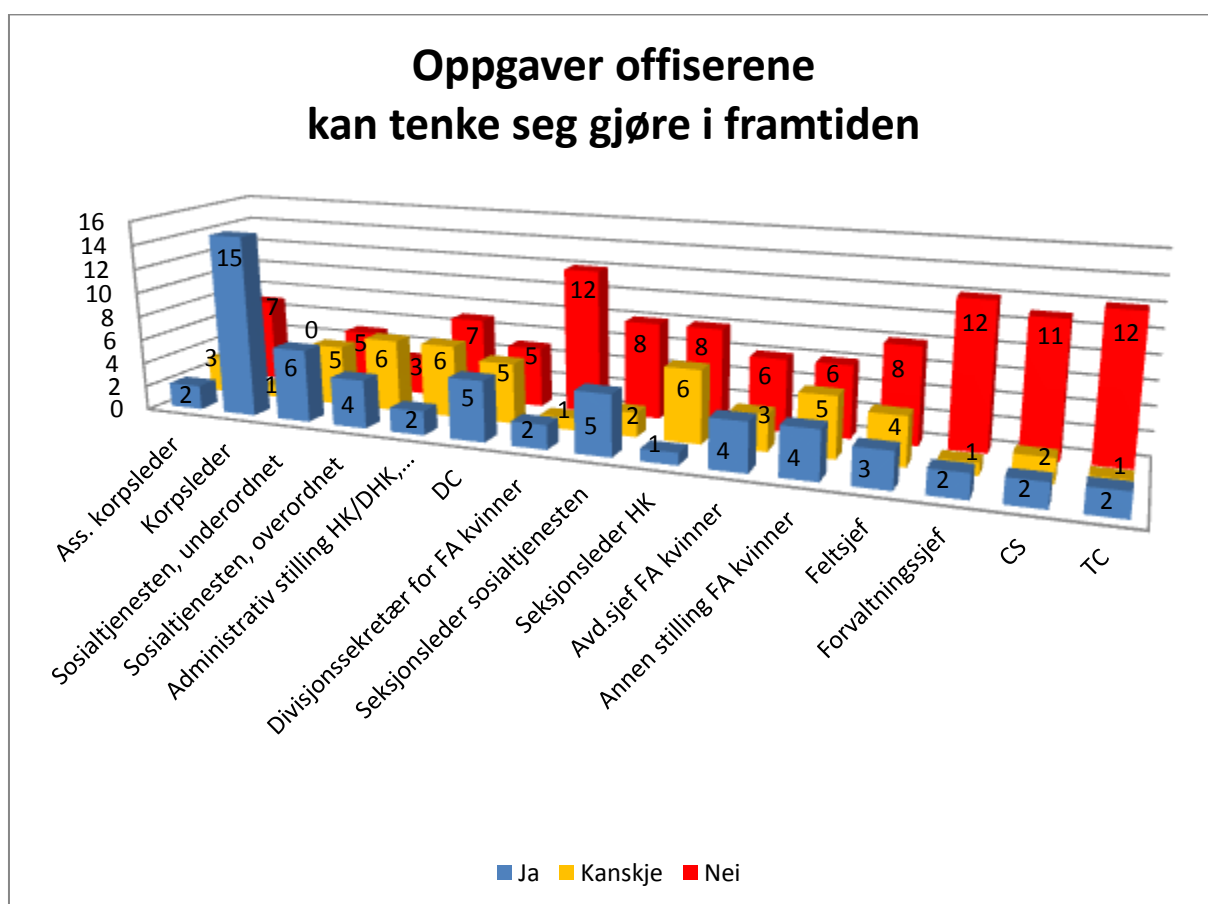
Emma: «På HK har du «frue-ordrer».

Else: «Ja, frue—ordrer, det er sånne der, må liksom være for «kvinne-saken» hvis du er i den stillingen... Jeg tror ikke jeg hadde passa til det.»

I forlengelsen av å diskutere kvinner og ledelse i Frelsesarmeen, hadde jeg lyst å spørre respondentene om hva de selv tenker om sin egen lederframtid i organisasjonen. Da jeg var usikker på i hvor stor grad de ville være åpne og ærlige i gruppene på hvilke lederoppgaver de senere kunne tenke seg, valgte jeg å gjennomføre spørsmålet rundt dette på spørreskjemaet. Der listet jeg opp et utvalg ulike lederstillinger i organisasjonen (naturlig nok ikke alle, men jeg gjorde et forsøk på en noenlunde grei spredning).

Alle 16 respondenter svarte på spørsmålet, men ikke alle krysset på alle stillingene. De ble bedt om å svare på en skala fra klart «nei» via «kanskje» til klart «ja» på om de kunne tenke seg stillingene, og jeg har siden kategorisert det og kom fram til følgende resultat:

Diagram ønskede framtidsstillinger:



Det virker som jo høyere stillingen ligger på organisasjonskartet, desto mindre attraktiv er den. Det er mulig dette skyldes en mekanisme av at det er «altfor langt opp og fram» i forhold til hvor man står i dag. De fleste respondentene er tross alt førstelinjeledere, og spranget opp til å bli territorialleder er stort.

Resultatene som utmerker seg er imidlertid korpslederrollen, som 15 av de 16 respondentene sier «ja» til, mens en sier «kanskje». For øvrig er det de tre øverste rollene i et territorium som utmerker seg som «jobbene ingen vil ha», nemlig rollen som territorialleder, sjefssekretær (nestleder) og forvaltningssjef (sistnevnte er bl.a. sjef for alt det økonomiske arbeidet i territoriet). En rolle som kunne tenkes ligge ganske nært karrieremessig for de fleste respondentene er også svært lite attraktiv, og det er rollen som divisjonssekretær for Frelsesarmeens kvinner (assisterende divisjonssjef). Da er man mer positiv til selve divisjonsjefsrollen, den sier 5 «ja» til, 5 sier «kanskje», mens 5 sier «nei» og en ikke svarte. Altså kan nesten 2/3 av respondentene tenke seg denne stillingen.

Jeg opplevde imidlertid ikke at jeg ut fra intervjuene hadde fått helt klarhet i hva som skulle til for at respondentene skulle være villig til å ta ytterligere lederoppgaver i organisasjonen i framtida. Jeg valgte derfor å sende en mail til dem i etterkant og spørre om det var mulig for dem å identifisere noen faktorer vedrørende dette. Jeg fikk svar fra 14 av 16 deltakere.

Svarene nevnte ganske mange faktorer, men det som nok utkrystalliserer seg som de viktigste handler om opplæring (evt. mer utdanning), utvikling og veiledning med klart definerte og meningsfulle oppgaver; Hele ti av respondentene oppgir dette som faktorer som må på plass.

En av mailene lød slik (utdrag):

Anne Louise:

Hva skal til for at du skal være villig å ta ytterligere ledelsesoppgaver senere?

Emma:

- 1: Klart definert rolle, med meningsfulle oppgaver (ingen "frue-ordre!")
- 2: Tillit og forventninger fra de som gir oppgaven er vel og bra, men kombinert med konkret oppfølging og kompetent veiledning i arbeidet blir det enda lettere å ta andre lederoppgaver enn de jeg allerede har
- 3: Det må være mulig å ha et familieliv [ved siden] [...]

En annen sier ytterligere lederoppgaver i organisasjonen ikke er aktuelt uten en omorganisering finner sted, mens en sier det ikke er aktuelt under dagens ledergruppe.

Hovedinntrykket etter intervjuene er at respondentene i all hovedsak tydelig ser at reell likestilling utover korpsledernivå mangler i Frelsesarmeen i det norske territoriet, selv om mange av respondentene nok tror statistikken er bedre enn den faktisk er. Respondentene er jevnt over tydelige på at de ikke ønsker tjenestegjøre i de tradisjonelle «frue-ordrene» i Frelsesarmeen. I den grad de ønsker seg stillinger som ledere, virker de ønske seg dem «i egen kraft». Respondentene ser dessuten ut til å være lite interessert i lederoppgaver for egen vinnings skyld. Spørreskjemaet viser at noen av dem gir uttrykk for at de kan tenke seg seniorlederoppgaver senere dersom de opplever seg støttet, og blir utrustet til det.

6.3 Hva er ledelse?

Intervjuene ble startet med spørsmålet «Hva er ledelse?» Det kom gjerne mange både overlappende og ulike svar på dette, og jeg har forsøkt trekke de konkrete funksjonene de nevnte ut av intervjuene, og ordne dem i kategorier etter lederrollene *formidler*, *integrator*, *organisator* og *tjenesteutvikler* (se eksempler i tabellen på neste side). Innenfor rammen av intervjuformen vil det vanskelig kunne gis noen indikasjon på hvordan ledelse faktisk utøves, men det er likevel interessant å se hvilke funksjoner respondentene forbinder med ledelsesbegrepet. En opptelling av utsagnene gir heller ingen valide kvantitative data, men kan fungere som en liten pekepinn ettersom de understøttes av inntrykket gitt under intervjuene. Som nevnt i metodekapitlet kan ikke kvalitative data kvantifiseres, så når jeg likevel på sett og vis gjør det, er det viktig å huske at dette ikke er statistisk holdbare funn.

En utfordring var å velge hvilke aktiviteter som skulle klassifiseres hvor. I kapittel 4.3.5 har jeg gitt en oversikt over valgt plassering, men jeg gir i tillegg noen konkrete eksempler i tabellen:

Eksempler på kategorisering av lederfunksjoner:

	<i>Eksternt orientering</i>	<i>Intern orientering</i>
<i>Oppgave-relatert</i>	TJENESTEUTVIKLEREN <ul style="list-style-type: none"> • Menighetsutvikling • Endringsarbeid • «Gå foran og vise vei» • Vilje til å ta avgjørelser • Produsere åndelig vekst • Jobbe mot et mål • Predikant 	ORGANISATOREN <ul style="list-style-type: none"> • Administrasjon • Økonomi • Planleggingsmøter, styrer og komiteer • Følge opp praktisk oppgaver • Mail/telefon • Delegering av oppgaver
<i>Relasjonsorientert</i>	FORMIDLEREN <ul style="list-style-type: none"> • Skape kontakt med nye mennesker • Møte folk ute • Strekke seg etter å nå mennesker utenfor organisasjonen • Se etter muligheter som gjør FA til en forskjell i lokalsamfunnet • Brobyggende • Økumenisk arbeid • Kontakt med media 	INTEGRATOREN <ul style="list-style-type: none"> • Lederomsorg • Medvandring • «Se» medarbeiderne • «Få til noe sammen» • Teamarbeid • Oppmuntre/verdsette/ansvar for frivillige • Istandsette andre • Integre nye

Enkelte oppgaver var vanskeligere å kategorisere enn andre:

Lettest var det å putte alt som hadde med administrasjon å gjøre til *organisatoren*, men et begrep som «å være predikant» var for eksempel mulig å tenke både som eksternt og oppgaveorientert (forkynnelse eller opplysning til «de utenfor»), eller til det interne og relasjonsorienterte («oppbyggelse for menigheten»). Jeg valgte likevel å legge predikanten på *tjenesteutviklerens* rolle, mens jeg la ansvaret for «disippeltrening» til *integratoren*, og tenkte dette dekker litt ulike avskygninger av samme aktivitet.

«Pastorale oppgaver» kan også ses som både eksterne, interne, oppgaveorienterte og relasjonsorienterte. Jeg endte derfor med å telle akkurat dette begrepet *både* hos integratoren og hos tjenesteutvikleren.

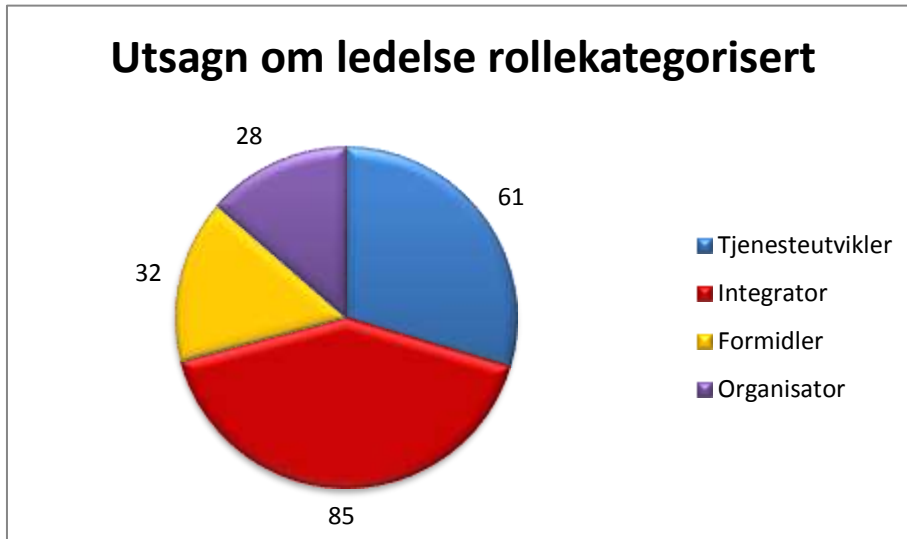
En aktivitet som «kontakt med media» kan også ha ulike fasetter. Den har en rimelig ekstern orientering, vil jeg våge påstå, men kan være både oppgaverelatert (man ønsker nå ut med fakta om et eller annet), men jeg vil likevel tro at den dypest sett er relasjonsorientert. For *hvorfor* vil man fortelle om julegryta, utbygging av korpset, eller en nystartet aktivitet? Det er jo fordi man ønsker bygge relasjoner, og man ønsker nå nye mennesker. Jeg valgte derfor legge dette til *formidleren*.

Hvordan analysen av respondentenes utsagn foregikk er beskrevet i metodekapitlet, noe forklares også fortløpende i teksten her.

6.3.1 Ledelse rollekategorisert

Når respondentenes utsagn om ledelse forsøksvis rollekategoriseres, kan det illustreres i flg. diagram:

Diagram lederrollekategorisering:



Resultatet viser tydelig at respondentene assosierer utøvelse av ledelse i deres kontekst fremst med integratorrollen. Jeg fant 76 utsagn jeg kunne kategorisere her (jeg har forsøkt unngå telle dobbelt når respondentene bare bekrefter hverandre), samt at 9 av lederegenskapene med høyest score fra spørreskjemaet kunne legges inn i denne kategorien.

Et typisk utsagn var det som Emma ganske umiddelbart gav: «Det er mye omsorg i det å være leder, for du må se andre. Hvis ikke du klarer det, så har du ingenting å gjøre som leder».

På «en god andreplass» finner jeg rollen som tjenesteutvikler, med 54 nevnte funksjoner, samt 7 egenskaper fra spørreskjemaet med høyest score. Det er tydelig at de mener at i rollen som leder i Frelsesarmeen er fokus på mål og oppdrag viktig. Som Linda kontant svarte da jeg spurte hva ledelse handler om: «Å gå foran og vise vei. Og å få folk med».

Dette sammenfaller også med Isegrans funn i hans undersøkelse, der han fant at korpslederne betraktet produsentrollen ((jfr. Strands rolleteori) Her: Tjenesteutviklerrollen), og integratorrollen som viktigst (Isegran 2009:39).

Isegran fant i sin undersøkelse at deretter hadde administratorrollen høyest prioritet. Nå har ikke jeg i intervjuene spurt hva mine respondenter faktisk bruker tid på, eller hva de prioriterer mest, men hva de tenker ledelse handler om. Og administrative oppgaver er i høy grad med i svarene, men det er tydelig at det nærmest er mer å betrakte som «et nødvendig onde». For på en klar «tredjeplass» hos mine respondenter kommer *ikke* administrative funksjoner, men derimot *formidlerrollen*. 30 utsagn kan kobles til denne lederrollen, og 2 av de høytscorende egenskapene på spørreskjemaet hører til her.

Jeg siterer igjen Emma:

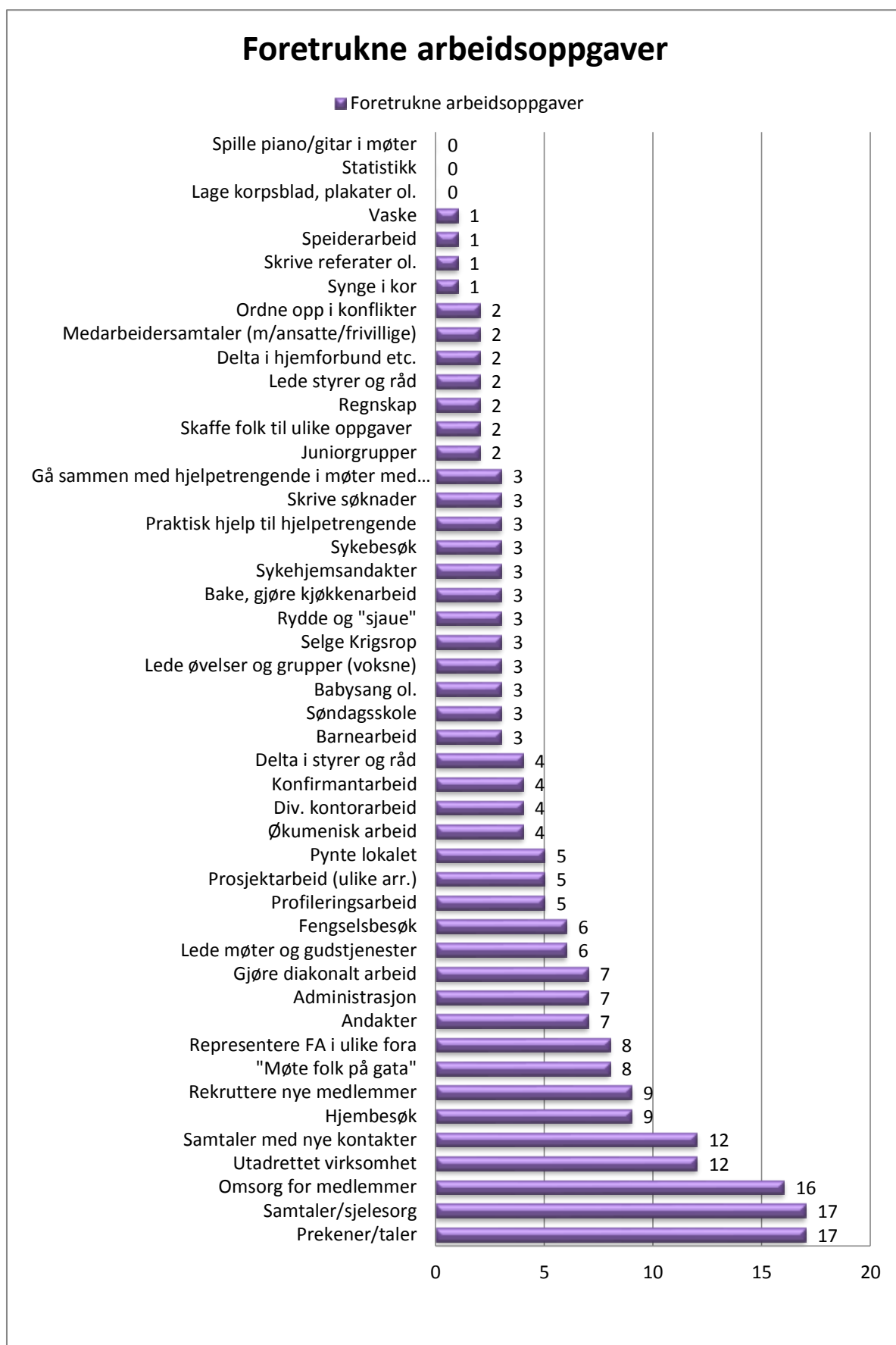
«Det som er en viktig greie for meg (...), det gjelder hele officersskapet mitt, det er at jeg ser etter muligheter som gjør korpset til en forskjell i lokalsamfunnet. [...] det at Frelsesarmeen er der, det er en viktig del av tenkningen min rundt det å være korpsoleder. For jeg er ikke sendt til menigheten, jeg er sendt til byen».

Organisatorrollen med dens mer administrative oppgaver virker altså være det som «må gjøres», men er ikke det respondentene setter mest pris på. 27 nevnte funksjoner kunne kategoriseres tilhørende rollen som organisator (f.eks. praktisk økonomiansvar, «mer administrasjon enn ønskelig», saksbehandling, «mer småpraktisk enn ønskelig», ansvarlig i forhold til lover og forskrifter, delegering av oppgaver mv.), og bare ett svar fra spørreskjemaet som kunne kobles til dette fikk høy nok score til å telles med (nemlig det at lederen trenger administrative evner). I tillegg var, som eksemplene viser, flere av utsagnene koblet til dette negativt ladet. De burde av den grunn kanskje ikke egentlig vært telt med, snarere blitt gitt «minuspoeng». Enkelte administrative oppgaver var åpenbart til frustrasjon, som da Linda utbrøt: «Jeg orker ikke være en sånn «purremester» på alt [...]. Nei, vet du hva!»

6.3.2 Foretrukne arbeidsoppgaver

På spørreskjemaet respondentene fylte ut, hadde jeg med en rangering av foretrukne arbeidsoppgaver, for å se hvilket bilde som da tegnet seg av hvordan de nærmer seg sin egen lederoppgave. Under dette punktet hadde jeg listet opp en rekke arbeidsoppgaver som korpsoledere ofte gjør, og jeg gav også anledning til å føye til flere. Her ba jeg respondentene sette et kryss ved de trives best med, samt to kryss ved de 3 arbeidsoppgavene de trives aller best med (se neste side for resultattabell).

Tabell foretrukne arbeidsoppgaver:



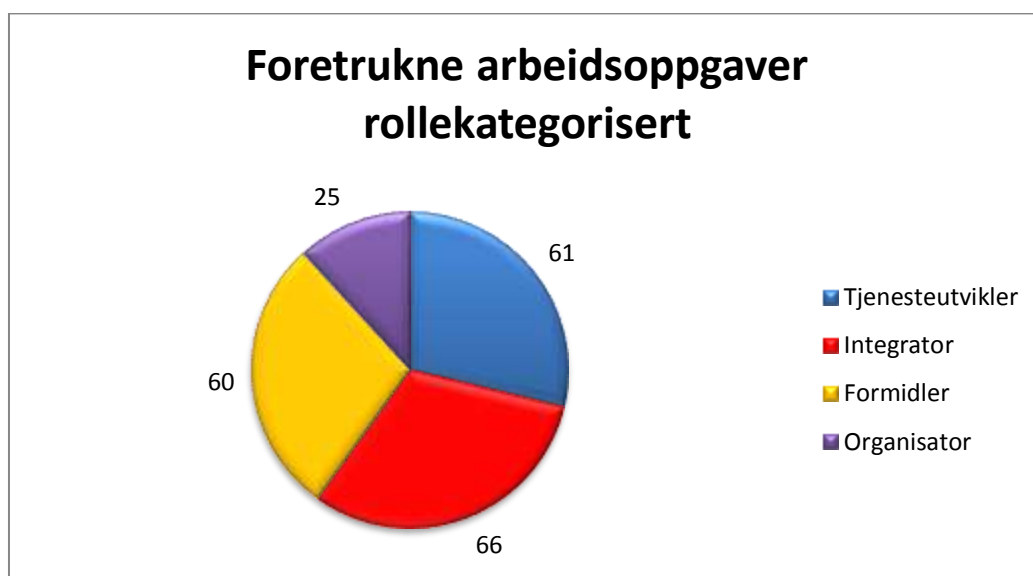
Det jeg finner, er at de to arbeidsoppgavene respondentene sier de trives best med, er prekener/taler og samtaler/sjelesorg, henholdsvis funksjoner tilhørende tjenesteutvikleren og integratoren. Jeg har tidligere nevnt at predikantoppgaven kan ses på som både eksternt og internt fokusert, men tror den «tipper over» i størst ekstern fokus. Samtaler/sjelesorg kan være både interne og eksterne, og tilhører således egentlig ikke utelukkende integratoren. Det er kanskje ikke særlig overraskende, en frelsesoffiser er opptatt av å forkynne og av å «se» mennesker, både i korpset, og utenfor.

Tredje høyest score fikk derimot en klar integratoroppgave, nemlig det å ha omsorg for medlemmer.

Deretter følger to eksternt orienterte funksjoner, «utadrettet virksomhet» og «samtaler med nye kontakter». Etter det kommer en ganske god miks ulike av oppgaver som foretrekkes, men jeg merker meg likevel at det eksterne fokuset er stort.

Jeg valgte også forsøke rollekategorisere de foretrukne arbeidsoppgavene fra spørreskjemaet, og se hvordan sammensetningen blir i et kakediagram. Min kategorisering er gjort over lignende lest som tabellen på side 65. Dette diagrammet gir et litt annet bilde enn «opptellingen» etter intervjuene. Jeg valgte her kun å telle med oppgavene som fikk en score på 3 eller høyere, og fikk en oversikt som ser slik ut:

Diagram foretrukne arbeidsoppgaver rollekategorisert:

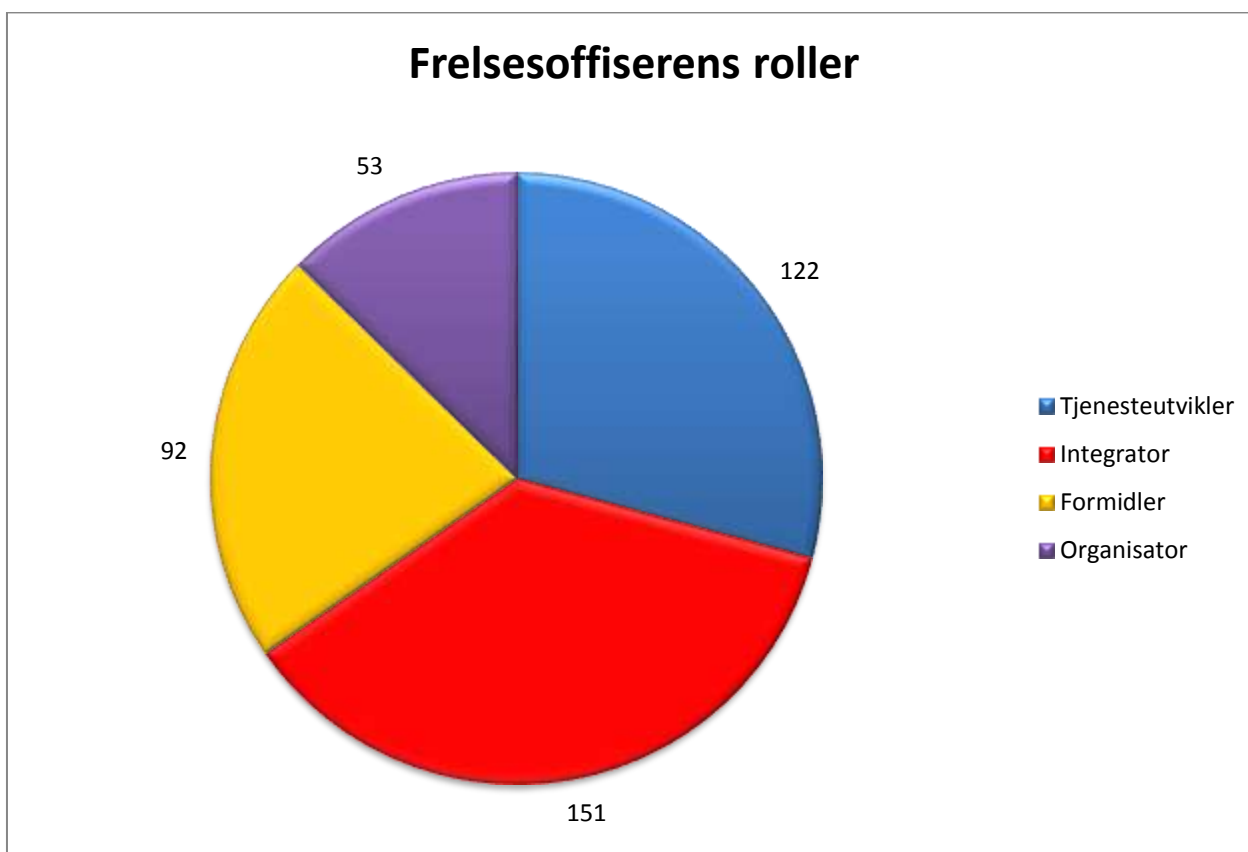


Nå må dette kakediagrammet likevel tas med en stor klype salt ettersom det er opptegnet på basis av et svært enkelt spørreskjema, men det kan likevel gi inntrykk av en retning, bekreftet av det respondentene fortalte.

Jeg tillater meg dermed å legge merke til at frelsesoffiserene i undersøkelsen kan se ut til å ha en forholdsvis klar tredeling av sitt syn på hvilke lederroller og ledelsesfunksjoner de vektlegger. Dette bekrefter mitt inntrykk fra intervjuene av at de fleste ser på det administrative arbeidet mer som «et nødvendig onde».

Dersom de to diagrammene forenes, får man nemlig følgende bilde:

Diagram frelsesoffiserens roller:



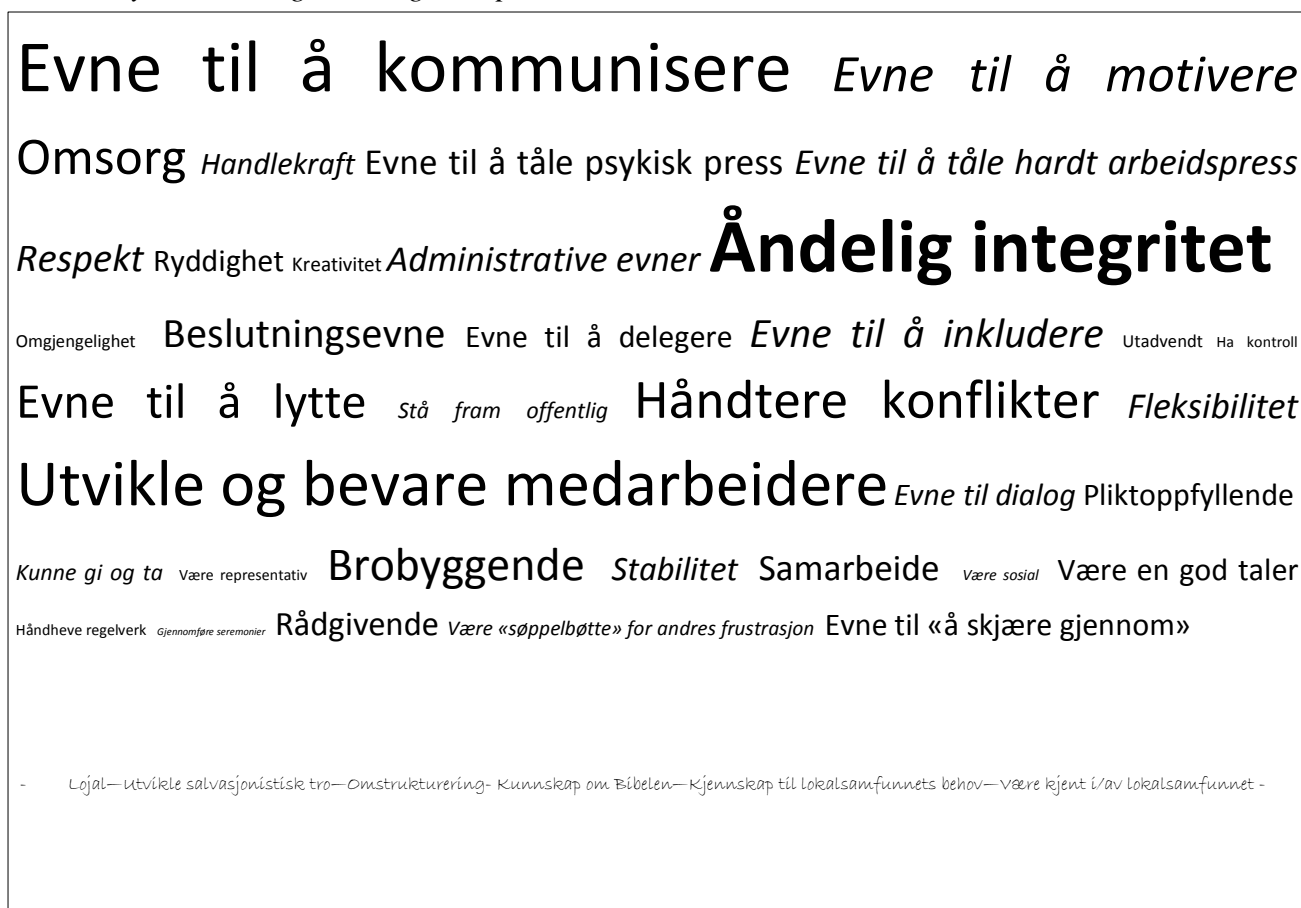
Integratorrollen vipper da opp som den største, og sammenfatter vi den med formidlerrollen, ser man at frelsesoffiserene i undersøkelsen i all overveiende grad er relasjonsorienterte i sin lederforståelse. Formidlerrollen sett sammen tjenesteutviklerrollen vipper også så vidt i overkant av halvparten, og det kan derfor se ut til at de i tillegg er minst like eksternt orienterte som internt orienterte. Dette finner jeg interessant, og vil komme tilbake til i drøftingsdelen.

6.3.3 Viktige lederegenskaper

På spørreskjemaet spurte jeg også respondentene hvilke egenskaper de fant viktige som ledere, og ba dem rangere disse (se spørreskjema, vedlegg 4, for detaljer).

Funnene kan ses i følgende «ordsky», der størrelsen på ordene indikerer respondentenes vektlegging av dem (jo større, jo viktigere):

«Ordsky» over viktige lederegenskaper:



Tabell over funnene finnes som vedlegg 1.

Mange av egenskapene her er vanskelige å rollekategorisere, fordi de strengt tatt ikke beskriver rollefunksjoner, men lederegenskaper eller grunnleggende premiss. De fleste av disse egenskapene vil være viktige i alle, eller flere av funksjonene.

Ikke uventet fikk begrepet «åndelig integritet» høyest totalscore, med en sum av 29 poeng. Hele 14 (av totalt 16) respondenter hadde gitt score til dette, og ettersom det faktisk var to respondenter som hadde unnlatt å krysse på dette spørsmålet overhodet, viser dette at det veier tungt – selv om begrepet er vidt. Hele sju respondenter gav det da også toppscore.

Begrepet «åndelig integritet» er blant disse som vanskelig lar seg rollekategorisere, det er da heller ingen funksjon man kan velge «gå inn og ut av». Det må ligge som et fundament, det handler om at lederen er av «hel ved» i forhold til den spesielle type oppgave han/hun står i. Man kan likevel hevde at «åndelig integritet» har mer å si for utøvelsen av funksjoner kategorisert under f.eks. tjenesteutvikleren og integratoren, og for den del for formidleren, mens det sannsynligvis har mindre å si for organisatoren.

«Evne til å kommunisere» kom på en helt klar andreplass, med en score på 28. Seks respondenter gav det toppscore, og hele 13 av respondentene gav egenskapen poeng. Også dette er vanskelig å rollekategorisere, ettersom det griper inn i flere av rollene.

Jeg går ikke nærmere inn på dette her, men tenker det viktigste funnet handler om at åndelig integritet settes som så grunnleggende viktig. Det er ingen revolusjonerende oppdagelse, men når man setter det sammen med evnen til å kommunisere, og i tillegg har funnet at respondentene i stor grad er eksternt orienterte, viser det kanskje indikasjon på en litt annen profil enn f.eks. diakonene Angell undersøkte.

6.3.4 Brukes arbeidstiden i samsvar med ønskede oppgaver?

I forlengelsen av disse spørsmålene fant jeg det også interessant å sjekke ut i hvor stor grad respondentene opplever at de får brukt arbeidstiden på de arbeidsoppgavene de trives best med. Svarene fordelte seg slik blant de 16 respondentene:

Diagram over tidsbruk og trivsel:



Hvorfor hele 4 av respondenter lot være å svare på spørsmålet skal jeg unngå å spekulere i, men det er åpenbart at selv om mer enn halvparten av respondentene oppgir at de får drive med det de trives best med ofte/ganske ofte, så bruker også flere mer tid på oppgaver de ikke trives med enn ønskelig. June sier:

«Veldig ofte så er det mye av det småpraktiske som du tenker: «Det tar ikke så lang tid, jeg skal bare ordne det eller fikse det», og så går gjerne tida. For så skal du ut og handle lys og servietter, for det var det plutselig noen som ikke kunne, og så skal du ordne stolene nede i lokalet, og skal du hjelpe til å få hu Gudrun i fra huset rett borti gata inn på korpset, og så skal du ut og hjelpe noen med fire rullatorer nedi gata [Latter]. Så det er liksom alle disse her praktiske tingene som liksom bare «wosh, wosh, wosh»; så er tida vekk!»

Flere nevner at «irriterende småjobber», gjerne forbundet med organisatoroppgaver, «spiser» uforholdsmessig mye av tiden deres. Det fører til frustrasjon, og går på bekostning av andre ting de heller ville gjort.

Nå er det selvsagt også fullt mulig at det er helt andre grunner til at noen av respondentene syns de litt for sjelden får arbeide med det de trives best med, men det ville være rene spekulasjoner å lure på hva som er grunnen til det, ettersom spørsmålet ikke spesifikt ble stilt.

6.4 Opplevde forventninger

Jeg var ikke forberedt på at mine spørsmål rundt forventninger skulle ta så stor plass i intervjuene. Jeg hadde valgt å ta med spørsmål rundt dette for å få utdypet respondentenes syn på ledelse og utøvelse av ledelse, men opplevde at temaet nærmest «tok av», spesielt i de to intervjuene med korpssledere.

Det som særlig engasjerte respondentene, var de forventninger de opplevde fra medlemmene i menighetene de er ledere i. Respondentene opplevde at det ble stilt svært mange krav til dem i forhold til rent praktiske oppgaver, spesielt i det ene intervjuet endte vi opp med å snakke svært mye om toalettvask, riktignok med latter og glimt i øyet.

- Annbjørg: «Ja, de sitter 15 [soldater] og venter på at jeg skal komme, jeg blir litt sånn overraska: Er det det de tenker når de fikk korpssleder?: «Ja, nå har vi noen på kjøkkenet, så har vi noen som vasker opp, så har vi noen som vasker toalettet!» [...] Jeg kjenner jeg blir litt matt, da. Hva i all verden...»
[...]
- Stine: «Det er jo ikke et enestående eksempel.»
- Annbjørg: «Nei, jeg vil tro det.»
- Emma: «Vi har vaska en del do – [litt latter]. - Og det, det er jo ikke det at en er for fin til å vaske toaletter, men det er noe med at, at det kan være greit å dele på litt sånne ting.»

Respondentene er noe uenige om hvordan man skal takle alle praktiske forventninger som oppleves komme fra medlemmene. Noe mener de man må leve med, andre må tas tak i, noe ses som resultat av det det delte lederskapet som tradisjonelt har funnes i Frelsesarmekorpsene gjennom historien:

Emma: «Men det jo ikke noe lett. [...] Og jeg tror kanskje at det har vært laget litt ris til egen bak. Det er helt innlysende at det er jo luksus med to fulltidsansatte på små korps, og da at en i tillegg har bodd på korpset, og at dama har gått der og dulla og vaska toaletter og pynta med blomster og gjort disse her tingene for på et vis å føle at hun gjorde «rett og skjel» for seg. Og fordi at det lå en forventning til det at det... altså det er jo fremdeles sånn at hvis det at ikke blomstene er vanna, så er jo det min feil».

Her kommer også kjønnsperspektivet inn. Respondentene er, så vidt jeg kan se ut fra mitt materiale, uten unntak enige om at korpsene stiller andre forventninger til en kvinnelig korpssleder enn en mannlig.

- Jeg: «Bare som en innskytelse, er det din feil, eller kan det være Erik [ektefellen] sin feil?»
- Emma: «Lyspærer, det er hans feil. [...] Men... Det er litt sånn der at hvis ikke alt er helt på stell, så er det min skam.»

Når Emma bruker et så sterkt ord som «skam», kunne en kanskje vente at de andre ville protestere. Det gjør de ikke. I stedet virker de være enige.

6.4.1 «Sykdomstegn»

Flere av respondentene problematiserer det de opplever av alle disse praktiske forventningene, men jeg opplever at de gjør det forbausende lite for egen del. Noen gir uttrykk for at de ser det som sykdomstegn for menigheten, og som et hinder for nyrekruttering og vekst. Som Lena uttrykker tydelig: «Hallo! Dette er et Frelsesarmekorps! Dette er sykdomstegnene våre. Fordi, hvis det er sånn, så er det fordi vi ikke har strekt ut armene våre!»

Annbjørg utdyper problematikken:

- Annbjørg: «Jeg tenker på og det, når det kommer inn nye som har lyst å hjelpe til. [...] Vi opplevde at de [gamle medlemmer] stengte døra til ei som nettopp var blitt tilhørig hos oss, for hun var for ivrig på kjøkkenet.» [...]
- Lena: «Så spør de hvorfor det ikke blir vekst?»
- Annbjørg: «Ikke sant? [...] Vi kan jo både le, og samtidig også gråte, og det gikk jo etter hvert seg til, men for hun ble jo dette forferdelig. Hun lurte jo på om hun ville komme igjen i det hele tatt til oss. [...] Hun hadde jo lyst å være... en del [...] Men så, da er det igjen å snakke med [...] - det kan føles veldig truende nå det kommer rush med folk som plutselig vil begynne å ta over armeen der nå som «de alltid har hatt». Hva er det nå som skjer? Ikke sant? Og jeg kan forstå de og. «Jeg trenger ikke å komme, for nå har dere fått noen andre som synger i dag». Jo, men; «Vi har jo bruk for mange som synger!». Altså, «kan vi ikke synges i lag? Kan ikke vi..?» «Nei, da vil ikke jeg komme på møte hvis du skal ha disse her». [...] Det har gått seg til – men av og til så tenker jeg – Er det barnehage vi holder på med, eller er det... [...] Så der er mange dilemma, så ikke du skulle tro du kunne havne oppi.»

Det er tydelig at de praktiske forventningene fra medlemmene frustrerer og tar energi, ellers hadde temaet neppe opptatt dem i den grad det gjør. Det er likevel viktig å presisere at langt fra alle opplever disse forventningene like sterkt, selv om det er gjenkjennbart for de fleste.

Likevel virker de ikke tro at dette er den viktigste forventningen til dem fra medlemmene. På spørsmål om den viktigste forventningen svarer de snarere faktorer som å ta ansvar, vise omsorg, være stabile, ha åndelig integritet, at de «er i beredskap» ved kriser, sykdom o.l., og at det forventes en stor grad av tilgjengelighet (noen ganger for stor). En faktor som det «å se» medlemmene blir også holdt fram som viktig.

Jevnt over opplever de høye forventninger fra medlemmene, og også gjerne svært kjønns spesifikke forventninger. Småbarnsmødre nevner for eksempel at dersom de kommer alene en kveld på korpset, så blir mannen deres etterlyst. Når han er hjemme, blir han oppfattet som «barnevakt». Hun blir aldri tenkt på som «barnevakt» for barna deres.

Mellomlederne derimot, finner forventningene fra medarbeidere og medlemmer rimelig kjønnsnøytrale. De mener det forventes det samme enten det er en kvinne eller en mann som innehar stillingen, men tror imidlertid at kvinnene kan ha en større tendens enn menn til å la seg styre av forventninger fra medlemmer og medarbeidere.

6.4.2 Egne forventninger

Det er imidlertid ikke bare medlemmene respondentene opplever forventninger fra. Iris forteller:

«[...] Forventingene [er] veldig høye hos de som du skal være leder for. Og skaper enda større forventninger hos deg selv. Så da må du gå noen runder... Eller, jeg måtte gå noen runder med å, liksom... «Hva er det jeg skal være?» Jeg kan ikke være alt, for alle. Så må man bare bestemme seg for hva man ønsker å være, og bruke tid og krefter på.»

Flere respondenter nevner dette, at «det verste er forventningene man har til seg selv». Også her kommer de inn på at de som kvinner kanskje har en større tendens enn menn til å la seg styre og påvirkes av andres forventninger. De påpeker imidlertid individuelle forskjeller også for kvinner, at noen lettere tar til seg «de apekattene som ikke er mine», som noen av dem så treffende snakker om.

6.4.3 Overordnedes forventninger

Når respondentene så tydelig var opptatt av forventninger fra medlemmer, og fra seg selv, ble jeg også svært nysgjerrig på hvilke forventninger de opplevde fra sine ledere igjen. Her var svarene jevnt over fundamentalt annerledes.

Respondentene er klare på at de er ansvarlige for arbeidet på sitt sted, men føringen fra ledelsen oppleves vag og distansert. Som Iris sier: «Jeg har ikke kjent så mye på forventningene ovenfra og ned. Enda». På den ene siden holdes dette fram som svært positivt, man føler på frihet i hverdagen, mulighet til forme arbeidet slik man selv trives med det og finner det mest formålstjenlig i forhold til Frelsesarmeens oppdrag, så lenge en «fyller kravene på det en skal være», som Rannveig uttrykker det. Likevel, det etterlyses også sterkere engasjement fra overordnede. Jeg tolker ikke respondentene dit hen at de ønsker mer styring, til det lovpriser de nok friheten for mye, og uttrykker at det at de blir gitt frihet og tillit, gjør dem *mer* pliktoppfyllende, ikke mindre. Men det uttrykkes et savn av virkelig «å bli sett», og enkelte antyder ønske om at Frelsesarmeen i sterkere grad engasjerer seg i forhold til hva de mener er rett strategi på de lokale stedene. Flere oppgir også at medarbeidersamtaler kun har skjedd sporadisk, og flere mangler arbeidsbeskrivelse for jobben de gjør.

Men selv om mer konkrete forventninger fra ledelsen oppleves fraværende, vet de fleste likevel hva som forventes av dem på et mer overordnet nivå. Det mener de fremst er å ivareta sitt eget åndelige liv, og å fullføre Frelsesarmeens oppdrag på sitt sted ved å «produsere» åndelig vekst.

Lena: «[...] Forventningene som [...] jeg føler de har [...], Frelsesarmeen, som total ledelse, det er at jeg iakttar og ivaretar det åndelige livet mitt, hele tiden. Fordi det er det vi samles om [...], på divisjonsarrangement eller vi samles på kongress, så er det det [...] de snakker om. Så jeg føler at det er en [...] fullstendig frihet til praktiske ting og til hverdagen, men de har hele tiden sånn uttalt forventning til at jeg holder mitt eget trosliv og mitt eget disippelliv og mitt eget... åndelige liv i takt, da. Og at det er [...] forventninger om tilhørige og soldater, og på en måte «produsere» en åndelig vekst [...].»

Oppsummert forstår jeg det slik at i det daglige liv på korpene opplever respondentene tydelige forventninger fra medlemmene, og de kjenner også på store forventninger til seg selv. Forventninger fra ledelse og overordnede oppleves derimot distansert og lite konkret.

6.5 Oppsummering av funn

Funnene viser at det statistisk er svært få kvinner som slipper til som seniorledere i Frelsesarmeen. Unntak finnes, det kom et oppsving på 2000-tallet, som nå er gått noe tilbake. På korpene opplever respondentene stor grad av likestilling formelt sett, men opplever likevel kjønnsesifikke forventninger fra medlemmene.

Respondentene peker på subtile maktmekanismer («Guttekлубben Grei») og strukturelle hindringer («frue-ordre») som årsaker til at kvinner ikke får samme mulighet til seniorledelse som menn. De mener i liten grad at kvinner vegrer seg for lederstillinger om de får sjansen, men tror det kan skje.

Offiserenes lederrolleforståelse viser at de overveiende identifiserer seg med de to ganske motsatte rollene som integrator (intern/relasjonsorientert), og som tjenesteutvikler (ekstern/oppgaveorientert). Det respondentene tydeligvis trives minst med, er organisatorfunksjonen. Om man ser tjenesteutvikleren sammen med formidleren ses likevel at frelsoffiserene er eksternt orientert, et interessant funn verdt nærmere drøfting i neste kapittel.

Respondentene gir også uttrykk for at forventninger er noe som oppleves belastende, både forventninger av det organisatoriske slaget (som de ikke trives så godt med), andre opplevde forventninger fra medlemmer, og forventninger til seg selv. Når så forventninger fra overordnede oppleves vage, er det duket for indre konflikt.

7 Drøfting

Denne masteroppgaven forsøker se om et kjønnsperspektiv bidrar til å tolke kvinnelige frelsoffisers forståelse av sine lederroller. Gjennom analyse av data innkommet fra respondentene, og ved gjennomgang av enkelte nyere artikler og forskning innen Frelsesarmeen, finner jeg tre hovedanliggender vedrørende lederrolleprofil som er verdt nærmere drøfting. Det vil jeg prøve gjøre i det kapitlet, og de funn jeg tolker av særlig interesse er disse:

1. Funn i forhold til det å være kvinne og leder i Frelsesarmeen
2. Funn i forhold til offiserens syn på egne lederroller
3. Funn i forhold til offiserenes opplevde forventninger til sin rolle

7.1 *Den kvinnelige hærfører*

Jeg har vist gjennom mine funn, både i forhold til statistikk og noe dokumentanalyse, at likestillingen på ingen måte kan sies å være reell på alle nivå i Frelsesarmeen, til tross for at armeen teologisk og som trossamfunn står for likestilling mellom kvinner og menn (Eason 2003, Hill 2006, Rader 2008). Jeg har også vist at mine respondenter i stor grad har erfaringer og opplevelser relatert til kjønn. Ut fra foreliggende materiale vil jeg derfor hevde at man på sett og vis opererer med «tre kjønn» i armeen; Mann, singel kvinne og gift kvinne (jfr. Ackers «kjønningsteori»(Acker 1993)). Dette siste gir seg imidlertid aller mest utslag ved avansement utover førstelinjenivå. Jeg vil her forsøksvis drøfte problemstillingen nærmere.

Jeg har allerede nevnt at Frelsesarmeen som organisasjon er hierarkisk. Hierarkiske organisasjoner er i form lite demokratiske, og endringer vil derfor bare skje i den takt ledelsen gjennomfører det (Davis 2012, Rader 2008). Samtidig kan deler av Frelsesarmeen forstås som gruppeorganisasjon, eller løse nettverk (Angell 2014, Strand 2007). Det lokale lille korps er et utmerket eksempel på det. Samtidig som det i aller høyeste grad tilhører Frelsesarmeen som et hele, fungerer det på mange vis som en frittstående enhet med frihet til å forme sin egen målsetting og agenda. Det gjelder vel og merke så lenge man holder seg innenfor gitte

rammer. En «Knutby-bevegelse» kan vanskelig tenkes kunne oppstå innen Frelsesarmeen, til det er den formelle og hierarkiske overbygning for sterk. Likevel, lokalt kan armeen oppleves som forholdsvis demokratisk og nettverksbasert. Deltakerne er med av fri vilje og egeninteresse, og forlater sammenhengen om de ikke trives eller finner mening. Lederens oppgave blir derfor preget av integratoroppgaver som å skape fellesskap og møteplasser, og av organisatoroppgaver som å administrere og koordinere (Angell 2014, Strand 2007). Korpslederen, enten det er en kvinne eller mann, blir med andre ord lett en slags administrator av andres velferd. Samtidig ligger den iboende kraften i å være en misjonerende bevegelse i bunn, fokus vil hele veien være mål og framtid, utvikle nye tjenester, «produsere» vekst. Likeledes vil det å bygge nettverk og utvikle nye tiltak, og formidle kontakt og være en brobygger til verden utenfor organisasjonen tilhøre ledelsesoppgavene (ibid.). Man kan med sannhet si at en korpsleder har bruk for «hele seg» i sin tjeneste.

På det lokale korps er lederen likevel avhengig av å få medlemmene med seg, om vedkommende ikke vil ende opp med å bli stående alene med alle oppgaver. Som organisasjonens representant har korpslederen ganske vide fullmakter til å lede korpset som han/hun vil (innenfor Frelsesarmeens oppdrag), og korpsets øverste organ (korpsrådet), er intet valgt styre i demokratisk forstand. Det består av gruppeledere og betrodde medlemmer, og fungerer på papiret kun som rådgivende og støttende for korpsleder (Frelsesarmeen , Frelsesarmeen 2014). Praksis viser imidlertid enn annet bilde. De lokale korpsene er i en viss grad demokratisk fungerende, selv om øverste mål og oppdrag aldri kan endres da det er Gudgitt (Harris 1995). Graden av «opplevd demokrati» vil nok også være avhengig av i hvor stor grad korpslederen opptrer autoritativt eller ei, og til dels også av hvor sterke uformelle ledere det finnes blant de betrodde medlemmene (korpsråd), noe respondentene reflekterte over i forhold til ledelsesoppgavene sine.

Respondentene uttrykker likevel at de i stor grad opplever likestilling på korpsnivå. Det er mulig at korpsenes forholdsvis demokratiske og nettverksbaserte orientering bidrar til mer kjønnslikhet enn hierarkiet gjør. Dette kanskje fordi livet der leves mer «tett på» samfunnet for øvrig enn hva som er «nødvendig» lenger opp i hierarkiet? Det er umulig for meg å kunne fastslå, men jeg noterer meg at det ut fra materialet ser ut til å være et ganske markant skille mellom kjønnslikhet i førstelinjetjenesten kontra lenger opp i systemet.

Som tidligere påpekt: Det er mulig det handler om det såkalte glasstaket. Det er mulig det handler om at kvinner ikke vil. Eller det handler om en kombinasjon:

7.1.1 Årsaksforklaring i organisasjonen

Jeg har vist til at respondentene er noe uenige om i hvor stor grad diskriminering på grunn av kjønn finner sted blant offiserene i Frelsesarmeen, men at det store flertallet av dem likevel mener at det gjør det, i alle fall på organisatorisk høyere nivå.

I teorikapittelet var jeg inne på det Storvik viser til, nemlig at kvinner som vil gjøre karriere møter ulike barrierer. Slike barrierer kan utgjøres av alt fra direkte diskriminering til mer subtile årsaker som stereotypisering, kjønnspreging av stillinger, homososial reproduksjon og marginalisering (Storvik 2002, Storvik 2006). Det virker som respondentene mener at det både forekommer direkte diskriminering, kanskje fremst representert ved at Frelsesarmeen har laget seg en egen organisasjon i organisasjonen, Frelsesarmeens kvinner, som en del gifte kvinner oppfattes av respondentene bli plassert i uavhengig av kvalifikasjoner. Dette påpekes også i forskningen jeg har funnet (Cameron og Jackson 2008, Davis 2012, Hill 2006, Rader 2008). Det kan selvsagt med tyngde hevdes at kvinner som tjenestegjør her skaper mening i dette arbeidet, at mye positivt skjer, bl.a. har kvinnearbeidet tradisjonelt sett spilt en viktig rolle i utvikling for kvinner i lokalsamfunn i utviklingsland, og betyr mye også for mange kvinner her. Spørsmålet er om målet helliger midlet; Å plassere dyktige kvinner verden over i et slags sidespor organisatorisk sett. Det er ikke svært mange kvinner som har erfart denne delen av Frelsesarmeens arbeid som en så relevant arena for ledertrening at de siden har fått topplederstillinger «i egen kraft».

Jeg har vist i kap. 6.1 at det statistisk er flere menn enn kvinner som blir valgt til lederstillinger, og også det faktum at mer enn dobbelt så mange norske menn som kvinner fikk ta lederutviklingskurset NLDI. Hvorfor er det slik?

Det er ingen grunn til å tro at i ledelsen av Frelsesarmeen finnes «Gutteklubben Grei» som et bevisst hemmelig brorskap med formål å holde kvinner nede. Det er etter all sannsynlighet snakk om for øvrig kjente, og ganske subtile, mekanismer som stereotypisering, marginalisering og kulturell sosialisering. Dette skjer ubevisst, og både kvinner og menn er en del av det (Richardsen og Traavik 2009).

Når man ser nærmere på det faktum at gifte kvinner i seniorledelsen ofte får tjeneste i «parallell-ordre» til sin mann, kan det argumenteres for likheter med den tradisjonelle «prestefrue-rollen». Den store forskjellen for de gifte frelsesoffiserene er at begge i utgangspunktet har samme utdanning, begge er ordinert til tjeneste (Cameron og Jackson 2008, Davis 2012, Hill 2006, Rader 2008). Likevel oppstår ulikhetene. Respondentene uttrykker at Frelsesarmeen som organisasjon må ta innover seg denne realiteten, og gjøre noe i forhold til det. I forlengelsen av dette kan man reflektere over hvor lenge organisasjonen kan fortsette å diskriminere gifte kvinner på denne måten, også fordi den etter hvert har offiserer med mange slags ulike sivilstatuser. Tradisjonelt hadde armeen gifte offiserer (der begge ektefeller var offiserer), eller ugifte. I dag er en ganske stor andel av de gifte offiserene gift med en ikke-offiser. Det finnes i dag ugifte offiserer, det finnes skilte, og det finnes de som er gjengift. Er det kjønning av organisasjonen (jfr. (Acker 1993)), som kan ses som årsak til at gifte kvinner behandles annerledes, eller handler det slik det simpelthen om rent praktiske løsninger? Det kan i siste tilfelle være betimelig å spørre hvorfor det praktiske (jfr. statistikken), så ofte slår ut som det gjør.

Det faktum at offiserer utnevnes til stillinger, og ikke søker på dem, fører både i følge ekteparet Rader, samt Cameron og Jackson, til at endring kun skjer i det tempo seniorledere som har makt til å beordre initierer det (Cameron og Jackson 2008, Rader 2008). Endring er med andre ord totalt avhengig av toppledelsen. Storvik har ikke i sin forskning funnet bevis for at glasstaket er reelt i statlig virksomhet (Storvik 2006), men det *kan* tenkes det har større relevans i et hierarki som Frelsesarmeen, der man faktisk ikke søker på stillinger, men utnevnes til dem (Richardsen og Traavik 2009). Respondentene snakker om «hit, men ikke lenger» som en aktuell realitet i organisasjonen. Den britiske undersøkelsen peker på et stadig voksende antall kvinner i individuelle stillinger, med muligheter for å utvikle seg mot seniorlederskap, som gjør at presset for endring øker (Cameron og Jackson 2008). Det er det samme respondentene er inne på når de snakker om at de opplever seg likestilt i forhold til mann, barn og tjeneste i førstelinjetjenesten, slik jeg tidligere har referert Anna på. Da oppleves det som kunstig at man som kvinne skal møte et slags glasstak lenger frem (Richardsen og Traavik 2009).

7.1.2 Årsaksforklaring hos kvinnene

Enkelte hevder at når man ikke finner kvinner i ledelsen, så er det fordi kvinnene ikke ønsker denne typen stillinger. Et utgangspunkt for denne typen forklaringer er gjerne fundert i at kvinner og menn er skapt forskjellig, og det er «ikke bare utenpå». Ulike teoretikere hevder for eksempel at kvinner og menn har ulike verdier, holdninger og væremåter, og at kvinner i større grad sosialiseres til å leve i pakt med verdier som tilhører den private sfære (Storvik 2002:15). Kvinner velger dermed bort ledelse fordi det ikke tiltrekker dem.

En sak er at kvinner kanskje ikke tør ta lederstillinger, en annen sak er det noen av respondentene er inne på; at kvinner som får lederposisjoner blir «menn i skjørt». Det kan kanskje hevdes at når noen kvinner faktisk «klatrer til topps på karrierestigen», så «drar de stigen opp etter seg», slik at få andre kvinner slipper til. Harold Hill påpeker i alle fall at da Frelsesarmeen hadde general Eva Burrows som verdensleder, så banet hun i svært liten grad vei for andre kvinnelige ledere (Hill 2006).

Forutsettes det at kvinner, for å bli ledere, må bli det på mannens premisser? Det er grunn til å anta at noe av forklaringsnøkkelen finnes i den kjønnete organisasjonsteorien (Acker 1993). Mekanismene i organisasjonen opptrer kjønnet, uten at man er bevisste hva som skjer. Menn forbindes oftest med egenskaper man tradisjonelt forbinder med lederen; Maskulinitet, styrke, besluttsomhet osv. Dette gjør at man automatisk for seg en mann når man er på utkikk etter en ny leder (Drake 2002). I Frelsesarmeens tilfelle kan man til nød også se etter en singel kvinne, som på mange vis blir et slags «mellomkjønn» organisatorisk sett. Ikke helt mann, men heller ikke helt kvinne.

Det ligger i den sittende ledelsens ansvar å være proaktiv i forhold til om mønsteret skal snus. Til det kreves vilje, og oppmerksomhet rundt at dette faktisk fortsatt skjer. Det handler ikke om at kvinner skal kvoterer inn (respondentene var faktisk motstridende på kvotering, noen sa at det skulle man absolutt ikke ha, mens andre funderte på om det kunne vært lurt - ikke for at kvinnene skulle overta, men for oppnåelse av likhets skyld). Det handler fremst om å være villig til å tenke seg om en gang til; Har man vurdert alle aktuelle kandidater likt? Er det kandidater man har «glemt» å tenke på på grunn av kjønn? Får kvinner samme

utviklingsmuligheter som menn? Er man villig til å se på måten arbeidet er organisert på, og vurdere «automatisk tilhørende stillinger» på en ny måte?

«Push»

I kap. 3.4 siterer jeg general Gowans' oppfordring til alle territorialledere i 2001 om å vurdere gifte kvinner til seniorledelsesoppgaver. Når man i lys av dette leser ledelsesstatistikken i kap. 6.1.2, er det interessant å merke seg at det nettopp på 2000-tallet «plutselig» ble utnevnt flere kvinner, flere av dem gifte, til slike stillinger. Er dette helt tilfeldig, eller er effekten av et slikt «push» såpass stor? Ledelsesteorien understøtter det siste, for den sier kvinner er villige til å ta oppgaver om de får sjansen, og ledelsen våger satse på dem (Richardsen og Traavik 2009, Storvik 2002, Storvik 2006). Når man da ser at de fleste av disse stillingene siden igjen er overtatt av menn, *kan* det selvsagt handle om at det ikke fantes dyktige nok kvinner, men det kan kanskje også skyldes at senere ledere av Frelsesarmeen (nasjonalt og internasjonalt), ikke har kjent dette «pushet», og derfor prioritert annerledes.

Respondentene gav i liten grad uttrykk for at kvinnene selv hadde «skyld» i forhold til mulighet til ledende stillinger. Når de likevel gjorde det, brukte de grunner på individnivå, som manglende mot, manglende ønske om å markedsføre seg selv, og at det var vanskelig og sårbart å skulle stå på for seg selv. At det ikke nødvendigvis er enkelt for en enkelt kvinne å gå sitt eget ærend i en såpass maskulint preget kultur er ganske innlysende.

Ikke stoppe, ikke oppmuntre

Før de giftet seg, skal William Booth ha skrevet følgende i et brev til Catherine «I would not stop a woman preaching on any account. I would not encourage one to begin» (Davis 2012). Det kan på mange måter høres som en selvmotsigende uttalelse, men er kanskje noe av det armeen gjør enn i dag. Kvinnene stoppes kanskje ikke, men de oppmuntres ikke nødvendigvis nevneverdig heller. Cathrine Booth var likevel modig nok til å ta det første skrittet, og begynne. Carol Seiler (Davis 2012), tilhører de som mener at en lignende holdning som William Booths slett ikke er uvanlig i dag. Det finnes massevis av menn som sier de ikke vil stoppe noen, men de vil heller ikke oppmuntre til det. Det trengs personlig initiativ og modighet fra kvinnene selv, men det er nettopp dette som kan oppleves svært vanskelig. Respondentenes uttalelser peker på at det såkalte Askepottsyndromet ikke er reelt; Kvinner skyr ikke ledelsesposisjoner dersom de gis sjansen og opplever seg støttet i rollen (Richardsen

og Traavik 2009), og de blir like gode ledere som menn også (Drake 2002, Storvik 2002, Storvik 2006). Det er altså lite som skulle tilsi at de ikke bør gis sjansen, og kvinnene bør våge ta muligheten når de får den.

7.1.3 Årsaksforklaring hos begge

En tredje forklaringsmodell ligger i skjæringspunktet mellom de to første forklaringene, mellom organisasjonen og den enkelte kvinnes prioriteringer og valg. Jeg har nå søkt drøfte disse to, og kan enkelt si at denne tredje forklaringsmodellen på mange vis blir summen av de andre. Det er organisasjonens skyld, men det er kvinnes skyld også.

Cameron og Jackson viser for eksempel til respondenter i sin undersøkelse som sier at de som kvinner i seniorlederstillinger finner seg selv tilsidesatt simpelthen fordi de ikke oppfører seg på samme måte som menn på samme nivå. En kvinne sier: «There are games with rules and I don't know the rules» (Cameron og Jackson 2008). I kap. 6.2.1 refererte respondentene til en kvinne som trakk seg på ledernivå, «fordi hun ble en outsider». Når det oppleves slik, er det utelukkende organisasjonens skyld? Eller er det også kvinnes?

Storvik peker i sin undersøkelse på at det i ulike kontekster er ulike sosiale koder, hvilket gjør at det gjerne er de som kjenner kodene som får innpass. Dette fører i følge henne til at ledergruppen kan ende opp som veldig homogen. Om man virkelig skulle ønske større mangfold i en ledergruppe ville trolig en sterkere prioritering av faglige kvalifikasjoner og autonome ledelseskvaliteter skape rom for dette, sier hun. Da gjelder det å ikke bare drive utvelgelse av nye ledere på grunnlag av homososial reproduksjon, men tenke over hvilke relasjoner og «likheter» som finnes mellom de som foretar utvelgelsen og de som velges (Storvik 2002). Spørsmålet blir da om Frelsesarmeen er villig til å gi rom for «mindre uniformering» av ledergruppen.

«As for men, people criticize skill rather than gender», sa en av respondentene i den britiske undersøkelsen (Cameron og Jackson 2008). En av mine respondenter var inne på det samme, at kvinnelige ledere bedømmes annerledes og strengere enn menn. Det er mulig det finnes noe sant i at kvinner bedømmes ut fra kjønn, mens menn bedømmes ut fra dyktighet?

I en organisasjon som Frelsesarmeen vil det finnes kvinner som aldri skal eller bør bli toppledere, som mangler de kvalifikasjoner og egenskaper som trengs. Slike menn finnes imidlertid også. Alle kan ikke bli sjefer, men muligheter bør gis uavhengig av kjønn, avhengig av talent og dyktighet. Særlig i en organisasjon som profilerer seg på likestilling (Davis 2012, Rader 2008)

Respondentene peker på et misforhold mellom liv og lære i forhold til likestillingen. Hill gjør det samme når han påpeker i sin phd-studie at det er store gap mellom Frelsesarmeens teologi når det gjelder likestilling mellom kjønnene, og dens praksis. At dette oppsto allerede fra begynnelsen mener han i stor grad skyldes at fokus snarere var på evangeliets hast enn på statusen til de som tok ansvar for å bringe det ut (Hill 2006).

150 år senere haster det vel enda mer, men samtidig er Frelsesarmeen som organisasjon i en helt annen situasjon enn i begynnelsen. Ekteparet Rader hevder at «Det ønskede målet er klart. Utfordringen er å ville midlene for å nå det» (Rader 2008). Intensjonen, sier de, er at alle kvinner, til og med de gifte (sic!), skal ha passende og fyllestgjørende oppgaver, selv om utfordringene er mangefasetterte. Også Raders peker på «glasstaket» som en frustrerende realitet; Der hvor kvinnelige offiserer har den nødvendige erfaring, eller mulighet til å få denne erfaringen, der de har evnen, når de likevel ikke opp (Rader 2008, Richardsen og Traavik 2009). Og Raders har et viktig poeng: Den som til slutt taper på dette, er Frelsesarmeen, som ikke utnytter de ressursene den besitter.

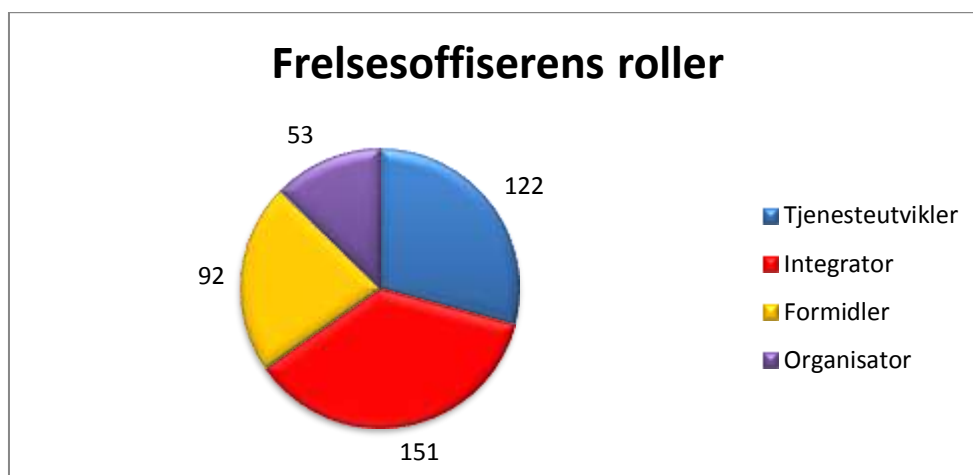
7.2 *Offiserens syn på egen lederrolle*

Det er tydelig at de kvinnelige frelsesoffiserene i dagliglivet konfronteres med dilemmaet hvorvidt man primært skal fokusere på medlemmenes behov og forventninger, eller om man skal se utover i et videre perspektiv i den kontekst man opererer i. Det er tydelig ut fra mine funn at flere av respondentene opplever å stå i spenningsfeltet hvorvidt man er leder for en “tilbedelsesklubb” eller en “misjonerende bevegelse” (Harris 1995). Som man ser av Frelsesarmeens internasjonale erklæring (Knedal 2013/2014), har den på en svært klar måte definert seg som en misjonerende bevegelse, og dermed gitt korpslederne et tydelig mandat til å «gå ut». Frelsesarmeen liker å tro at dette ligger i dens DNA, at vekst og innlemmelse i fellesskapet er det man sammen arbeider for, men det er tydelig at dette likevel oppleves som

utfordrende for flere av respondentene. Philip Selznick definerer «ekte ledelse» som et spørsmål om «å påvirke den sosiale fortolkningen av hva organisasjonen står for, og bygge opp legitimitet rundt organisasjonen og dens virksomhet» (Jacobsen og Thorsvik 2007, Selznick 1997). Det handler om å skape et felles verdigrunnlag, som ikke bare handler om «se hvor de elsker hverandre», men hvor nye også ønskes inn i fellesskapet. Så definerer også respondentene svært mye av sine lederoppgaver både til den eksternt- og oppgaveorienterte tjenesteutvikleren, til den eksternt- og relasjonsorienterte formidleren, men også til den relasjonsorienterte integratoren (Askeland 2014). Som vist i kapittel 6 er overveiende fokus eksternt, men de dras også mot det interne – både i de diakonale oppgavene for «nødlidende og utsatte», men også i omsorg og ivaretagelse av medlemmer.

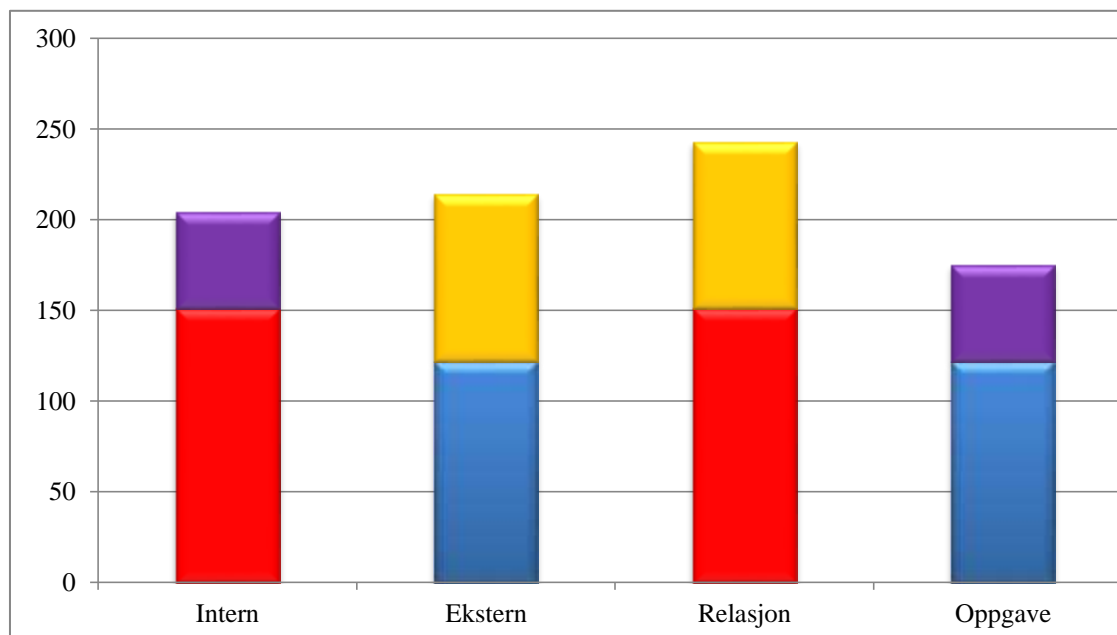
Jeg fant at frelsesoffiserens roller kan antydes i henhold til denne tabellen, som også ble vist i forrige kapittel:

Diagram frelsesoffiserens roller:



For å tydeliggjøre offiserenes eksterne- og interne-, samt relasjons- og oppgavefokus, har jeg splittet diagrammet i følgende stolper (fargene føler samme mal som tidligere):

Diagram over grad av intern/ekstern og relasjon/oppgaveorientering



Man ser da tydeliggjort at respondentene, i henhold til mine data, har en ganske jevn fordeling av fokus. Det utslagsgivende blir kanskje det svake fokuset på organisatorrollen, som gjør at eksternt- og relasjonsorientert fokus vipper opp som det de oppfatter som det viktigste.

Dette oppleves neppe som revolusjonerende nytt for en frelsesoffiser, men sier likevel noe viktig om det tanke- og holdningsmessige fokus disse har. Det er likevel langt fra sikkert at det er de eksternt- og relasjonsorienterte funksjonene som vinner kampen om offiserenes tid i hverdagen. Tvert i mot viser Isegrans undersøkelse at det ikke er slik (Isegran 2009).

Isegran observerte 6 frelsesoffiserers tidsbruk (funksjon) i sin undersøkelse, og hans funn viser at selv om variasjonen blant korpslederne er stor, så «vinner» administratorfunksjonen sammen med produsentfunksjonen (tilsvarende omtrent hhv. organisator- og tjenesteutviklerrollens utøvende funksjoner). Her ser man altså at i lederens møte med det som skjer i hverdagen, så «tvinges» tilsynelatende de utøvende funksjoner av rollen til en tidsbruk som ikke helt samsvarer med lederens ideal og ønske. Isegran fant at integratorfunksjonen så fulgte «hakk i hæl», mens den store taperen var

entreprenørfunksjonen (formidleren) (ibid.). Det er noe av dette samme mine respondenter er inne på, når de for eksempel sier «Det blir gjerne mer administrativt enn man ønsker».

Isegran fant også en ganske klar forskjell mellom kvinner og menn i forhold til oppgaveprioritering, som viste at kvinner brukte mer tid på praktiske forventninger, mindre tid på administrasjon samt mer tid på integrasjon enn mennene. I hans studie kom også kvinnene ut som de som brukte minst tid på entreprenørskap (ibid.). Jeg har kun snakket med kvinner, og ikke observert tidsbruk. Mine funn tyder på at kvinnene har et mye større eksternt fokus enn Isegrans studie indikerer. Mine funn bekrefter videre at kvinnene er lite administrativt orientert, men er orientert mot integrasjon. Kvinner anses tradisjonelt å være mer relasjonsorientert, det er mulig dette er det som gir utslaget. Ettersom jeg ikke har noen mannlig kontrollgruppe, er dette imidlertid vanskelig å fastslå.

I et av intervjuene påpekte Oddveig noe essensielt i forbindelse med tidsbruken. Hun var inne på et resonnement rundt strategiarbeid, og kom inn på det å bli fanget av hverdagens gjøremål, slik at «det strategiske» lett blir borte. Jeg tenker dette også sier noe om underliggende fokus. Dagen spises opp av praktiske småting, mens man egentlig har et ønske om «tenke bredere» og utvide horisonten. Isegran er inne på det samme, når han i forbindelse med at han skriver korpslederne bruker mye tid på administrasjon også påpeker at mange av disse gjøremålene kan kategoriseres som andre lederroller, som f.eks. integrasjon eller entreprenørskap (formidleroppgaver) (Isegran 2009).

Når en frelsesoffiser tilsynelatende utøver en særskilt funksjon, blir det ikke nødvendigvis alltid rett å utelukkende låse dette til én rolle. Ja, vedkommende gjør kanskje et rent administrativt arbeid, og kan føle at tiden «forsviner» fra det man egentlig ønsker ha fokus på. Samtidig kan administrativt arbeid egentlig handle om det eksternt- og relasjonsorienterte, som når man samarbeider med det offentlige om tiltak til beste for f.eks. rotløs ungdom eller for unge mødre uten særlig sosialt nettverk.

Dette er også Askeland inne på i sin undersøkelse av ledere på Diakonhjemmet og Røysumtunet, der han finner at observerte aktiviteter som tilsynelatende kan se ut som administrasjon egentlig handler om forberedelser til møter med eksterne kontakter (Askeland 2014). En annen viktig faktor Askeland her nevner, er at han i sin observasjon av lederne over

et kort tidsrom på et par dager, kun får et lite utsnitt av virkeligheten. Tidsbruken reflekterer derfor ikke nødvendigvis den relative viktigheten av den (ibid.). Han nevner for eksempel strategier som noe som er viktig, men gjerne ikke ses på oftere enn årlig i forbindelse med en langsiktig evaluering. Min respondent Linda var inne på noe av det samme da hun definerte strategier «for de store anledninger».

Være seg det gjelder strategiarbeid eller eksternt orientering kan altså neppe observasjon av lederes tidsbruk over noen få dager alene gi 100 % sikker empiri. En faktor som tidsbruk indikerer ikke nødvendigvis viktigheten av aktivitetene og funksjonene som utøves. Askelands ønsker av den grunn ikke konkludere med at den manglende eksterne orienteringen i observasjonsmaterialet fra Diakonhjemmet og Røysumtunet nødvendigvis gir grunnlag for å si at lederne ikke er eksternt orientert (Askeland 2014).

Mine kvalitative funn kan heller ikke brukes for å gi kategoriske utsagn om lederrollen for de kvinnelige frelsesoffiserene. Det kan imidlertid virke som lederne har et litt annet tenkt fokus for sin rolle, enn hva som faktisk skjer i hverdagen. Dette understøttes av Isegrans observasjonsstudie (Isegran 2009). Likevel bærer de tilsynelatende sine ideal med seg, slik at oppgaver som tilsynelatende framstår som en ting, kan være uttrykk for noe annet.

For eksempel vil et planleggingsmøte i utgangspunktet virke som en organisatorfunksjon, men kan gli over i så vel integrator- som formidlerfunksjon, avhengig av hvem som deltar, og hvem man delegerer oppgaver til. En aktivitet kan altså ses på fra ulike vinkler etter hva man ønsker vektlegge; handlingen her og nå, eller intensjonen og viljen som ligger under.

Jeg tenker at dette i så måte bidrar med et lite innspill til forståelsen av lederroller; den kan ikke utelukkende baseres på observasjon, slik også Askeland viser, men må understøttes av lederens underliggende forståelse og tanke (Askeland 2014). Med det nærmer jeg meg et annet tidligere nevnt aspekt: De underliggende verdier og egenskaper.

7.2.1 En åndelig oppgave

Som vist i punkt 6.3.3, ba jeg respondentene si noe om viktige lederegenskaper. Høyest score fikk åndelig integritet, tett fulgt av evne til kommunikasjon. Askeland nevner også noe som tangerer dette fra sin undersøkelse, når han skriver om institusjonsledernes eksplisitte

forståelse av sitt arbeid som en personlig forpliktelse og tjeneste (Askeland 2014). Forståelsen av lederrollen som tjeneste og åndelig oppgave gir den legitimitet og en dimensjon utover det rent sekulære. Frelsesoffiseren tilhører en organisasjon som, kanskje i større grad enn mange andre kirke- og trossamfunn, av natur er eksternt orientert. Det ser da også ut for at frelsesoffiserene har en litt annen profil enn Angells undersøkte diakoner (Angell 2014). Dette kan selvsagt skyldes det tidligere nevnte faktum at oppgavene deres ikke er helt like, men handler kanskje også om rolleprofilene til organisasjonene de utfører sine funksjoner i.

Når respondentene uttrykker frustrasjon over at enkelte oppgaver tar mer tid enn de kanskje skulle ønske, kan det hende at det rett og slett er uttrykk for at de selv har en forståelse av sin ideelle utøvende funksjon som ikke helt harmonerer med de dagligdagse krav det å være administrerende direktør i en lokal menighet stiller. Eller det handler om, som en respondent sier, at mange oppgaver som tidligere ble løst av frivillige eller en assistent, nå forventes løst av korpsslederen selv de stedene der tilvekst av yngre medlemmer stagnerer, og de eldre ikke orker mer. Dette med forventninger kommer jeg imidlertid tilbake til senere i kapitlet.

Oppsummert kan det dermed se ut til at frelsesoffiserene i stor grad er eksternt fokusert, selv om tidsbruken i forhold til eksterne relasjoner ikke nødvendigvis uttrykker den relative viktighet av slike oppgaver og funksjoner. Jeg finner nemlig uttrykk for at frelsesoffiserene har et større eksternt fokus enn f.eks. diakonene i Angells undersøkelse, lederne i Askelands undersøkelse, og korpsslederne i Isegrans observasjoner (Angell 2014, Askeland 2014, Isegran 2009). Offiserene har likevel et nesten like stort internt fokus som eksternt, men det er sammenliknet med andre ledergrupper forskjellen blir mer synlig. Et annet funn ut fra mine intervju og spørreskjema er at frelsesoffiserene er hovedsakelig relasjonelt orientert, framfor oppgaveorientert. Oppgaver, spesielt rene «organisatorfunksjoner», er det respondentene ser helst ut til å ville velge bort, og ser som minst viktige. De gir likevel uttrykk for at de gjør dem, men ikke nødvendigvis med særlig entusiasme.

7.3 Å sitte i forventningsfella

Et av temaene som ble tydelig under intervjuene, var hvordan de undersøkte kvinnelige frelsesoffiserene opplevde å leve med ganske omfattende forventninger fra medlemmene hva angikk deres rolleutøvelse som korpsledere. Dette har jeg beskrevet i kapittel 6, men vender tilbake til temaet her.

7.3.1 «The sky is the limit»

Frelsesoffiseren har i utgangspunktet svært stor frihet i å utforme sin egen lederhverdag, og også sin egen rolle; «The sky is the limit». Respondentene var klare på at de opplevde stor grad av frihet, og gav uttrykk for at de var fornøyd med det. Som Cecilie sa: «Jeg tenker du er fri til å være den du er. Og den som leder, vil jo være deg». Samtidig så snek det seg inn et lite «men», kanskje ikke i særlig grad hos mellomlederne, men på førstelinjenivået. Jeg tror det handlet om å oppleve seg litt overlatt til seg selv?

Flere av respondentene påpeker at ledelsens forventninger til dem i oppgaven de står i, føles vage. De kjenner selvsagt til Frelsesarmeens overordnede misjon og oppdrag (Knedal 2013/2014), men virker oppleve bli stående alene i hverdagen. Respondentene etterlyser større «retning» fra ledelsens side hva gjelder det spesifikke arbeidet de er ledere for, og savner mer konkret tilbakemelding og målsetting for jobben de gjør. Tilbakemeldingene fra ledelsen oppleves av flere som litt for mye «heiagjeng-opplegg», og lite konkret.

7.3.2 «Manglende flyveevne»

Når man på den ene siden opplever ledelsens forventninger som diffuse, og man i tillegg opplever forventningene fra medlemmene som veldig klare og krevende, er kanskje ikke det å stange hodet i glasstaket som står for den umiddelbare fare. Man kan snarere oppleve seg metaforisk lenket til gulvet av hverdagens krav og gjøremål.

Storvik viser i sin undersøkelse til forskning som tyder på at det har skjedd en holdningsendring de siste 20-30 årene i arbeidsmarkedet, folk mener ikke lenger en skal akseptere en ordre umiddelbart (Storvik 2002). Ledere må i større grad overtale folk om gyldigheten av deres synspunkt og strategier, autoritet er ikke noe man bare får, man må gjøre seg fortjent til den. Hierarkiske strukturer er i ferd med å tones ned i samfunnet, vekten på

teamarbeid fører til at lederrollen endres. Fra å være den som fatter beslutninger og setter dem ut i livet, blir lederens oppgave tilrettelegging og å få folk til å arbeide mot et felles mål. Dette får selvsagt også konsekvenser for de lederegenskaper som etterspørres. Mens lederen som styrer alene trenger å være handlekraftig og sterk, er det viktig at en koordinator er flink til å kommunisere, motivere og lage fellesskap (ibid.).

Det Storvik her peker på, har også referanser til de undersøkte offiserenes lederprofil. Det virker som de i stor grad er opptatt av de oppgavene som her etterspørres, og som kanskje på mange vis oppfattes som feminine egenskaper. Jeg opplever likevel at det er «noe» her. I rollen som korpsledere ser jeg referansepunktene til utviklingen av rollen slik den framstår i dag, med klare paralleller til det Storvik sier. At man som leder (og i tillegg kvinne), tildeles særlig autoritet som leder, og forventes være beslutningstaker og handlekraftig; er blitt nærmest borte i den daglige lederutøvelsen (ibid.). I stedet forventes man tilrettelegge, motivere, være fellesskapsbyggende – og å vaske toaletter.

Det som da skjer, mener jeg er det jeg har kalt «å havne i forventningsfella». Når ledelsens forventninger blir diffuse og «langt borte», er det lett å bindes opp av «her-og-nå» kravene lokalt, som kanskje i tillegg suppleres av en indre stemme som forteller hva man bør gjøre for å gjøre ting ikke bare godt, men helst perfekt. Da blir utfordringen å ha den modenheten som Oddveig uttrykker: «[...] det er ikke bestandig vi kan få til det optimale, men jeg tenker at det likevel kan være «godt nok».

Når respondentene peker på utfordringer knyttet til interne- og oppgaverelaterte forventninger, kan det virke som kjønn spiller inn også her. Som tidligere vist, opplever respondentene forventningene fra medlemmene rimelig tradisjonelt kjønntypiske til førstelinjelederne, mens mellomlederne opplever forventningene mer kjønnsnøytrale. Det er også mye mulig at kvinner lett dras mot bestemte roller, og føler på ansvaret i forhold til dem, jfr. når Emma snakker om ugjorte praktiske oppgaver som ektefellens ansvar, men hennes skam.

Isegran skriver også i sin oppgave om forventninger, og peker på at medlemmenes faktiske forventninger kanskje i hovedsak er annerledes enn kvinnene her uttrykker frustrasjon over (Isegran 2009). Det har da også respondentene satt navn på selv, de tror at det som fremst

forventes av dem er å være åndelig leder. I så måte er kanskje den reelle forventningen lik organisatorisk sett både ovenfra og nedenfra.

Likevel, mitt ønske var å undersøke hvordan de kvinnelige frelsesoffiserene forstår sin lederrolle. Når de på den ene siden gir såpass klart uttrykk for at de er eksternt fokusert samt relasjonsfokusert, men likevel opplever at hverdagskravene innhenter dem, så handler kanskje også dette om fokus. De ønsker dypest sett å møte mennesker og skape nye relasjoner «der ute», de vet at korpset egentlig fremst ønsker dem som åndelige ledere og hyrder, men: «Do må vaskes».

Hvordan kommer man utenom å bli sittende i skvis også mellom identitet og realitet? Kanskje overordnet ledelse må tydeligere på banen. Ikke nødvendigvis mot offiserene, de finner nok på sett og vis ut av det likevel, men kanskje vel så mye mot de lokale menighetene. Førstelinjelederne kan trenge drahjelp og støtte fra sine overordnede i å fokusere på mål og oppdrag, og prioritere rett i en hektisk hverdag. I henhold til stillingsinstruks, arbeidsbeskrivelse (Frelsesarmeen), og opplevde forventninger har nok løsningen per i dag vært at korpslederen har ansvar for «alt» fra A til Å; Kanskje det må tydeliggjøres mer hva de *ikke* skal gjøre også.

8 Konklusjon

Jeg har snakket med 18% av de kvinnelige frelsesoffiserene som tjenestegjør i Norge, Island og Færøyene. Selv om dette er en kvalitativ studie, tror jeg funnene bør kunne gi en forsiktig pekepinn utover de 16 respondentene, i alle fall innad i organisasjonen.

Intensjonen var å utforske i hvilken grad et kjønnsperspektiv kan bidra til å tolke kvinnelige offiserers lederrolleforståelse, jeg sitter igjen med en klar opplevelse at kjønn i forholdsvist stor grad kan bidra til en slik fortolkning.

Det handler i liten grad om at kjønn forklarer innholdet i kvinnes lederrolleforståelse, selv om det kanskje vanskelig kan fastslås uten en mannlig kontrollgruppe. Lederteori understøtter likevel dette. Jeg finner riktignok at respondentene, som kvinnestereotypene tilsier, er relasjonelt orienterte. Likevel finnes få indikasjoner på at kvinnene leder særlig annerledes enn menn, forskjellen ligger i hvilken grad kvinner *blir* ledere (Drake 2002, Richardsen og Traavik 2009, Storvik 2002). På bakgrunn av funnene kan det imidlertid fastslås rimelig klart at langt færre kvinner enn menn blir seniorledere i Frelsesarmeen. I overveiende grad ser respondentene årsaken til dette ligge i strukturelle hinder og subtile kjønnsmekanismer i organisasjonen. Jeg anser at Joan Ackers kjønnsteori av organisasjoner har relevans som fortolkningsnøkkel (Acker 1993), og finner ut fra dette at Frelsesarmeen behandler sine offiserer som «tre kjønn»; menn, gifte og single kvinner.

Både historisk og nåtidig har Frelsesarmeen en teologi og en polemikk som understreker kvinners likestilling med menn, men organisasjonen har ikke maktet leve opp til sitt ideal hva gjelder likestilling i alle posisjoner. Påtrykket som kom fra general Gowans i 2001 førte etter all sannsynlighet til en noe større andel kvinner i seniorlederstillinger de påfølgende årene. Mange av disse kvinnene er siden erstattet med menn, og selv om alle disse mennene er dyktige, undrer man seg over at så få kvinner er aktuelle kandidater. Dette sier muligens noe om at det fra øverste ledelses side må være et konstant påtrykk og bevissthet rundt dette, om

man vil gi kvinner anledningen både å slippe stange hodet i glasstaket, og la dem bevise det de selv sier om at de ikke er ofre for Askepottsyndromet.

I gjennomgangen av respondentenes syn på hva ledelse handler om, fant jeg at de var mindre opptatt av rent administrative funksjoner, og mer eksternt orientert enn ledere undersøkt i andre studier (Angell 2014, Askeland 2014, Isegran 2009). Den store forskjellen på min studie og disse andre refererte studiene er imidlertid at jeg intervjuet, mens de andre observerte. Det er mulig dette bekrefter at tidsbruk ikke nødvendigvis reflekterer ønsket fokus og forståelse, samt at oppgaver og funksjoner kan ha flere samtidige fasetter (ibid.).

Som ledere opplever førstelinjelederne store, og til dels svært kjønns spesifikke, forventninger nedenfra, mens øvre ledelses forventning oppleves vag og distansert. Dette fører til en slags «forventningsfelle», der kvinnene på sett og vis opplever seg holdt nede, og savner «backing» og konstruktive tilbakemeldinger ovenfra. Dette er muligens den samme støtte ledelsesteorien påpeker nødvendig om kvinner skal utvikles til framtidige lederoppgaver (Richardsen og Traavik 2009, Storvik 2002, Storvik 2006).

Når jeg refererte til Selznicks syn på ledelse som å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen, minner jeg om at han også sier at uten at dette felles verdigrunnlaget skapes, vil organisasjonen være sårbar overfor endringer. Når Frelsesarmeen fram til kvinnene med sitt verdisyn rundt likestilling? Det bør bli samsvar mellom lære og liv, også om man vil unngå Selznicks «ris bak speilet», at organisasjonsmedlemmer bytter ut “instrumentet” til fordel for et annet om de erfarte verdiene ikke samsvarer med uttalte (Jacobsen og Thorsvik 2007, Selznick 1997).

Det handler ikke om feminisme eller «seier over mannen», heller ikke om ære, ikke en gang om rettferdighet. Det handler om at Frelsesarmeen ikke har råd til å neglisjere satsing på store deler av sin arbeidsstyrke om den vil fullføre sitt oppdrag. Storvik argumenterer i sin studie med at det er sannsynlig å anta at talentet er jevnt fordelt mellom menn og kvinner. Hvis man så har få kvinner i viktige posisjoner, betyr dette at organisasjonen sannsynligvis har et stort uutnyttet potensiale (Storvik 2002). Å bli gitt muligheter på basis av evner og kvalifikasjoner, uavhengig av kjønn, burde være en selvfølge.

Etterord

Etter alt som nå er sagt, kunne det vært fristende å sette opp ei 10-punktsliste «Hvordan fikse kjønnsulikheten i Frelsesarmeen». Det skal jeg ikke gjøre. Problematikken for gammel og for omfattende til at det finnes «quick fixes».

Likevel, da general Gowans sendte ut en oppfordring om i større grad vurdere kvinner til seniorledelsesposisjoner, så skjedde et løft. Kanskje det var et helt tilfeldig sammenfall, kanskje ikke. Det kan i alle fall se ut for at om tematikken settes på agendaen, så «finner» man flere kvinner til den type oppgaver enn når man ikke er den bevisst.

Gledelig er det at Frelsesarmeens ledelse i Norge, Island og Færøyene nå gjennomfører et større ledertreningskurs for alle offiserer, og andre ansatte i lederstillinger. Det viser vilje til å satse på utrustning av sitt personale. Det samme gjør den tette oppfølging nyutnevnte offiserer nå tilbys. Mitt håp er at man i dette kjølvannet også har særlig fokus på de kvinnelige offiserene når ledelsesoppgaver skal fylles. Ikke på bekostning av menn, men for å sikre at personalressursene utnyttes til det fulle potensiale.

Min studie har vist at de kvinnelige frelsoffiserene er utadvendte, omgjengelige, reflekterte og åndelig bevisste kvinner. Flere vil være villig til å ta ytterligere ledelsesoppgaver senere om de opplever seg støttet og «oppbacket». Kanskje man skulle begynne der? Ta tak i de vage forventningene og tilbakemeldingene «ovenfra», og på en slik måte også utruste for framtiden.

Kanskje jeg skulle prøve meg på et lite råd likevel, både til Frelsesarmeen og kvinnene selv?

- Våg å tenke, og satse, «utenfor boksen».

Bibliografi

- Acker, J. (1993). Å kjønne organisasjonsteori. *Kjønn i organisasjon og ledelse*, 1. URL: http://kilden.forskningsradet.no/c17385/artikkel/vis.html?tid=17497&within_tid=17494 (lest 27.05.2010).
- Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Stabekk: Vett & Viten.
- Angell, O.H. (2014). Kommende: Leiarar og leiarroller i Den norske Kyrkja på lokalplan: Diakonen som leiar i norsk, luthersk tradisjon.: Innsendt for publisering til Nordiske Organisasjonsstudier.
- Anheier, H. (2000). Manging non-profit organizations: Towards a new approach. *Civil Society Working Paper*, 1.
- Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon. Oslo: Kunnskapsforl.
- Askeland, H. (2014). (forthcoming): Managerial practice in faith-based welfare organizations. To be published in: *Journal of Religion and Society*.
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller: om ledelse og lederroller i den lokale kirke*. Nr. nr 7. Trondheim: Tapir forlag.
- Beauvoir, S.d. og Christensen, B. (2005). *Det annet kjønn*. [Oslo]: Bokklubben.
- Bibelen* (2011). [Oslo]: Bibelselskapet.
- Booth, C. (1870, 3rd edition). *FEMALE MINISTRY or Woman's Right to Preach The Gospel*. London: Morgan and Chase.
- Cameron, H. og Jackson, G. (2008). One ministry, separate spheres: the experiences of ordained women in senior leadership in the Salvation Army in the United Kingdom. *Women and ordination in the Christian churches*. London
New York: T & T Clark, s. 204-214. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=rfh&AN=ATLA0001716446&site=ehost-live>.
- Davis, C. (2012). The equality paradox. *Caring Magazine*, (Fall 2012, Vol. 18, No. 3). URL: <http://www.caringmagazine.org/the-equality-paradox/>.
- Drake, I. (2002). *Sjef og kvinne: myter og fakta om kvinner i ledelse*. Oslo: Likestillingsenteret.
- Eason, A.M. (2003). *Women in God's Army: Gender and Equality in the Early Salvation Army*: Wilfrid Lauriel University Press.
- Frelsesarmeen. 2014. *Frelsesarmeen*. Oslo, Norge: Frelsesarmeen. URL: www.frelsesarmeen.no (lest 01.04).
- Frelsesarmeen (2013). *Håndbok i troslære*. Oslo: Frelsesarmeens hovedkvarter.

Frelsesarmeen. Kvalitetssystemet. Frelsesarmeen.

The Global Gender Gap Report. (2008). URL:
www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2008.pdf (lest 05.04.2014).

The Global Gender Gap Report. (2013). URL:
www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf (lest 12.04.2013).

Harris, M. (1995). The Organization of Religious Congregations: Tackling the Issues. *Nonprofit Management & Leadership*, 5 (3).

Harris, M. (1998). A special case of Voluntary Associations? Towards a Theory of Congregational Organization. *The British Journal of Sociology*, 49 (4 (December)).

Hill, H. (2006). *Leadership in the Salvation Army : a case study in clericalisation*. Bletchley, Milton Keynes, U.K.; Waynesboro, GA: Paternoster.

Isegran, R.R. (2009). Hyrde, administrerende direktør - eller vaskehjelp? om forventningene til en korpsleder i Frelsesarmeen. [Oslo]: [Rune Rasmussen Isegran].

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tuft, P.A. og Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Knedal, J.Ø. (2013/2014). Disposisjon - Adressebok for Frelsesarmeen i Norge, Island og Færøyene. I: Frelsesarmeen (red.). Oslo.

Langeland, T. *et al.* (2012). Offisersrollen og offiserstjenesten. *Forum for Aktive Offiserer*. Oslo: Frelsesarmeen.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforl.

Martinsen, Ø.L., red. 2009. *Perspektiver på Ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

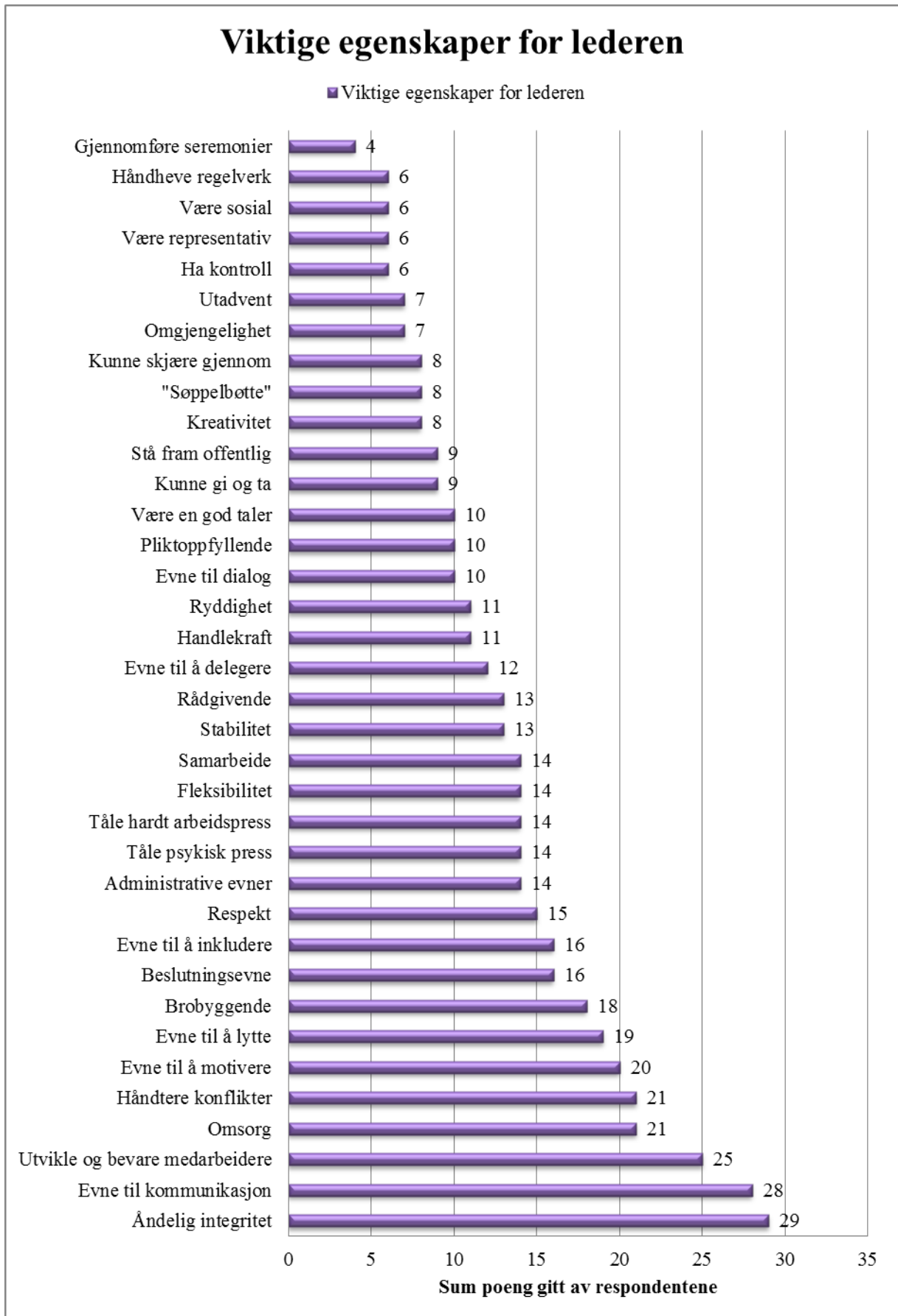
Neumann, C.E.B. og Neumann, I.B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen : en metodebok om situering*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.

Rader, P.A., Rader, K.F. (2008). Lest we lose our legacy: Officer Women in the Salvation Army. *Priscilla Papers*, 22 (2), s. 19-22.

Reinås, I. (2010). *Kvinner og ledelse*. Bodø: I. Reinås.

- Repstad, P., red. 2004. *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Richardsen, A.M. og Traavik, L.E.M. (2009). Kvinner og Ledelse i Norge. I: Ø.L. Martinsen (red.). *Perspektiver på Ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk, kap 7.
- Roberts, L.C.J. (2012). *The Salvation Army Year Book 2013*. London: The Salvation Army.
- Salvation Army, T. 2013. *Commissioners Announce Women in Leadership Programme*. The Salvation Army Australia. URL: <http://my.salvos.org.au/news/2013/09/16/commissioners-announce-women-in-leadership-program/#.UjlOilZDB5c.facebook> (lest 28.10.2013).
- Schmid, H. (2010). Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations. I: Y. Hasenfeld (red.). *Human services as complex organizations 2* utg. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*: Tano Aschehoug.
- Solevåg, A.R. (2000). *Likestilling i Frelsesarmeen?: en kvalitativ undersøkelse av kvinnelige offiserers arbeidssituasjon*. Oslo: [A.R.Solevåg].
- Storvik, A.E. (2006). Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten. *Sosiologisk tidsskrift*, 14 (03).
- Storvik, A.E. (2002). *Topplederrekruttering i staten: betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn*. Nr. 2002:5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Strickland, D. (2011). *The Liberating Truth - How Jesus Empowers Women*. Oxford, UK & Grand Rapids, Michigan, USA: Monarch Books.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Walker, P.J., red. 1998. *A chaste and fervid eloquence : Catherine Booth and the ministry of women in the Salvation Army*. Edited by B.M. Kienzle, *Women preachers and prophets through two millennia of Christianity*. Berkeley: Berkeley: University of California Press.
- Winston, D. (2006). Women in the Salvation Army. I: R. Keller, Ruether, R. & Cantlon, M. (red.) *Encyclopedia of Women and Religion in North America*. Bloomington: Indiana University Press.

Vedlegg 1



Vedlegg 2

Frelsesarmeen
Sjefsekretærens kontor
Norge, Island & Færøyene

Major Anne Louise Skoland
Sentraldivisjonen

Kjære Anne Louise,

Søknad om tillatelse til kvalitativ intervjustudie blant offiserer i territoriet

Jeg viser til ditt brev med søknad om tillatelse til kvalitativ intervjustudie blant offiserer i territoriet.

Vi gir med dette tillatelse til at du, i forbindelse med din masteroppgave på Diakonhjemmet høyskole i Oslo, har kvalitativ intervjustudie blant offiserer i territoriet.

Med ønske om Guds velsignelse.

Vennlig hilsen

Jan Peder Fosen
sjefsekretær

Vedlegg 3

Kjære offiser,

██████████.2013

Forespørsel om deltakelse i en intervjuundersøkelse om kvinnelige offiserers ledersrolle

Undertegnede er i gang med en mastergrad i verdibasert ledelse på Diakonhjemmet høyskole i Oslo. Jeg er nå i gang med selve masteroppgaven, som skal inneholde gruppeintervjuer med kvinnelige offiserer i Frelsesarmeen. Jeg er begynt prosessen med å komme i kontakt med informanter, og har i den forbindelse kontaktet Frelsesarmeens medarbeiderskole for å søke treffe tilfeldige utvalg av kvinnelige offiserer, samlet til kurs på Jeløy i ██████████. Medarbeiderskolen har velvillig gitt meg de opplysninger jeg trenger, og legger til rette for mitt prosjekt.

Du er på kurs ██████████, og jeg vil derfor spørre deg om du vil være så snill og stille til gruppeintervju ██████████. Intervjuet er av ca. 1 times varighet. Øvrige kvinnelige offiserer på kurset får samme forespørsel som deg.

Spørsmålene i intervjuet vil dreie seg om refleksjoner rundt det å være kvinne, offiser og leder. Det er ingen fasitsvar jeg er ute etter, men deres personlige mening, slik det kommer fram av refleksjoner i gruppa. Jeg kommer til å benytte meg av båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Lydbåndopptakene skrives ut i anonymisert form etterpå, og er kun til bruk for min oppgaveskriving.

De forskningsetiske retningslinjer som gjelder slike studier, vil bli fulgt. Det innebærer at all informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Eventuell informasjon som kan tilkjenne identiteten deres vil ikke inkluderes i oppgaveteksten. Dere vil være anonyme deltakere i prosjektet.

Alle deltakerlister jeg har mottatt fra medarbeiderskolen vil slettes etter bruk.

Personopplysninger er ikke av interesse i oppgaven, og vil følgelig ikke inkluderes i oppgaveteksten eller prosjektet som helhet, og navn vil overhodet ikke lagres. Lydbåndopptak slettes etter at oppgaven er innlevert.

Det er mulig å trekke seg som deltaker i prosjektet frem til jeg leverer oppgaven 2. mai 2014. Dette kan gjøres uten nærmere begrunnelse.

For ordens skyld: Frelsesarmeens ledelse (v/CS) har gitt sin godkjenning til at undersøkelsen foretas. Min veileder for masteroppgaven er prof. Harald Askeland ved Diakonhjemmet Høyskole i Oslo.

Jeg håper du har lyst til å delta, - selv om jeg vet programmet på Jeløy er tett. Jeg setter stor pris på om du gir meg tilbakemelding så raskt som mulig, enten via mail eller telefon, på om du stiller deg villig til dette.

Vennlig hilsen,

Anne Louise Skoland.

Mobil: 47483346/23244920, anne.louise.skoland@frelsesarmeen.no

Vedlegg 4

SPØRRESKJEMA, side 1 av 4

Hva slags oppgave kan du tenke deg en gang i framtida?

Sett kryss på skalaen der du tenker du omtrent befinner deg

Assisterende korpsleder:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Korpsleder:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Sosialtjenesten, underordnet stilling:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Sosialtjenesten, overordnet stilling på institusjon el.:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Administrasjonsoppgaver på DHK/HK, underordnet stilling:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Divisjonssjef:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Divisjonssekretær for Frelsesarmeens Kvinner («fru DC»):

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Seksjonsleder i sosialarbeidet:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Seksjonsleder på HK: Ja ----- Kanskje ----- Nei

Avdelingssjef Frelsesarmeens Kvinner:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Annen stilling, Frelsesarmeens Kvinner (HK):

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Feltsjef:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Sosialsjef:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Personalsjef:

Ja ----- Kanskje ----- Nei

Forvaltningssjef: Ja ----- Kanskje ----- Nei

Sjefssekretær: Ja ----- Kanskje ----- Nei

Territorialleder: Ja ----- Kanskje ----- Nei

Andre «drømmeordre» du kunne tenkt deg, som ikke er nevnt her?

.....
.....
.....
.....

Hvilke egenskaper er viktige for deg som leder?

- *Sett tallet 3 ved egenskaper du mener er aller viktigst (max. 3 egenskaper kan gis denne karakteren!)*
- *Sett tallet 2 for egenskaper som er litt viktige, men ikke aller viktigst (max. 3 egenskaper kan gis denne karakteren!)*
- *Sett tallet 1 for egenskaper som betyr endel, men likevel ikke er det du rangerer som det viktigste (ikke begrensing på antall)*
- *Ikke skriv noe (eller sett evt. 0), på egenskaper som du mener er uvesentlige eller dårlige*

Evne til å kommunisere	Evne til å motivere
Omsorg	Handlekraft
Evne til å tåle psykisk press	Evne til å tåle hardt arbeidspress
Respekt	Ryddighet
Kreativitet	Administrative evner
Åndelig integritet	Omgjengelighet
Beslutningsevne	Evne til å delegere
Evne til å inkludere	Utadvendt
Ha kontroll	Evne til å lytte
Stå fram offentlig	Håndtere konflikter
Fleksibilitet	Utvikle og bevare medarbeidere
Evne til dialog	Pliktoppfyllende
Kunne gi og ta	Være representativ
Brobyggende	Stabilitet
Samarbeide	Være sosial
Være en god taler	Håndheve regelverk
Gjennomføre seremonier	Være «søppelbøtte» for andres frustrasjon
Evne til «å skjære gjennom»	Rådgivende

Andre egenskaper du mener er viktige? Skriv dem gjerne her:

.....

.....

.....

.....

.....

Hvilke arbeidsoppgaver trives du best med?

Sett kryss ved det du liker best, to kryss ved de 3 du liker aller best:

- | | |
|--|---|
| Div. kontorarbeid | Regnskap |
| Statistikk | Skrive referater ol. |
| Administrasjon | Skaffe folk til ulike oppgaver (Kjøkkenlister etc). |
| Lage korpsblad, plakater ol. | Barnearbeid |
| Søndagsskole | Babysang ol. |
| Juniorgrupper | Konfirmantarbeid ol. |
| Samtaler/sjelesorg | Delta i styrer og råd |
| Lede styrer og råd | Prekener/taler |
| Lede møter og gudstjenester | Andakter |
| Synge i kor | Lede øvelser og grupper (voksne) |
| Spille piano/gitar el. i møter | Gjøre diakonalt arbeid |
| Administrere diakonalt arbeid | Rydde og «sjau» |
| Vaske | Bake, gjøre kjøkkenarbeid |
| Pynte lokalet | Selge Krigsrop |
| Speiderarbeid | Delta i hjemforbund, formiddagstreff el. |
| Fengselsbesøk | Hjembesøk |
| Sykehjemsandakter | Sykebesøk |
| Praktisk hjelp til hjelpetrequende | Rekruttere nye medlemmer |
| Drive utadrettet virksomhet | Samtaler med nye kontakter |
| Profileringsarbeid | «Møte folk på gata» |
| Økumenisk samarbeid | Prosjektarbeid (f.eks. ulike arrangement) |
| Skrive søknader | Omsorg for medlemmer |
| Ordne opp i konflikter | Representere FA i ulike fora |
| Medarbeidersamtaler (med ansatte og frivillige) | |
| Gå sammen med hjelpetrequende i møter med det offentlige ol. | |

Andre oppgaver du liker, som jeg ikke har nevnt?

.....
.....
.....

Hvor mye av tiden din bruker du på oppgavene du trives best med, som en helhet?

Sett kryss der hvor det passer på skalaen:

Aldri/svært sjelden..... Iblant.....Ofte/hele tiden

Vedlegg 5

INTERVJUGUIDE, MASTEROPPGAVE I VERDIBASERT LEDELSE, side 1 av 2

Ledelse som begrep:

Hva er ledelse?

[Hva legger dere i det å utøve ledelse?]

[Klarer dere selv å være ledere slik dere her beskriver? Samsvar mellom ideal og realitet?]

Hovedtrekk i egen lederrolle:

Hvordan vil dere beskrive deres hovedansvarsområder for deres stilling/posisjon?

[Hvordan ser du på deg selv som leder? (Generelt, i FA, i dag)]

Hva er det viktigste du får realisert som leder? (Får til)

Hvor stor frihet opplever dere å ha i utforming av egen lederrolle?

[Har rollen endret seg gjennom den tiden du har vært offiser?]

[Ønsker du at noe var annerledes? (I så fall, hva? Er det mulig at dette kan skje?)]

Opplever dere at dere får tjenesteoppgaver dere opplever relevante og har kompetanse til?

Kjønn:

Temaet for denne oppgaven er kvinner og ledelse i Frelsesarmeen.

Har dere noen tanker om kvinner og kvinners ledelse i Frelsesarmeen?

[Eventuelle stikkord:

- *Har kjønn betydning i ledelsessammenheng?*
 - *Likeverd mellom kjønn i «førstelinjetjenesten»?*
 - *Kjønnsmessig likeverd på høyere nivå?*
 - *Statistikken viser at det er lav andel av kvinner i FAs ledelse over korpsledernivå. Hva tror du er grunnen til det?*
(Kvinnenes skyld, organisasjonens skyld, begge parters skyld)
- *Leder menn bedre enn kvinner, er menn mer egnet enn kvinner som ledere?*
 - *[Hvis svaret er at kvinner kan være like gode ledere – hvorfor tror de så få kvinner kan tenke seg ledelsesposisjoner?]*
- *Er det viktig å få flere kvinner i ledelsen? Hvorfor/hvorfor ikke?]*

Framtidstanker:

[Hvis dere drømmer om framtiden i tjenesten: Hva tenker hver enkelt av dere at kunne være meningsfylt å gjøre? Eller - hva tenker dere med gru på å bli satt til?]

- Føler dere at Frelsesarmeen satser på dere som ledere?

Kompetanseutvikling:

Ledelse har gjennomgått en profesjonalisering og betraktes i dag som et eget kompetansefelt. Opplever dere at Frelsesarmeen søker utruste dere som leder med den kompetanse dere trenger?

[I så fall, på hvilken måte? (Eller, noen tanker om hvorfor ikke?)]

Forventninger:

Hva mener dere man kan forvente av en offiser og en leder?

[Hvilke forventninger opplever dere at deres ledere har til dere som ledere?]

[Hvilke forventninger opplever dere at medarbeidere/frivillige har til dere som ledere?]

[Hvor viktig er det for dere å etterleve disse forventningene?]

- *[I hvilken grad og på hvilken måte sorterer og prioriterer dere mellom disse forventningene?]*

Vedlegg 6 «Frelsesarméordliste»

Jeg har forsøkt forklare ulike interne organisasjonsuttrykk fra Frelsesarmeen fortløpende i teksten, men noterer også her de som brukes:

Korps	Menighet
Korpsleder	Pastor og leder. I oppgaven ofte omtalt som førstelinjeledere
Korpsråd	Et slags styre for korpset. Som regel ikke demokratisk valgt. Medlemmene sitter i korpsråd på basis av lederoppgaver de har i korpset (jfr. andre menigheters «eldsteråd»)
Territorium	Summen av land som utgjør en felles Frelsesarmeenhet. Norge hører sammen med Island og Færøyene i Frelsesarmeverdenen
Territorialleder (TC)	Øverste leder av et territorium. Forkortelsen kommer fra engelsk: Territorial Commander
Sjefssekretær (CS)	Nestlederen i et territorium. Forkortelsen står for Chief Secretary
Divisjon	Geografisk område med tilhørende korps. Det norske Frelsesarméterritoriet er inndelt i seks ulike divisjoner
Divisjonssjef (DC)	Leder av en divisjon. Forkortelsen står for Divisional Commander
HK	Frelsesarmeens Hovedkvarter (hovedkontoret)
DHK	Divisjonshovedkvarter
Felt	Den delen av virksomheten som handler om korpset i territoriet
Feltsjef	Leder av feltvirksomheten, i linje over divisjonslederne
General	Verdensleder
Kommandør	Territorialleder eller lederen for Frelsesarmeens kvinner i et territorium
Lederråd	Territoriallederes rådgivende gruppe. Består av territoriets øverste stillinger
Kadett	Student på Frelsesarmeens Offisersskole