

Hyrde, administrerende direktør – eller vaskehjelp?

Om forventningene til en korpsleder i Frelsesarmeen.

L41 Masteroppgave i verdibasert ledelse.

24 000 ord

Diakonhjemmets Høyskole,

Avdeling for etter og videreutdanning

Innlevert 3. mai 2009 kl. 15.00

Veileder: Olav Helge Angell

FORORD

Det er en god og befriende følelse å være på oppløpssiden av et fireårig studie- løp. Jeg hadde ingen klar plan eller ambisjon om å fullføre hele masterløpet, men bestemte meg for å ta ett år av gangen. Men tiden går som kjent mye fortere enn man aner!

Det er mange som bør takkes i denne forbindelse. Først og fremst vil jeg takke min sjef i Frelsesarmeens rusomsorg, Frode Woldsund, som har gitt meg muligheten, og lagt til rette for at jeg har klart å kombinere denne utdannelsen i med full jobb.

La meg også få takke våre gode lærere; Leif, Harald, Einar, Olav Helge, Tom og Beate. Dere har åpnet nye fagfelt og nye perspektiver som jeg allerede har fått mye nytte av. Med tanke på det siste året, og selve arbeidet med masteroppgaven vil jeg selvfølgelig rette en ekstra takk til min veileder Olav Helge Angell. Jeg har følt meg trygg på at dine innspill har dreid meg i fornuftig retning. Jeg vil også rette en spesiell takk til Beate Jelstad, Tom Eide og resten av veiledningsgruppen for oppmuntring og gode tilbakemeldinger.

Det er også på sin plass å rette en ekstra stor takk til de korpslederne som var villig til å stille opp, slik at denne oppgaven kunne bli en realitet. Det har vært veldig lærerikt og hyggelig å følge dere. De fleste av dere er sjelden i rampelyset, men gjør en fantastisk og uegennyttig innsats, ofte uten at noen ser det. Det er mange, som har mye å takke dere for! Takk også til medlemmene, divisjonssjefene og offiserskolen som var villig til å la seg intervju, og til personalavdelingen for tilgangen til kvalitetssystemet.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min kjære kone Line, og våre fire barn Rasmus, Henry, Norunn Louise og Hanne Karina for at dere, spesielt det siste året, har vært tålmodige med meg og min PC.

Rune Rasmussen Isegran

1. Mai 2009

INNHALDSFORTEGNELSE

	Side
I. INNLEDNING	4
i) Bakgrunn	5
ii) Forskningsstatus	6
iii) Problemstilling	8
II. TEORI	9
i) Rollebegreper	9
ii) Roller og funksjoner	12
iii) Utøvende funksjoner	15
iv) Organisasjonstyper	15
v) Organisasjonsfaser	19
III. METODE.....	20
i) Kontekst	20
ii) Tilnærming	23
iii) Reliabilitet	26
iv) Validitet	27
v) Anonymitet	28
IV. RESULTATER	29
i) Rolle	29
ii) Funksjon	40
iii) Funn	43
V. DRØFTING	46
i) Roller og funksjoner	46
ii) En grenseløs rolle?	48
iii) To viktige dimensjoner	51
iv) Konklusjoner	60
LITTERATUR	62
VEDLEGG	64

I. INNLEDNING

Hva er egentlig ledelse? Og går det an å skille mellom ledelse og andre funksjoner som man forventer at en leder skal ivareta? Hvor mye tid forventer man i tilfelle at den enkelte leder skal bruke på de ulike funksjoner? Når vi snakker om forventningene til en leder, snakker vi per definisjon om leder- rollen.

Dette er en masteroppgave som handler om ledelse, og om roller. Jeg ønsker spesielt å fokusere på ledelse i egen organisasjon, Frelsesarmeen - med spesiell vekt på roller og funksjoner. Jeg ønsker altså å se på hva som faktisk forventes av en leder i organisasjonen, samtidig som jeg forsøker å skaffe meg et bilde av hva han eller hun faktisk gjør.

For å avgrense ytterligere, har jeg valgt å fokusere på korpslederens (menighetslederens) rolle og funksjon. Både fordi de har en rolle og funksjon i organisasjonen med en viss avstand til min egen, men også fordi jeg mener at de har en nøkkelstilling med tanke på utførelsen av organisasjonens oppdrag.

Frelsesarmeen sier i sin internasjonale erklæring at *oppgaven er å forkynne Jesu Kristi evangelium og i hans navn møte menneskelige behov uten diskriminering.*

Som en evangelisk bevegelse henter Frelsesarmeen sitt hovedoppdrag fra misjonsbefalingen i Matteus 28, 18-20. Her sier Jesus til sine disipler at de skal gå ut og gjøre alle folk til hans disipler. Kirken har en lang tradisjon på å gjøre mennesker til disipler ved å knytte dem som medlemmer til en lokalmenighet. I Frelsesarmeen gjøres også dette ved at mennesker innlemmes som medlemmer i et korps. Man kan si at denne delen av Frelsesarmeens oppdrag er utført når et medlem legges til menigheten. Da gjenstår neste del av oppdraget, nemlig ”å lære dem å holde alt det jeg har befalt dere” (Matt. 28, 20). Denne opplæringen foregår også i korpsene.

Vi ser altså at det er helt avgjørende for Frelsesarmeens utførelse av sitt oppdrag at korpsene klarer å komme i kontakt med nye mennesker, og at de innlemmes i forsamlingen. Det er på dette grunnlag jeg synes det er veldig interessant å belyse korpslederens rolle og funksjon.

i) Bakgrunn

Hovedgrunnen til at jeg er engasjert i dette, er at jeg selv er soldat i Frelsesarmeen, og dessuten jobber i organisasjonen. Mine foreldre var offiserer hele sitt yrkesaktive liv, og jeg har således ”vokst opp” i armeen. I det meste av min oppvekst var de korpsledere. På denne tiden bodde man som regel i samme bygg som korpset, og vi barna ble således veldig involvert i korpsets liv. Jeg deltok i ulike barn og ungdomsaktiviteter frem til jeg var 15 år. Etter dette var jeg svært lite involvert, og hadde en markert avstand til organisasjons liv i en periode på 5-6 år, før jeg ble soldat i en alder av 22 år. Jeg er for tiden soldat i Moss korps, hvor jeg også nylig har blitt med i lederteamet. Dette er et fritidsverv. Mitt daglige arbeid har jeg i Frelsesarmeens rusomsorg og på Jeløy folkehøgskole. Med min erfaring og bakgrunn i organisasjonen hadde jeg en del hypoteser som jeg ønsket å undersøke nærmere.

Først og fremst hadde jeg en formening om at forventningen til korpsoffiseren (rollen) var veldig vid og sprikende. I den forstand at FA`s ledelse og ”Prinsipper og retningslinjer for offiserer i Frelsesarmeen” hadde ett syn på offisersrollen, mens korpsoffiseren selv hadde et annet syn på rollen. Dessuten tenkte jeg at medlemmene i korpset kunne ha like mange ulike forventninger til offiseren som de er medlemmer!

Jeg hadde i forlengelsen av dette en hypotese om at mange korpsoffiserer opplever betydelig rollekonflikt. Et underliggende spørsmål vill være om det er en sammenheng mellom eventuelle rollekonflikter og antallet offiserer som slutter, eller om det er en sammenheng mellom rollekonflikter og den lave rekrutteringen til offiserstjenesten.

Jeg hadde også en hypotese om at korpslederes funksjon pr. i dag har sterkere preg av administrasjon og vedlikehold av det tradisjonelle møteprogrammet, enn av nyutvikling og uttadrettet virksomhet. Denne hypotesen hadde jeg nok fordi medlemstallet i Frelsesarmeen synker, og fordi det er sjelden at man i dag åpner nye korps. Bare i løpet av de siste 20 år har antallet soldater i vårt territorium sunket fra ca 10 000 (Norum 1987: 336) til 5680 (The Salvation Army Year Book 2008: 192), og antall korps har sunket fra 130 til 115 i samme periode. De aller fleste av disse korps ble åpnet på slutten av 1800-tallet eller på begynnelsen av forrige århundre. I løpet av de siste 20 årene er det kun åpnet en håndfull nye korps i Norge, Island eller Færøyene.

Jeg hadde altså en formening om at noe av forklaringen på Frelsesarmeen tilbakegang kan ligge i en eventuell diskrepans mellom korpslederens rolle og funksjon. Samtidig hadde jeg ingen tro på at forklaringen ligger i korpslederens rolle alene. Korpslederen utøver sin ledelse

innenfor en bestemt ramme og kontekst, og jeg var veldig nysgjerrig på om mye av forklaringen kunne ligge i strukturen.

ii) Forskningsstatus

Det er i løpet av de senere år gjort noen studier om ledelse innen Frelsesarmeen i Norge. Rebecca Solevaag (2000) har skrevet en masteroppgave ved TF om likestilling i Frelsesarmeen. Denne var basert på en kvalitativ undersøkelse blant kvinnelige offiserer i Frelsesarmeen i Norge. Liv Næss skrev en masteroppgave på BI i 2003 om William Booth som karismatisk leder. Dessuten bør det nevnes at Frelsesarmeen i 1987/88 gjennomførte et utviklingsprosjekt med tanke på å beholde og rekruttere offiserer. Man brukte et konsultentselskap, UKP, som var godkjent for Adizes metoder, og gjorde noen intervjuer og profilundersøkelser av et utvalg offiserer. Dette prosjektet resulterte blant annet i at man fikk innført stillingsbeskrivelser for korpsledere og etablert et system for medarbeidersamtaler, forflytningssamtaler og en ny fritidsordning.

Internasjonalt er det skrevet en rekke bøker om ledelse i Frelsesarmeen, men de fleste er mer populærutgaver til inspirasjon for soldater og offiserer. Det kom imidlertid nylig ut en bok av Major Harold Hill fra New Zealand. Denne bygger på hans doktoravhandling og heter "Leadership in The Salvation Army, A Case Study in Clericalisation". Boken tar opp spørsmålet om hvorvidt en offiser i Frelsesarmeen er en legmann eller prest. Den gjelder altså offiserer generelt, og går ikke spesifikt på korpslederens rolle (Hill 2007). Den siste boken som kom ut på norsk heter "Sammen i tjeneste". Den er gitt ut av Frelsesarmeens internasjonale lærenemd, og har blant annet som formål "å definere offiserenes og soldatenes rolle, og at en teologi om det alminnelige presteskap utvikles, for på den måten å oppmuntre til et sterkere engasjement i tjenesten" (Sammen i tjeneste (1998: 7). Boken henvender seg til ledere generelt i Frelsesarmeen, og fokuserer ikke spesifikt på korpsleder- rollen.

Hvis vi ser på studier fra andre kontekster er Harald Askelands bok om ledere og lederroller i den norske kirke den mest relevante i denne sammenheng fordi han bruker Adizes rollebegreper i en kirkelig kontekst (Askeland 1998). Min studie skiller seg fra hans først og fremst ved at han sammenligner to ulike lederroller, mens jeg ser på en, nemlig korpslederen. Når det gjelder det å anvende rollebegreper i ledelsesforskning vil jeg nevne sosiologen og Harvard - forskeren Talcott Parsons som forestilte seg at sosiale systemer på alle nivåer måtte ivareta minst fire behov, eller funksjoner, uttrykt i bokstavene AGIL -

Adaption, Goal attainment, Integration og Latency (Parsons 1960). Senere kom Ichak Adizes (1980) med sin versjon om at organisasjoner har fire funksjoner eller roller som må fylles, nemlig Produsenten, Administratoren, Integratoren og Entreprenøren (PAIE).

Henry Mintzberg (1973) er vel den som er mest kjent for å studere leders atferd, eller deres faktiske funksjon. Gjennom metoder som observasjon ("shadowing") og dagbøker avslørte han at de lederne han undersøkte hadde veldig mange og skiftende funksjoner.

I Norge har Torodd Strand i en årrekke hatt fokus på lederroller i ulike organisasjoner. Han har blant annet gjort en studie hvor han sammenligner offentlige og private organisasjoner, blant annet med tanke på Adizes' leder – roller (Strand 1993 og Strand 1988). Jeg tar også med at Sturle Næss på slutten av 80-tallet gjorde en kvantitativ studie om lederes funksjoner i offentlige og private organisasjoner (Næss 1992). En annen relevant studie er gjort av Gunnar Grendstad og Torodd Strand, hvor de tar for seg organisasjonstyper og leder-roller, både i privat og offentlig sektor (Grendstad/Strand 1999). Strand og Grendstad bygger sine fremstillinger på 90-tallet hovedsakelig på tall fra to store undersøkelser, nemlig Arbeids og bedriftsundersøkelsen (ABU) og Solstrandundersøkelsen, hvor man med utgangspunkt i Adizes rolle - kategorier spurte en rekke spørsmål om lederes oppgaver og roller. Disse studiene konkluderer blant annet med at ledere, både i offentlig og privat sektor opplever mest forventning til produsent og integratrorollen. Når det gjelder funksjon og organisasjonstype, fant man i Solstrandundersøkelsen at Administratorfunksjonen vokser markert og at Entreprenørfunksjonen avtar i offentlige byråkratier, sammenlignet med andre organisasjoner (Strand 2001: 355).

Et tema som tas opp i forbindelse med rolleteori, er rollekonflikt, og i forlengelsen av det, stress og utbrenthet. T.A. Beehr gjorde på 1990-tallet en studie om psykologisk stress på arbeidsplassen hvor han identifiserte flere typer rollekonflikter, og hvor han også gikk inn på flere typer av rolleklarhet, eller "role ambiguity" (Beehr 1995). Men allerede på midten av 1900-tallet introduserte Chester I. Barnard (1938) og Herbert A. Simon (1957) begreper som indifferenssoner og aksepteringssoner for å få frem at ledere må fungere i soner hvor valg og krav er uklare. Senere utviklet Rosemary Stewart (1976) en modell som synliggjorde at lederne har en sone eller et område hvor det er rom for valg, og at ulike ledere utnytter dette handlingsrommet, eller håndterer uklarheten, i meget varierende grad. Forskning har også vist at rollekonflikt og rolleklarhet kan være to av flere utløsende faktorer for utbrenthet (Van Sell, Brief & Schuler 1981), og den kanadiske psykologen M. Leiter hevder at for helse og omsorgsarbeidere kan urealistiske forventninger føre til utbrenthet (Leiter 1991).

iii) Problemstilling

Jeg har valgt å skrive masteroppgaven med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilken sammenheng er det mellom korpslederens roller og funksjoner i Frelsesarmeen?

Med *sammenheng* mener jeg hvilket forhold det er mellom det som er korpslederens roller, og det han faktisk fungerer som. Bruker han den tiden som forventes på lederrollene sine, og hvor mye tid bruker han eller hun eventuelt på andre funksjoner? Når det gjelder begrepene *rolle* og *funksjon* vil jeg gå nærmere inn på dem i teoridelen.

Dersom det viser seg å være noe i min tese om at det er diskrepans mellom korpslederens roller og funksjoner, ønsker jeg å forfølge noen underliggende problemstillinger;

1. Hva skyldes dette misforholdet mellom roller og funksjoner?
2. Hvilke konsekvenser kan det få for korpset og den enkelte korpsleder?
3. Er det kjønnsforskjeller på dette området?

Og med bakgrunn i min hypotese om at noen roller i praksis vektlegges mer enn andre, vil jeg også søke svar på disse problemstillingene;

4. I hvilken grad prioriterer korpsledere noen funksjoner foran andre?
5. Hva skyldes i tilfelle dette, og hvilke konsekvenser kan det få for korpset, og Frelsesarmeen som helhet?

Sekundært er jeg altså interessert i å se nærmere på den konteksten som korpslederen utøver sin ledelse i. Dette gjør jeg fordi jeg har en grunnleggende tanke om at det er en gjensidig påvirkning mellom lederen og organisasjonen.

Jeg vil dessuten undersøke om de data jeg samler inn tar opp tema og avdekker problemstillinger som jeg ikke var oppmerksom på, og som jeg vurderer som så interessante eller relevante at de bør drøftes.

II. TEORI

Tema for denne oppgaven er ledelse, og mer spesifikt ledelse i Frelsesarmeen. Med dette som utgangspunkt er det mange teorier om ledelse jeg kunne lagt til grunn. Nå har jeg avgrenset problemstillingen min ytterligere; jeg skal undersøke sammenhengen mellom rolle og funksjon blant korpsledere i Frelsesarmeen i Norge. Dermed er det naturlig å basere oppgaven på teori som omhandler lederes roller og funksjoner i organisasjoner. Jeg henter altså mitt teoretiske grunnlag både fra *rolleteori* og *organisasjonsteori*.

Henry Mintzberg (1989) og Torodd Strand (2001), sistnevnte basert på Isach Adizes (1980), er begge opptatt av lederes roller og funksjoner, men også av organisasjonsteori. De er således meget relevante som teoretisk grunnlag for denne oppgaven, og jeg vil senere gå nærmere inn på dem. Men først vil jeg gå litt dypere inn på selve rollebegrepet.

i) Rollebegrepet

Siden begrepet *rolle* har en slik sentral plass i min problemstilling, ønsker jeg å avklare det begrepet så tidlig som mulig. Vilhelm Aubert (1964) gir i sin bok ”Sosiologi” en grunnleggende innføring i sosiologi som fag. I den forbindelse kommer han naturligvis også inn på begrepet rolle;

Auberts utgangspunkt er at hele samfunnet er bygget opp som et nettverk av sosiale roller. Det begynner i det små – med forholdet mellom to personer, et *jeg (ego)* og et *du (alter)*. Forholdet mellom mor og barn er det aller første og grunnleggende. Det begynner allerede i mors liv. Etter hvert som barnet vokser til, utvikles nye relasjoner; far, søsken og øvrig familie – og etter hvert venner og kolleger. Alle mennesker er avhengig av andre, og alle mennesker påvirker, og blir påvirket av andre. I møte med andre mennesker sender og mottar vi signaler, ofte i form av ønsker og forventninger, som igjen er med på å danne normer for vårt liv. Vi opplever at det er en ganske klar forventning til hvordan vi skal opptre i ulike situasjoner, enten det er i arbeidslivet, familielivet eller i andre sosiale sammenhenger.

Vilhelm Aubert definerer en rolle som ”summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling”. Han sier videre at rollen ligger ”som en ring av forventning rundt ego” (Aubert 1964: 46). Rollen blir på mange måter rammen rundt den enkeltes handlingsvalg og utfoldelse i en bestemt sammenheng. Denne ringen eller rammen kan gjerne være vid, men det vil alltid være en grense.

De fleste mennesker vil etter hvert befinne seg i et nettverk av sosiale roller. En og samme person kan ha rollen som korpssleder, som far, som bestefar, som ektemann, som kollega, som medlem av seilforeningen, som fotballtrener etc.

Hvis man velger å se på en av rollene, for eksempel den som korpssleder, så kan den igjen stå i et forhold til en rekke andre personer (*altera*) eller grupper. Det kan være til medlemmene i korpset, det kan være kassereren i korpset, det kan være lokalsamfunnet eller det kan være divisjonssjefen. Disse utgjør det som Aubert kaller et *rollesett*. I min oppgave utgjør rollesettet, sammen med skriftlige retningslinjer og instruksjoner, det jeg kaller kilder til forventning.

Et annet begrep fra Aubert som er relevant for min problemstilling er *rolleatferd*. Han sier da at det er vanlig, spesielt den første tiden etter at man har gått inn i en ny rolle, å utvise en atferd som ikke er forenelig med rollen. Aubert tegner altså opp et mulig skille mellom selve rollen og rolleatferden. Dette kan sammenlignes med Mintzberg og Adizes skille mellom *rolle* og *funksjon*. Sekundært er det også relevant å nevne at Aubert drøfter hvorvidt personligheten kan ha innvirkning på hvorvidt en person søker seg inn i spesiell rolle, og om personligheten har betydning for hvordan han fyller, eller eventuelt utformer en rolle. *Personlighet* minner om det som Strand kaller *profil*. Når Strand snakker om en leders profil mener han lederen som ”type”. I dette begrepet ligger lederens ”stil”, medfødte gaver og evner. En leders profil er den funksjonen det faller han mest naturlig å ivareta. Aubert er forsiktig med å ta stilling til om personligheten har noen stor betydning i denne sammenheng (Aubert 1964: 58).

Aubert trekker også frem et annet viktig begrep, nemlig *rollekonflikt*. Slik han ser det kan rollekonflikt bety to ting; enten at man i en og samme posisjon møter ulike forventninger fra ulike hold, eller at en person samtidig har to eller flere posisjoner som det knytter seg motstridende sett av normer til (Aubert 1964: 50f). I min sammenheng vil et eksempel på det første være en korpssleder som møter motstridende forventninger fra for eksempel medlemmene og divisjonssjefen, altså at det er en konflikt mellom de ulike forventningene han møter i en og samme rolle. Et eksempel på det andre vil være at han møter motstridende forventninger fra divisjonssjefen og ektefelle/barn – altså at det er rollen som korpssleder og ektemann/far som kommer i konflikt.

I boka ”Det gode arbeidsmiljø” av Ståle Einarsen og Andres Skogstad (2000) blir en rekke tema som omhandler krav og utfordringer i arbeidslivet tatt opp. Skogstad kommer i sitt kapittel inn på psykososiale faktorer i arbeidet og, med henvisning til T.A. Beehr (1995), kommer han inn på 4 ulike rolle – konflikter: 1. *Personrolle- konflikt*, som kan innebære at en

person ønsker å gjøre jobben sin på en annen måte enn instruksjer og formelle retningslinjer tilsier. 2. *Intrasender – konflikt*, innebærer at en medarbeider møtes med ulike og motstridende forventninger fra en og sammen person. 3. *Inter-sender-konflikt*, innebærer motstridende forventninger fra ulike personer. 4. *Interrolle – konflikt*, innebærer en konflikt mellom ulike roller som en og samme person har.

Skogstad gjør også rede for begrepet *rolleklarhet*. Dette kan innebære det han kaller oppgaveklarhet; at det mangler grunnleggende informasjon om arbeidsoppgaver og utførelse av disse, eller at man blir ansatt uten en stillingsbeskrivelse, eller opplever fravær av instruksjoner og tilbakemeldinger fra overordnede. Men det kan også innebære at man er usikker og bekymret i forhold til om nåværende stilling og arbeidsoppgaver vil fremme karrieren eller gi gode fremtidsutsikter (Einarsen og Skogstad 2000: 26).

Alvoret i dette med rolleklarhet understrekes blant annet i artikkelen ”Ildsjeler brenner ikke evig – om utbrenthet i arbeidslivet” av Stig Berge Matthiesen. Her gjør Matthiesen rede for at personer som jobber i såkalte grenseløse yrker, hvor det er få klare regler for hvor mye en arbeidstaker skal yte, er særlig utsatt for å bli rammet av utbrenthet. Det paradoksale er at en person som står på terskelen til å brenne ut, prøver å kompensere for den negative utviklingen ved å være mer på jobben og påta seg enda flere arbeidsoppgaver (Einarsen og Skogstad 2000: 287-289).

Strand (2001) trekker frem at vi kan nærme oss de enkelte roller som en person innehar, også med et annet perspektiv. Nemlig ved å grave i dybden, og på den måten identifisere minst fire ”lag” for hver rolle:

1. Øverst finner vi *den formelle rollen*, den som i min sammenheng er korpsslederens formelle rolle. Det kan for eksempel være som administrator eller integrator.
2. Under den finner vi den som Strand kaller *funksjonsrollen*. Denne refererer til de faktiske oppgavene eller funksjonene man ivaretar. Det vil med utgangspunkt i Adizes kategorier si i hvilken grad korpsslederens rolle i praksis er å være produsent, administrator, integrator eller entreprenør.
3. På tredje nivå finner vi de *iscenesatte roller*. Dette er atferd man midlertidig utfører. Det kan være at korpsslederen tar på seg en rolle som ”spøkefugl” for å løse opp stemningen før et korpssråd. Eller at han i drøftingene på et korpssråd ser det nødvendig å ta på seg rollen som ”djevelens advokat” for å belyse en sak fra en annen vinkel.
4. Nederst finner vi det som kalles *dyproller*. Dette er uformelle roller som er gitt gjennom andres bilder og fantasier, og rolleinnhaverens bekreftelser av disse. I en menighet

setting kan dette være rollen som (åndelig) ”far”, ”vismann” eller ”gudsmann”. Dyproller er i følge Strand projeksjoner av roller eller personligheter som egentlig ligger som behov i sinnet til den som utfører overføringen (Strand 2001: 339f).

ii) Roller og funksjoner

Henry Mintzberg viser til en rekke internasjonale studier som avdekker hva ledere (alt fra gatejengledere til direktører) i ulike organisasjoner faktisk gjør – altså deres funksjon. Noe av hans siktemål var å avsanne de gamle mytene som Henri Fayol etablerte i 1916, om at en leders funksjon er å *planlegge, organisere, koordinere og kontrollere*. (Mintzberg 1989: 9f)

Gjennom metoder som observasjon og dagbøker avslørte han at de lederne han undersøkte hadde veldig mange og skiftende funksjoner.

Mintzberg var også opptatt av å identifisere ulike organisasjonstyper. Opprinnelig opererte han med 5 ulike organisasjonstyper – men etter blant annet å ha fått mer kunnskap om japanske organisasjoner – utvidet han antallet til 7 (Mintzberg 1989: 116f).

Jeg har imidlertid valgt å bruke Strand (og Adizes) som mitt viktigste teoretiske grunnlag for denne oppgaven, da han på en fruktbar måte ser både rolle, funksjon og organisasjon i sammenheng. Det gjør det enklere å kategorisere og analysere dataene når jeg kan bruke de samme begreper og samme antall kategorier om både rolle og funksjon, samtidig som de kan knyttes til det samme antall organisasjonsformer.

Adizes introduserer *produsenten, administratoren, integratoren og entreprenøren* (PAIE), og Torodd Strand tar altså disse lederrollene inn i en videreutviklet modell som i tillegg innbefatter både funksjon, profil og organisasjonstype. I følge Strand har organisasjoner noen grunnleggende funksjoner som må ivaretas. Disse kan i første omgang deles i to grupper, basert på om de har et *internt* eller *eksternt* fokus. I neste omgang gjør Strand en inndeling basert på om funksjonene har fokus på *stabilitet* eller *endring*. Dermed deler han organisasjonstyper og ledelsesoppgaver inn i fire funksjonelle områder, og hevder at ledelse kan måles mot ivaretagelsen av organisasjonenes behov på disse fire områdene (Strand 2001: 425).

Strand benytter seg altså av et firedelt skjema både når det gjelder roller, funksjoner, profiler og organisasjonstyper. Han setter alt dette i sammenheng på en pedagogisk måte slik at man lett kan ane naturlige koblinger mellom organisasjonstype, lederroller, lederfunksjoner og lederprofiler. Han argumenterer med at dette skjemaet stort sett stemmer med inndelingen

til andre forskere på dette området (Strand 2001: 229-234). Slike firedelte skjema kan spores tilbake til den amerikanske sosiologen og Harvard - forskeren Talcott Parsons. På slutten av 1950-tallet introduserte han sine tanker om at sosiale systemer på alle nivåer måtte ivareta minst fire behov, eller funksjoner, uttrykt i bokstavene AGIL - Adaption, Goal attainment, Integration og Latency (Scott 2003: 72-75). Denne ideen om at bestemte strukturer ivaretar bestemte funksjoner og at strukturene og rollene kan forstås ved de oppgavene de ivaretar i systemet, kalles i sosiologien for *strukturfunksjonalisme* (Strand 2001: 230).

Når det gjelder begrepene *rolle* og *funksjon*, har jeg valgt å bruke disse begrepene slik Aubert og Strands bruker dem; Rollen er da *summen av de normene som knytter seg til en posisjon* (Strand 2001, 338). Dette vil i min sammenheng være det som står i instruksjonen til en korpssleder – men det kan også være uskrevne forventninger som ligger i kulturen; Det kan være det som organisasjonens ledelse formidler og signaliserer på kongresser og offiserssamlinger. Det kan også være det som korpsets egne medlemmer uttrykker av forventninger til sin leder, og sist, men ikke minst, hva den enkelte korpssleder selv velger å tillegge sin rolle.

Når Strand snakker om *funksjon*, snakker han om hva lederen faktisk gjør (det Aubert kaller *rolleatferd*), eller faktisk bruker tiden sin på. Man kan altså ha en leder som går inn i en stilling hvor det formelt sett først og fremst forventes entreprenørskap av ham, men at han i praksis for det meste fungerer som en administrator. I praksis gjør han altså noe helt annet enn det som formelt forventes av ham. Hvis vi igjen bruker korpsslederen som eksempel, så kan det for eksempel være slik at han eller hun velger eller ser seg nødt til å prioritere regnskap, kontorarbeid, kjøkkenlister og vaskelister foran etablering av nye møteplasser og evangelisering.

Innen referanserammen av en lokal frimenighet mener jeg at dette kan være typiske fokusområder eller funksjoner av Adisez' roller:

Produsenten er kort sagt opptatt av at oppgaven (Jfr. Frelsesarmeens internasjonale erklæring) skal bli utført. Funksjoner av denne rollen vil være å avholde evangeliske møter, å tale og forkynne Bibelens budskap, avholde andakter på skoler, eller institusjoner, å forberede taler og andakter etc. Dersom korpset har et diakonalt arbeid vil det være viktig for produsenten å sørge for at arbeidet faktisk blir utført; at mat kjøpes inn, og at den deles ut, at klær samles inn og at de deles ut, og at julegryten settes ut og at det er nok vakter til å bemanne den etc. Produsenten vil ha fokus på at korpset setter seg mål, og at man

gjennomfører det man har bestemt seg for. I Strands skjema er hovedfunksjonen til Produsenten å være pådriver og dirigent.

Her vil jeg imidlertid legge til at det oppleves ganske problematisk å bruke et begrep som ”produsent” i min kontekst. Det burde ikke komme som en overraskelse på noen at Frelsesarmeens mål er at mennesker skal bli frelst. Det ligger jo i organisasjonens navn. Det er imidlertid en ganske dyp teologisk debatt omkring hvordan dette faktisk skjer. Jeg skal naturligvis ikke gå inn på den her, men bare slå fast at de aller fleste er enig om at dette ikke står i menneskelig makt å utføre. Dermed er det på en måte umulig for en korpssleder å være ”produsent”. Det er dessuten problematisk i seg sjøl å bruke et begrep som vanligvis brukes om varehandel i en kirkelig kontekst. Nå er ikke Frelsesarmeens mål bare ”sjelers frelse”, men i tråd med misjonsbefalingen (Matt. 28: 16ff), er målet også ”å fostre disipler”(Prinsipper og retningslinjer for offiserer i Frelsesarmeen, Bok 2, Del 2). Dette er, for å bruke Adizes’ begreper, like mye en integrasjonsprosess. Dermed ser vi at målet, eller ”produktet” er integrasjon. Det blir med andre ord veldig vanskelig å skille mellom produsentrollen og integratorrollen. Dette er kanskje den viktigste innvendingen jeg har mot å bruke begrepene til Adizes i en menighetskontekst.

Administratoren er kort sagt opptatt av innarbeiding eller vedlikehold av gode rutiner og systemer slik at alt 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 korrespondanse, budsjettering og regnskap. Herunder ligger også ansvaret for bygningsmasse og HMS. Hovedfunksjonen for administratoren er ifølge Strands oversikt å være overvåker og koordinator.

Integratoren har fokus på at alle medlemmene i korpset blir sett og føler seg godt ivaretatt. Her inngår pastoral omsorg, sjelesorg, husbesøk, gaver etc. Integratoren vil være opptatt av at det skapes og utvikles varme og inkluderende møteplasser og fellesskap. Herunder inngår det å sørge for at lokalene er rene og innbydende. Integratoren har også fokus på medlemmenes utvikling og vekst, og vil gjerne ta dem med i beslutninger. Hovedfunksjonen for integratoren er, i følge Strands skjema å være motivator og inspirator.

Entreprenøren har et mer utadrettet fokus, og er opptatt av å utvikle eller etablere nye møteplasser og tiltak – enten innenfor rammen av et eksisterende korps, eller ved å etablere et nytt. Entreprenøren bruker tid på å knytte kontakter i nærmiljøet eller blant lokalpolitikere for å få støtte for sine ideer. Han eller hun er våken for hva som er behovene i omgivelsene, og ønsker at metoder og strategier skal være relevante slik at nye mennesker kan få høre

budskapet eller få dekket sine behov. Entreprenørens hovedfunksjon i Strands skjema er å være megler eller innovatør. Det å kunne tilpasse seg omgivelsene og tenke nytt, vil kanskje være mer anvendbare begreper i korps - sammenheng.

iii) Utøvende funksjoner

Når vi nå har sett på ulike lederfunksjoner, er det viktig å understreke at ledere svært ofte utfører andre funksjoner i tillegg. Disse funksjonene, som altså ikke er lederfunksjoner, er ofte rene praktiske gjøremål. Det kan være alt fra ”å slikke frimerker” til å bære stoler eller å hente posten. Disse gjøremål har jeg kategorisert som ”annet” i min analyse av data. Dermed opererer jeg altså med en femte kategori i min analyse (PAIE(A)).

iv) Organisasjonstyper

Når vi skal studere lederes rolle og funksjon i en organisasjon, er det etter min mening viktig å ha en formening om hva slags organisasjon man studerer. Organisasjonsformen har betydning for hvordan ledelse kan utøves. Man kan si det slik at organisasjonen danner rammen og mulighetene for utøvelse av ledelse (Strand 2001: 239).

W. Richard Scott beskriver organisasjoner fra tre ulike perspektiver. For det første mener han organisasjoner kan beskrives som det han kaller et *rasjonelt system*. Med dette mener han at organisasjonen er bygd opp med et klart formål, og er et instrument for å utføre en bestemt oppgave. For det andre beskriver han organisasjoner som organismer, eller det han kaller *naturlige systemer*. Scotts tredje perspektiv på organisasjoner, er å se på dem som *åpne systemer*. Både det rasjonelle og det naturlige perspektivet har det til felles at de ser på organisasjoner som selvstendige avgrensede enheter. I det åpne perspektivet er grensen mellom organisasjonen og dens omgivelser mye mindre avgrenset. (Scott 2003: 53-101).

Torodd Strand introduserer, som vi har vært inne på, fire organisasjonsformer som han kobler opp mot Adizes fire ”hovedroller”. Det er Byråkratiet (Administratoren), Gruppeorganisasjonen (Integratoren), Oppgaveorganisasjonen (Entreprenøren) og Ekspertorganisasjonen (Produsenten). Det er disse jeg vil benytte i min analyse, vi skal derfor se nærmere på dem.

1. Ekspertorganisasjonen

Ekspertorganisasjoner karakteriseres ofte ved at de har en flat struktur og består av fagspesialister med høy grad av autonomi. Ekspertorganisasjoner behandler gjerne komplekse problemer, og har sterkt fokus på å løse disse for en oppdragsgiver eller ekstern part. Typiske ekspertorganisasjoner er sykehus, høyskoler, advokatfirma osv. Den viktigste lederrollen i slike organisasjoner er å være produsent. Lederen er som regel selv fagkyndig, for eksempel som lege eller professor, og de er pådrivere for at tjenestene blir utført i henhold til målene man har satt seg, og at de holder en høy faglig standard. Selve faget, situasjonen og kunden/klienten tillegges større vekt enn regler og systemer. Ekspertorganisasjoner, spesielt i det offentlige, er ofte en del av større byråkratiske organisasjoner. Dette skaper, ikke overraskende, ofte en konflikt mellom fagekspertene og den administrative ledelsen.

En annen faktor, som for eksempel skiller ekspertorganisasjonen fra byråkratiet, er at flertallet av de ansatte ikke har ”gått gradene” i organisasjonen, men har sin stilling ofte i kraft av den autoritet som en lang og prestisjefylt utdanning gir.

Å være leder i en ekspertorganisasjon byr på mange utfordringer og dilemmaer; For det første har man sjelden autoritet i kraft av sin stilling. De som er aller best i faget søker seg gjerne ikke til lederposisjoner, men ønsker heller å ”ofre seg” ett hundre prosent for faget. Lederen må ha en viss faglig autoritet i forhold til disse, samtidig som lederen skal sørge for at avdelingen har de rammebetingelser den trenger, at arbeidet tilrettelegges på best mulig måte, og at man samtidig driver rasjonelt og økonomisk forvarlig.

2. Byråkratiet

Dette er den klassiske organisasjonsformen, og den som er mest utførlig beskrevet i organisasjonsteorien (Weber 1971, Scott 1992 med fler). Det som kjennetegner et byråkrati er at det er et tydelig hierarki med mange ledd, og hvor mange arbeidsoppgaver er spesialiserte. Et byråkrati er sterkt preget av skriftlighet og formaliserte arbeidsmåter, og folk jobber gjerne hele livet i samme organisasjon.

Hovedfunksjonen for ledere i byråkratiske organisasjoner er å sørge for at ”hjulene holdes i gang”, at rutiner og prosedyrer følges og at man unngår uønskede avvik. Lederens rolle blir å være administrator. Han/hun har gjerne stor autoritet, men forholdsvis lite handlingsom på grunn av klare retningslinjer og regler. I tillegg til dette vil man som leder ofte føle seg bundet av den praksis som har utviklet seg opp gjennom historien, og som har blitt opphøyet til ordninger som det er meget vanskelig å forandre på. I et system hvor retningslinjer og regler

har så stor betydning vil ”forvaltningen” av disse reglene være en sentral måte å styre organisasjonen på. Først og fremst ved at man redigerer og justerer gjeldende regler – men også ved at man tolker reglene i nye situasjoner og kombinerer dem med andre, og til sist at man avgjør hvorvidt man skal gjøre unntak og fravike regler. Den kjente franske byråkratiforskeren, Michell Grozier hevder at byråkratier kun forandrer seg hvis det er krise (Strand 2001: 243f). Organisasjoner med byråkratisk preg er Forsvaret, posten og andre offentlige organer. Men private organisasjoner som banker og forsikringselskaper kan også ha byråkratiske trekk.

3. Gruppeorganisasjonen

Gruppeorganisasjoner kjennetegnes av at de har en flat struktur og ofte et lavt medlemstall, og at de har liten grad av formalisering og differensiering. Det er normer og sosialt press som styrer og binder gruppen sammen. Gruppeorganisasjoner har ofte usikker tilblivelse og varighet, mens de i noen tilfeller etter planen er ment å være midlertidige – for eksempel prosjektgrupper. Andre eksempler på gruppeorganisasjoner er ledergrupper, sportslag eller frivillige organisasjoner.

Vi bruker ordet gruppeorganisasjon om en gruppe som har antatt noen kjennetegn ved en ”vanlig organisasjon”: En viss varighet, formål eller funksjon som er kjent og som har bevissthet om visse strukturer og ordninger (Strand 2001: 255).

Den vanligste lederrollen i en gruppeorganisasjon blir å vedlikeholde eller etablere gruppen som en sosial enhet. Konflikter løses på grunnlag av felles forståelse og normdannelse.

I gruppeorganisasjoner har man fokus på å skape fellesskap sammen med sosial kontroll, man forsøker å integrere ulikheter i en større helhet, og redusere usikkerhet. Den viktigste lederrollen blir integratoren. I hvilken grad man lykkes som leder vil i stor grad avhenge av hvordan man fungerer i ledermøter, styremøter, samarbeidsutvalg osv. I gruppeorganisasjoner er det ofte mye uformelt lederskap hvor lederskapet baseres på medlemmenes følelse av hva som er legitimt. Ledere som opptrer i kraft av sin rang kan oppleve at innflytelsen i gruppen ikke automatisk følger den formelle statusen (Strand 2001: 260).

Problemet med gruppeorganisasjoner kan blant annet være at de er vanskelige å målrette, og at gruppene kan bli mer interessert i å beskytte seg selv enn å bidra i større sammenheng. Uklarheter, spenninger, sjalusi og intriger har bedre grobunn i tette fellesskap enn i organisasjoner som har en mer upersonlig struktur (Strand 2001: 255).

4. Oppgaveorganisasjonen

Oppgaveorganisasjoner kjennetegnes av at det finnes meget få retningslinjer og prosedyrer. Hovedfokuset er på å avdekke trusler, og ikke minst oppdage muligheter i omgivelsene. Oppgaveorganisasjonene er utadventd og klar for forandringer. Den viktigste lederrollen er entreprenøren. Oppgaveorganisasjoner er ofte både unge og små, og er i større grad enn de andre organisasjonstypene avhengig av sin leder. Lederen identifiserer seg ofte 100 % med organisasjonen.

Eksempler kan være norske skipsrederier, små entreprenørselskaper eller gründerselskaper, politiske eller karismatiske/religiøse bevegelser, stridspatroljer og geriljagrupper. Oppgaveorganisasjoner vil i motsetning til gruppeorganisasjoner, ikke være en naturlig del av en større organisasjon. Om de er det vil de leve et konfliktfylt liv. Oppgaveorganisasjonen lever best i frihet (Strand 2001: 264).

Man har sterkere fokus på oppgaven som skal utføres enn på menneskene i organisasjonen. Resultatene har alltid en tett og kortsiktig kopling til organisasjonens eksistens.

Mye av det som hittil er beskrevet er oppsummert i følgende modell:

DIMENSJONER

	<u>INTERN</u>	<u>EKSTERN</u>
<u>ENDRING</u>	GRUPPEORGANISASJON Rolle: Integrator Funksjon: Integrasjon og utvikling av relasjoner	OPPGAVEORGANISASJON Rolle: Entreprenør Funksjon: Utvikling og tilpasning i forhold til omgivelsene
<u>STABILITET</u>	BYRÅKRATI Rolle: Administrator Funksjon: Skape og vedlikeholde struktur	EKSPERTORGANISASJON Rolle: Produsent Funksjon: Produksjon og fokus på oppnåelse av mål.

(Strand 2001: 31)

v) Organisasjonsfaser

Når jeg nå har valgt å studere en organisasjon som ble etablert i Norge så langt tilbake som i 1888, synes jeg det er relevant å trekke inn den del av organisasjonsteorien som analyserer organisasjoner langs en historisk tidslinje. Man snakker gjerne om en organisasjons ulike faser (Strand 2001; 235). En foregangsmann på dette området er amerikaneren Chandlers (1962). Han studerte store industrikonserners historiske utvikling, og delte denne utviklingen inn i 4 faser; 1. Gründernes tid 2. Direktørenes tid 3. Spesialistenes tid 4. Strategenes tid.

I forlengelsen av Chandlers analyse ligger det en tanke om at ledere må lære av historien og være forutseende slik at de kan være i forkant av utviklingen og sine konkurrenter. Lederens rolle blir altså å være en god strateg. Ledelsen små stille spørsmål om hvilke muligheter og begrensninger som ligger både i omgivelsene og i dagens organisasjonsform?

Det er minst to måter å se på dette med faser på. Den ene harmonerer mer med det å se på en organisasjon som en organisme, slik at fasene går i en slags syklus fra fødsel til aldring og fornyelse. Den andre harmonerer med et mer instrumentelt syn på organisasjonen, slik at fasene beveger seg på en linje fra fødsel til død (Strand 2001: 237f).

I vår sammenheng kan vi legge til at Kirken sees på som en levende organisme, i Bibelen sammenlignet med et tre eller et legeme. Når det er sagt, så kan en gren visne og dø, selv om resten av treet lever videre. Akkurat som et tre består av store grener, små grener og kvister har dette bildet relevans både for Kirken, Frelsesarmeen og det enkelte korps.

Det som også er relevant med tanke på min problemstilling, er at man ofte forbinder en eller to typiske leder – roller og funksjoner med de ulike fasene. I Strands faseskjema settes Adisez fire roller inn i de ulike fasene (Strand 2001: 237). Dette vil være spennende å komme tilbake til når vi ser på forventningene og funksjonene til lederne i de ulike korps.

III. METODE

Som en innledning til metodekapitlet vil jeg knytte noen refleksjoner til det at jeg har valgt å skrive om egen organisasjon. Slik jeg ser det har dette sine fordeler og ulemper. Hovedsaken er at man har tenkt nøye gjennom sine valg, og at man har et bevisst forhold både til fordelene og ulempene. Hovedinnvendingen er selvfølgelig at det kan være vanskelig å ha den nødvendige objektive distanse til egen organisasjon. Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstad har skrevet en meget nyttig artikkel om dette emnet med tittelen ”Fra nærhet til distanse og tilbake igjen”. Hovedbudskapet i artikkelen er at det er flere fordeler enn ulemper ved å studere egen organisasjon. De innleder med et poeng om at den rene og objektive forskerrollen kun er en fiksjon (Nilesen/Repstad 2004: 348-367).

For at det skal være mulig å se resultatene av min studie i lys av den organisasjonen jeg har gjort min studie innenfor, vil jeg i det følgende gi en generell beskrivelse av organisasjonen, eller konteksten:

i) Kontekst

Metodistene William og Cathrine Booth startet i 1865 en bevegelse som ble kalt ”Øst London kristne misjon”. I 1878 skiftet bevegelsen navn til Frelsesarmeen, og man innførte en militær organisering og struktur – med en general på toppen, og en rekke grader av offiserer under ham. De første offiserene hadde vært engasjert som evangelister i ”den kristne misjon”, men etter 1878 ble det etablert et system hvor soldater i armeen kunne søke seg inn på en ”krigsskole” hvor man gjennomgikk en opplæring før man ble ordinert til heltids- tjeneste som offiser. De fleste av disse offiserene gjorde tjeneste som ledere (pastorer) av de enkelte korps (menigheter) – men etter hvert som bevegelsen etablerte seg – kunne offiserer også ”få ordre” som ledere av sosiale institusjoner, eller de kunne bli beordret inn i mer administrative stillinger i ”systemet”. Medlemmer av de enkelte korps ble kalt soldater, og disse gjorde sin tjeneste på fritiden (Collier 1965: 101-103).

På mange måter kan det å være soldat sammenlignes med et medlemskap i en annen frimenighet, bare at man gjerne bærer uniform til møtene. Tidligere, og delvis den dag i dag, ble det nok forventet en større grad av engasjement og helhjertet innsats enn i andre sammenhenger. Det er fortsatt ikke uvanlig at en soldat er engasjert flere kvelder i uken på korpset. Hvis man møter mennesker i dag som hadde en gammel tante eller bestemor som var

frelsessoldat, så er det tydelig at dette er noe som både familie, nabolag og arbeidsplass fikk merke! For utenforstående var det nok vanskelig å se forskjell på en offiser og en soldat. Begge bar uniform, og engasjementet var tilsynelatende like stort.

Den sterke ”overbygningen” er også noe som skiller Frelsesarmeen fra andre frikirkesamfunn. Korpslederen blir beordret inn i sin stilling – det er altså ikke menigheten som ”kaller” ham eller henne. Det går en direkte linje opp fra korpslederen (BO) til divisjonssjefen (DC). Denne har tilsyn med ca 20 korps. Det er for eksempel 6 divisjoner i Norge (Island og Færøyene hører også til territoriet, men kommer i tillegg). Divisjonssjefen rapporterer i sin tur til feltsjefen (FS) som har det territoriale ansvaret for korpsene. Over feltsjefen sitter sjefssekretæren (CS) og territoriallederen (TC) hvor linjene også fra det sosiale arbeidet og de administrative avdelinger møtes.

Det er forøvrig Frelsesarmeens eget sentrale eiendomsselskap (FEAS) som formelt sett eier og drifter all eiendomsmasse. Når dette er sagt, så forventes det at ethvert korps skal ”bære” sin egen økonomi, men systemet gjør det også mulig for Frelsesarmeen sentralt å gå inn og satse på korps som i seg selv ikke har midlene.

Denne litt ”tunge” overbygningen ble for så vidt for en del år siden forsterket ved at Frelsesarmeen i Norge innførte en såkalt ”konsernmodell”. Dette innebar blant annet at hele Frelsesarmeen i Norge ble samlet i én juridisk enhet, noe som førte til at en del ansvar og myndighet (for eksempel arbeidsgiverrollen) ble flyttet fra de enkelte institusjoner og korps til sentrale organer.

Frelsesarmeen gjorde sitt inntog i Norge i januar 1888. Siden den gang har betydelige endringer i organisasjonen tvunget seg frem, men den militære hovedstrukturen består fortsatt (Norum 1987: 27. 217). Det er fortsatt slik at de fleste korps ledes av en eller to offiserer, selv om det i dag oftere forekommer at korps ledes av lønnede ”feltsersjanter”, eller menige soldater som gjør det på frivillig basis.

Majoriteten av korpsenes medlemmer er fortsatt innvidd som soldater, men de fleste nye medlemmer som rekrutteres velger å bli såkalte ”tilhørigere” medlemmer. Dette er et medlemskap med mindre forpliktelser i forhold til uniformsbruk, livsstil, tidsbruk etc.

Frelsesarmeen i Norge i dag er altså et trossamfunn med ca 120 lokalmenigheter spredt rundt omkring i Norges land. Korpsene utgjør selve grunnfjellet i organisasjonen. Det er for eksempel kun gjennom et korps at man kan knyttes som medlem til organisasjonen. Det er også kun gjennom korpsene at man kan rekruttere kadetter til offiserskolen, da de altså skal ha vært medlemmer (les; *soldater*) i et korps først.

Selv om rekrutteringen til offiserskolen har sunket betraktelig i løpet av de siste 25 årene, så er korpene fortsatt likevel viktige arenaer for å rekruttere ”kulturbærere” til organisasjonen. I dag jobber mange soldater som sivilt ansatte i stillinger som tidligere ville vært besatt av en offiser.

Frelsesarmeen sier i sin internasjonale erklæring at;

Frelsesarmeen er en internasjonal evangelisk bevegelse og en del av den universelle kristne kirke. Budskapet bygger 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.

Vi ser at oppgaven til Frelsesarmeen er beskrevet i denne erklæringen. Grovt sett kan man si at denne oppgaven er todelt. Man skal både forkynne evangeliet om Jesus Kristus, og man skal møte menneskelige behov. Frelsesarmeen vil si at dette er to sider av samme sak, eller at de er uløselig knyttet sammen.

I selve navnet Frelsesarmeen ligger det en tydelig beskrivelse av oppdraget, men også av organisasjonsformen; man har organisert seg som en hær som skal kjempe for menneskers frelse. Når man tenker på en *arme*, ser man gjerne for seg et hierarkisk byråkrati. Dette er nok i stor grad riktig når man ser på Frelsesarmeen. Men samtidig vet vi at det er stor forskjell på en hær i fredstid, og en hær i krigstid. Men man kaller seg også en *evangelisk bevegelse*, og en slik betegnelse gir klare assosiasjoner til forandring og vekst.

I tillegg til organisasjonsformen, er det viktig å ha dagens situasjon for Frelsesarmeen i Norge som bakgrunn. Frelsesarmeen i Norge opplever en meget positiv utvikling på mange områder. Man har opparbeidet seg en meget sterk posisjon i det norske samfunnet. Ser man på grener innen det sosiale arbeidet, som for eksempel attføringsbedriften Fretex, eller Frelsesarmeens rusomsorg og fengselsarbeid, så er dette grener som opplever vekst.

Man opplever riktig nok vekst i deler av det evangeliske arbeidet også, kanskje først og fremst i deler av barnarbeidet. Men når det for eksempel gjelder å rekruttere medlemmer til korpene – noe som vi har sett er helt avgjørende for Frelsesarmeen som et kirkesamfunn - har man gjennom lang tid opplevd tilbakegang. Tallet på soldater har i løpet av de siste 20 årene sunket fra ca 10 000 i 1987 (Norum 1987: 236) til 5680 i 2007 (The Salvation Army Year Book 2008: 192). Dette skyldes nok mange ulike og sammensatte forhold, ikke minst generelle samfunnsforhold. Men jeg mener altså likevel det er interessant å se nærmere på hvilke roller og funksjoner korplederne fyller, og hvilket fokus korpene har.

ii) Tilnærming

Når det gjelder metode har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Hvorvidt den er induktiv eller deduktiv, synes jeg ikke det er helt enkelt å fastslå. Jeg mener på sett og vis at den er begge deler, i den forstand at jeg hadde en viss teori eller formening om korpslederens roller og funksjoner før jeg gikk i gang med studien, og tilnærmingen kan således kalles deduktiv. Men på den andre side var disse ”teoriene” kun bygd på egne erfaringer og samtaler med enkeltpersoner, og ikke på kvalitative data. Jeg håper at denne studien kan bidra til kvalitative funn som kan danne grunnlag for nye undersøkelser som gir representative funn. I så måte kan min tilnærming kalles induktiv.

1. Utvalg og metode

Som innsamlingsmetoder benyttet jeg både halvstrukturerte dybdeintervju, gruppeintervju, passiv observasjon, dagbokanalyse og annen dokumentanalyse.

For å kunne sitte med et bredest mulig bilde av korpsledernes rolle har jeg gjort en dokumentanalyse av Frelsesarmeens Kvalitetssystem – Personaldelen og ”Prinsipper og retningslinjer for offiserer” og Fagplanen for offiserer i Frelsesarmeen. Selv om jeg har intervjuet flere divisjonssjefer og en representant for offiserskolen, mente jeg likevel det var nyttig å utfylle dette med skriftlige instruksjoner fra ”offisielt hold”.

Jeg har gjort dybdeintervju av 6 korpsledere. Disse hadde en varighet på ca 1 time. Her la jeg vekt på å få til en viss spredning i forhold til kjønn, størrelse på korpset og geografisk beliggenhet. Jeg valgte således 2 korps fra 3 ulike divisjoner. 3 med mannlig korpsleder (1 i 60 % stilling), og 3 med kvinnelig. 3 relativt små korps, og 3 relativt store. I norsk målestokk regner jeg et korps med over 100 medlemmer som stort. Alle korpslederne i mitt utvalg var korpsledere alene, men de mannlige var gift, mens de kvinnelige var enslig. Jeg har dessuten intervjuet en gruppe medlemmer fra de respektive korps for også å antyde noe om medlemmenes forventninger til korpslederen. Jeg forsøkte å gjennomføre gruppeintervju med korpsrådet der dette var praktisk mulig, men på de fleste steder bestod gruppen av 3-4 medlemmer med og uten lokalt lederansvar. Gruppeintervjuene varte i ca 20-30 minutter. Jeg vil også legge til at det på 2 av korpset var ansatt en administrasjonsmedarbeider i 50 % stilling. Jeg er oppmerksom på at dette kan ha betydning for korpslederens rolle og funksjon i de korpset. Men det er i den forbindelse viktig å legge til at de andre korpset kan ha såkalte underbefal (lokale ledere) som på frivillig basis tar større og mindre deler av

administrasjonen. Jeg mente det var viktig med intervju av korpsoffiserenes nærmeste leder, divisjonssjefen (DC). Jeg har intervjuet divisjonssjefene i de 3 divisjonene som var representert i undersøkelsen. Dessuten har jeg intervjuet en representant for offiserskolen, som jo har ansvaret for utdanningen av offiserer i Norge. Dette har vært relativt korte intervjuer (ca 20-30 minutter) hvor fokuset har vært på deres forventning til en korpsleder.

Til alle intervjuene hadde jeg med en intervjuveileder (se vedlegg) for å sikre meg at jeg berørte de temaene jeg ville berøre. Samtidig som jeg forsøkte å være åpen og lyttende for å fange opp nye momenter. Når jeg spurte om forventningene til en korpsleder begynte jeg alltid med et åpent spørsmål hvor intervjuobjektet fikk liste opp ulike forventninger i ”tilfeldig” rekkefølge. Deretter ba jeg intervjuobjektene sette opp de 3-4 viktigste forventningene i prioritert rekkefølge. I ettertid ble forventningene fra de ulike kildene ført inn i et skjema, i prioritert rekkefølge, hvor de ulike kildene til forventning hadde sin egen kolonne. Jeg fant følgende kilder til forventning; 1. Korpslederen selv 2. Korpsets medlemmer 3. Divisjonssjefen/Ledelsen 4. Offiserskolen 5. Skriftlige erklæringer, retningslinjer og instruksjer. Jeg gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt på intervjuobjektene arbeidsplass/kontor. Korpsmedlemmene ble også på de fleste steder intervjuet på korpsets kontor eller møterom. Av praktiske grunner (geografisk avstand) svarte en av divisjonssjefene på spørsmålene fra intervjuguiden skriftlig. På grunn av teknisk svikt er et dybdeintervju, og et gruppeintervju kun basert på skriftlige notater. Dette oppdaget jeg imidlertid på forhånd, slik at jeg tok meg bedre tid til å ta fyldigere notater fra disse intervjuene. Alle øvrige intervju er tatt opp på lydbånd.

Dessuten brukte jeg som nevnt observasjon som metode. Jeg observerte hver korpsleder over to dager. Dette er en metode som egner seg spesielt godt når man skal finne ut hva folk faktisk gjør, og ikke hva de sier de gjør, eller tror de gjør. Jeg valgte en åpen, men ikke deltagende observasjon – da det ikke lar seg gjøre å opptre skjult, og da deltagende observasjon har begrensninger når vi snakker om kun to dager (Jakobsen 2005: 146-150).

For å sette intervjuet og observasjonen inn i en litt større sammenheng valgte jeg dessuten å lage en dagbok, som jeg ba korpslederen fylle ut over en periode på 1 uke før jeg kom for å observere og intervju. De respondentene som sa ja til å være med i undersøkelsen fikk tilsendt denne elektroniske dagboken sammen med et veiledningsskriv og et ferdig utfylt eksempel. I to tilfeller ble dagboken fylt ut i etterkant av observasjonen og dybdeintervjuet.

2. Dataanalyse

I sin bok "Interpreting Qualitative Data" gir David Silverman en kritisk gjennomgang av det å bruke intervju, tekstanalyse og observasjon som metode (Silverman 2001).

Han drøfter blant annet hvorvidt det i det hele tatt er hensiktsmessig å benytte seg av intervju som metode – da det er så å si er umulig å unngå at dette skaper en mer eller mindre kunstig situasjon. På den annen side virker det like umulig å få til "umerkelig observasjon". Det viktigste er at man redegjør for bevissthet rundt de valg man tar.

Når det gjelder intervjuer, refererer han til tre hovedskoler – nemlig den positivistiske, den emosjonalistiske og den konstruksjonalistiske. Det som kort sagt skiller de to førstnevnte skolene er i hvor stor grad man skal stole på at man finner ut det man er ute etter ved å bruke et på forhånd bestemt "skjema" (positivistisk), eller om man skal ha en mye mer åpen tilnærming, hvor intervjuobjektets egne følelser og opplevelse har innvirkning på hva man spør om, og hvordan man tolker dataene (emosjonalistisk).

Jeg valgte altså halvstrukturerte intervjuer. Dette gjorde jeg for å sikre meg at jeg kom innom de temaene jeg ønsket å undersøke, samtidig som det ga rom for at intervjuobjektet kunne komme inn med andre momenter. Intervjuene ble tatt opp på bånd, samtidig som jeg tok egne notater for å få med non- verbale signaler (Silverman 2001: 161-166).

Under selve observasjonen brukte jeg et skjema hvor jeg noterte forskjellige gjøremål fra minutt til minutt, og hvor jeg i ettertid kategoriserte disse i ulike grupper som havnet under overskriftene P,A, I,E – eller A, som står for "Annet". Opplysningene fra dagbøkene ble kategorisert på samme måte. For å gi bedre oversikt ga jeg disse fem kategoriene egne fargekoder. Til slutt kunne jeg da blant annet oppsummere den enkelte korpssleders tidsbruk i et søylediagram med 5 søyler (PAIE(A), hvor hver søyle hadde sin egen farge.

Jeg har også benyttet meg av Adizes fire kategorier når jeg har kodet en tekst (intervju skrevet ut som tekst). For eksempel når intervjuobjektet fortalte om hvilke forventninger hun følte, måtte jeg vurdere; "Går dette på kategorien administrasjon (A), eller går det på produksjon (P)?" Jeg fargela da teksten med den fargen som hørte til den kategorien som passet. På denne måten har jeg enkelt kunnet finne tilbake til hvilke forventninger som havnet i kategoriene P, A, I, E eller "Annet". Jeg laget dessuten et skjema for hvert korps hvor alle kilder til forventning hadde sin egen kolonne, og hvor hver funksjon som ble ført inn ble fargelagt etter samme fargekode.

Jeg er klar over innvendingen mot å operere med fire ferdig definerte kategorier på denne måten. Atkinson advarer mot at man ved å bruke en slik tilnærming vil kunne overse andre

viktige kategorier, eller andre viktige opplysninger (Silverman 2001: 123). Jeg forsøkte som vi har sett å demme opp for dette ved å benytte en femte kategori, eller ”sekkepost”, som jeg kalte ”Annet”. For meg ble det likevel en utfordring å bestemme under hvilken kategori jeg skulle plassere ulike gjøremål.

For det første; med tanke på at det kun er egne medlemmer, eller i hvert fall bare bekjennende kristne på mange av korpenes offentlige møter, var det problematisk å avgjøre om denne virksomheten skulle kategoriseres som produksjon eller integrasjon. Som jeg nevnte i teoridelen synes jeg det er problematisk i seg selv å skille mellom produksjon og integrasjon i min kontekst.

For det andre var det en utfordrende avveining hvilke funksjoner som skulle kategoriseres som utøvende funksjoner, og hvilke som skulle kategoriseres som lederfunksjoner.

Og for det tredje var det en vanskelig avveining å avgjøre hvilke funksjoner som skulle kategoriseres som entreprenørskap, og ikke. Konkret gikk det ofte på dette med baby og småbarnssang. På noen korps er det allerede godt etablert som en metode eller et tilbud. Hvor mange år skal det gå før dette går fra å være et nytt tiltak til et etablert tiltak? Med andre ord, er korpslederens engasjement i dette uttrykk for entreprenørskap, produksjon eller integrasjon? Jeg valgte ofte å dele tiden som en korpsleder brukte på dette mellom alle tre kategorier.

Det er likevel flere fordeler ved å ha et sett av ”allment” kjente kategorier å bruke i tekstanalysen, enn det er bakdeler. Ikke minst er det en fordel at disse kategoriene går igjen både når vi snakker om roller, funksjoner, profil og organisasjonstype. Jeg ville nok kanskje uansett støtt på de samme utfordringene hvis jeg hadde valgt å bruke andre kategorier.

Når det gjelder analysen av andre dokumenter var det også hensiktsmessig å analysere de med utgangspunkt i de samme fire kategorier. I og med at de har form av skriftlige instruksjoner og retningslinjer for hva en offiser skal gjøre, går de såpass direkte inn på hva som er offiserenes rolle at de nevnte kategorier ikke bydde på problemer å benytte.

iii) Reliabilitet

Hvor pålitelige er egentlig de dataene jeg har samlet inn? Med tanke på de intervjuene jeg har gjort er det viktig å drøfte hvorvidt de svarene jeg har fått er ærlige, og i hvilken grad den enkelte respondent eventuelt bevisst har valgt å unngå enkelte forhold, eller ikke svare fullstendig på dem. Jeg må også holde muligheten åpen for at noen har forsøkt ”å pynte på” virkeligheten, eller å svare slik man tror det forventes at man skal svare.

I intervjuene, både med korpsledere, medlemmer, divisjonssjefer og offiserskolens representant har spørsmålene i hovedsak kretset rundt forventningen til en korpsleder. Dette i seg selv er ikke et særlig ømtålig tema, og jeg ser ingen åpenbar grunn til at de svarene jeg har fått ikke skulle være ærlige.

Når det gjelder dagbøkene og observasjonene stiller det seg kanskje litt annerledes. Det er nok ikke utenkelig at flere av korpslederne følte at dette ble en ganske tett overvåking av egen praksis, og at man bevisst eller ubevisst la opp dagene som ble berørt av observasjon og dagbøker på en slik måte at man fremstod slik man følte man burde fremstå. Dette har jeg ingen garanti mot, men vil bare legge til, med bakgrunn i de 12 observasjons- dagene jeg loggførte, at det ikke uten videre lar seg gjøre ”å ta regi over” en dag som korpsleder. Veldig mye av dagens gjøremål er programfestet, i den forstand at møter, aktiviteter og tiltak som man er involvert i går sin faste gang. Dessuten har man sjelden full regi i mellomtiden heller; Et menneske stikker innom, en telefon ringer, eller en alarm må repareres – og dermed ble ikke dagen slik man hadde planlagt. Et spørsmål som gjenstår da er hvorvidt man har ført dagboken i samsvar med slik dagen egentlig var. Her har jeg heller ingen garanti, men velger å stole på at korpslederne har gjort dette samvittighetsfullt og etter beste evne.

Vi kan imidlertid ikke se bort fra muligheten for at dagbøkene ikke har samme reliabilitet som observasjonsskjemaene, da dagbøkene ikke er like detaljerte, og er fylt ut etter hukommelsen et par ganger om dagen – eller i noen tilfeller bare på slutten av dagen. Dette gjelder for eksempel i forhold til kontorarbeid. Det er ikke sikkert at det bare er administrasjon som foregår på kontoret, men det kan som jeg observerte være både integrasjon og entreprenørskap.

Til sist vil jeg nevne at jeg har fått tilgang på nyeste versjon av både offiserskolens fagplan og Prinsipper og retningslinjer for offiserer, så i den grad disse dokumentene har betydning, har jeg altså hatt tilgang på gjeldende versjon.

iv) Validitet

Det er viktig å drøfte hvorvidt de innsamlede data er pålitelige, men det er like viktig å drøfte hvorvidt de er gyldige eller relevante i forhold til min problemstilling. Får jeg vite det jeg egentlig er ute etter å vite?

Når man bruker halvåpne intervjuer og observasjon som metoder, vil man alltid få inn mer informasjon enn det man trenger for å svare på problemstillingen. Det skjedde også i denne

studien. Dette er for så vidt ønskelig, i den forstand at det gir muligheten til å oppdage ting man på forhånd ikke var klar over. Men det er likevel viktig å vurdere om man også fikk svar på det som tross alt var utgangspunktet for hele prosjektet.

I denne studien har hovedanliggende vært å danne seg et best mulig bilde av korpslederens rolle og funksjon. Når det gjelder rollen, eller summen av forventningene, til korpslederne i mitt utvalg, så har spørsmål om forventningene til korpsledere fra ulike hold vært et punkt på intervjuguiden i alle de 16 intervjuene jeg har gjennomført. Alle disse dataene er samlet i en tabell for hvert korps hvor jeg, i prioritert rekkefølge, har listet opp alle forventningene til korpslederen fra ulike kilder/hold. Jeg mener jeg har fått et meget bredt materiale for å si noe om korpslederens rolle i det aktuelle korps.

Når det gjelder funksjon, så trenger jeg altså data som sier noe om hva korpslederne i mitt utvalg faktisk bruker arbeidstiden sin på. Dersom dataene jeg har er reliable, er de også valide. Hvis observasjoner og dagbøker (jfr. forbehold) gir et riktig bilde av korpslederens tidsbruk, er dette bilde, eller disse dataene også gyldig i forhold til min problemstilling. Jeg trenger å vite hva en korpsleders arbeidstid faktisk går med til.

v) Anonymitet

Jeg vil også kort drøfte de etiske siden ved det å samle inn og presentere slike data som jeg gjør i denne studien. I mine skrevne referater, notater og dagbøker har jeg ikke brukt navn på steder eller personer. I selve oppgaven har jeg også forsøkt å anonymisere mest mulig ved ikke å gi opplysninger som kan festes til steder eller personer. Når det er sagt er det ikke til å unngå at jeg er blitt observert på de steder jeg har vært, eller at intervjuobjekter har blitt observert sammen med meg. Jeg har derfor ikke kunnet love noen full anonymitet, men har altså sagt at jeg i selve fremstillingen ikke vil knytte utsagn og ytringer til bestemte navn eller steder. Utover dette har jeg også forsøkt å være bevisst på hvilket ansvar som påhviler meg i forhold til ikke å utsette mine respondenter for ubehageligheter i etterkant av studien.

IV. RESULTATER

I presentasjonen av mine resultater har jeg valgt å ta utgangspunkt i hovedbegrepene fra problemstillingen min. I lys av Adizes rollekategorier vil jeg først forsøke å oppsummere hva de ulike kildene til forventning sier om korpslederrollen, og enda mer spesifikt hvilke funksjoner de mener en korpsleder bør gi høy prioritet. Her vil jeg også se om det er noen av forventningene som er basert på kjønn.

Etter dette vil jeg gå nærmere inn på korpsledernes funksjon. Med bakgrunn i dagbøker og observasjoner vil jeg altså forsøke å gjøre rede for hva korpsledere bruker arbeidstiden sin på. Kategoriseringen av de ulike gjøremål bygger også på Adizes rollebegreper, og vil således gi en pekepinn på hvilke roller eller funksjoner som prioriteres i praksis. Jeg vil også se om det er forskjell på kvinnelige og mannlige korpsledere når det gjelder funksjon.

Jeg vil deretter trekke frem det som jeg mener er de mest interessante funn blant mine resultater.

i) Rolle

1. Korpslederens forventninger til seg selv.

Jeg startet som regel intervjuene av korpslederne med å spørre hvilke forventninger de hadde til seg selv som korpsleder i det aktuelle korpset. Da listet de gjerne opp en rekke funksjoner og gjøremål. Men da jeg spurte hvilke funksjoner de ville prioriteret, trakk 3 av 6 korpsledere frem funksjoner som hadde med menneskers frelse, eller utførelsen av Frelsesarmeens oppdrag å gjøre. Funksjoner som jeg har kategorisert som Produksjon. En korpsleder oppsummerer forventningen til seg selv på denne måten:

Det viktigste er åndelig liv, forkynnelse og evangelisering, den evangeliske siden av arbeidet..... Min hovedforventning... alt det Frelsesarmeen holder på med... det er at vi ønsker at mennesker blir frelst.

Men det "å være hyrde for flokken" eller "åndelig leder" nevnes like ofte som første prioritet. Det ligger flere funksjoner i det å være "hyrde" eller åndelig leder. Men det er altså funksjoner som retter seg mot "flokken" eller medlemmene, og jeg har derfor kategorisert disse funksjonene som integrasjon. På spørsmål om hva vedkommende ønsker å prioritere, sier en av korpslederne:

Da vil jeg prioritere å ta kontakt med folk her – og da tenker jeg på min egen generasjon som har blitt borte – noen på grunn av skuffelser og såre følelser. Så jeg vil rett og slett sette opp som prioritering og gå til folk.... Og jeg har allerede begynt på den runden.

For å bruke Adizes kategorier ser vi altså at det er produsent og integratorrollen som har høyeste prioritet når korpslederne i mitt utvalg blir spurt om hva de ser på som den viktigste forventningen til seg selv som korpsleder. Som nevnt i metodekapitlet kan det i en lokalmenighet være vanskelig å sette et klart skille mellom disse rollene. Først og fremst er det vanskelig å skille mellom forkynnelse og undervisning for ”flokken” og for ”utenforstående” – da det som sies ofte vil være rettet mot begge målgrupper.

Men det er flere av korpslederne i min studie som også trekker frem administratorrollen som en prioritet forventning til seg selv. 2 korpsledere gir funksjoner som jeg har kategorisert som administrasjon andre prioritet, mens 2 andre igjen gir slike funksjoner tredje prioritet, når de blir bedt om å prioritere forventningene til seg selv. En av korpslederne sier dette om forventningen til seg selv:

Det handler om oppdraget man oppfatter som disippel, som kristen, som forkynner – og da handler det om å ha ansvar for lære og forkynnelse, altså åndelig liv. Det handler om organisatoriske ting, og ren administrasjon. Det handler om å få ting til å fungere i praksis. Det handler også om eiendom i den sammenheng, og det handler om økonomi.

For å oppsummere, så var det altså 3 korpsledere i mitt utvalg som hadde produsentrollen som viktigste forventning til seg selv. Og de 3 resterende hadde integratorrollen som viktigste forventning. Dessuten erkjente alle korpslederne at de hadde ansvar for korpsets drift. 4 korpsledere hadde dette som en andre eller tredje prioritet. Ingen av de korpslederne jeg intervjuet hadde entreprenørrollen som en av de tre mest prioriterte forventningene til seg selv.

2. Korpslederens opplevde forventning fra medlemmene

3 av 6 korpslederne sitter med en oppfattelse om at det medlemmene først og fremst forventer av dem, er god forkynnelse og fine gudstjenester. Dette er funksjoner som jeg i utgangspunktet har kategorisert som produksjon fordi møtene er offentlige. En av korpslederne sier det på denne måten:

Det var noen som sa at de var åndelig sultne. De trengte noe mer til sjela. Og det synes jeg er en utfordring... det med forberedelse og det. Nå forventes det av meg... noen har gitt inntrykk av at det forventes... at jeg hver søndag taler over dagens tekst – at jeg følger den bibelleseplanen som Frelsesarmeen har utgitt. For de sier det er det møtet de får den dagen.

”De forventer at man er sikker på plattformen”, og ”helst skal man høre (anerkjennende) hvisking i salen når man er ferdig med talen”, sier en annen korpsleder.

2 av de andre korpslederne sitter med en oppfattelse om at medlemmene først og fremst forventer noe som jeg har kategorisert som integrasjon, henholdsvis ”å holde lederskapet samlet” og ”å ha noe å gi”.

Omsorg og tilstedeværelse trekkes også frem som tydelige forventninger. 2 av korpslederne opplever en klar forventning om at alle medlemmene, unge og gamle, vil bli sett, og at man bør besøke syke og ensomme medlemmer ofte. Dette hører også til integratørrollen. ”De forventer at jeg er med der det skjer noe, på fester (møte på ukekvelder) og møter... så sant jeg ikke har fri eller er på kurs”, var det en korpsleder som sa. ”Man skal besøke alle soldater regelmessig, men de syke og svake skal ha bortimot daglig besøk sånn ideelt sett”, sa en annen med litt glimt i øyet.

I 3 av 6 korps opplever dessuten korpslederen en tydelig forventning om å ta ansvaret for det meste av administrasjonen. Her er det viktig å understreke at i 2 av 3 korps hvor korpslederen ikke satt med følelsen av at denne forventningen var sterk, hadde man en deltidsstilling som tok seg av administrasjon. Det kan jo tenkes at korpslederen ville følt mer på den forventningen på disse korpsene også, dersom man ikke hadde hatt disse medarbeiderne.

Jeg vil i tillegg nevne at det viser seg at 3 av 6 korpsledere opplever en forventning om at de skal bruke en betydelig andel av sin tid på praktiske gjøremål. En av disse korpslederne oppfatter faktisk praktiske gjøremål som en av de viktigste forventningene fra medlemmene. Vedkommende sa det slik:

Jeg tror de forventer at jeg skal rydde når alle andre har gått, låse dørene, slukke lysene, fylle papir på doene. Hvis det mangler kaffe i skapet, så ringer de til meg og lurer på om jeg kan kjøpe inn. Alle sånne ting tror jeg de forventer at jeg gjør på toppen av alt det andre – for det er liksom korpslederen sin oppgave.

Jeg vil også legge til i forbindelse med dette punktet at korpslederne i denne studien opplevde svært lite forventning fra medlemmene om forandring og utvikling. Det var bare 1 av 6 korpsledere som antydte at medlemmene etterspurte nye tiltak eller fremstøt i korpset. En

annen korpssleder opplevde at det var ingen som helst bekymring blant de etablerte medlemmene med tanke på etterveksten og korpsets fremtid. Vedkommende formulerte sin opplevelse på denne måten;

Det er ingen på en måte som har vist noe som helst initiativ til bekymring for økonomien, og veldig lite bekymring om rekrutteringen til korpset. Det er også noe av forventningene; at hvis ikke soldatene kan drive barn og ungdomsarbeidet - hvis vi skal ha det, så må offiserene drive det, og de bekymrer seg ikke for det...., Dette korpset har ingen forventning om at vi skal drive noe som helst slags barnearbeid. Vi kan legge det ned, og det vil gå to år før noen spør; har vi lagt ned?

Denne uttalelsen er kun et uttrykk for denne korpsoffiserens opplevelse av holdningen i dette korpset – men når det er sagt, var det altså ingen av korpss lederne jeg intervjuet som opplevde tydelige forventninger fra medlemmene om at de skulle komme med masse nye ideer og forslag til strategier for hvordan korpset skulle rekruttere nye medlemmer.

Som en oppsummering vil jeg altså si at hovedforventningen som korpss lederne jeg har intervjuet opplever fra medlemmene går på produsent og integratorrollen, og da dreier det seg om både god forkynnelse og omsorg for medlemmene. Sekundært føler de en forventning om at korpss lederen tar ansvar for korpsets drift, herunder både administrasjon og praktiske gjøremål.

3. Korpss lederens opplevde forventninger fra ledelsen

Det viser seg at 5 av 6 korpss lederne i undersøkelsen opplever at forventningene til dem som korpss ledere fra Frelsesarmeens ledelse er meget uklar. Dette gjelder også forventningene fra deres nærmeste leder divisjonssjefen. Det var kun 1 av 6 korpss ledere som hadde hatt formell medarbeidersamtale i løpet av de siste 5 årene. Flere korpss lederne kjente til den generelle stillingsbeskrivelsen på kvalitetssystemet, mens ingen hadde en egen arbeidsbeskrivelse. Flere sa at det ikke var vanlig å høre noe fra toppledelsen hvis ikke det var helt krise. I den grad de følte noen klar forventning gikk den på at de måtte være ryddig i forhold til økonomi og administrasjon.

Jeg føler at det som blir kontrollert og etterprøvd, det er disse administrative tingene. Hvis jeg sender inn hjemforbundets statistikk hver måned, så er alt i orden der, hvis jeg sender inn lønn og ikke stjeler fra kassa, så er alt i orden der. Jeg er sikker på at jeg kunne sittet her søndag etter søndag med bare 5 mennesker på møtet uten at noen hadde reagert – og det er heller ingen over meg i systemet som har tatt tak i meg og korpset og sagt; Hør her; på statistikken er det ingen frelste på fem år!

En annen korpsleder sa det slik:

Jeg ble spurt her om dagen hvorfor det er så få som blir korpsledere – og da svarte jeg at det var på grunn av uklare forventninger – korpslederen har uklare forventninger, korpset har uklare forventninger, og Frelsesarmeen på lederplan vet ikke helt hva de vil ha en korpsleder til å gjøre.

Når dette er sagt, sier alle at de opplever å ha god støtte og god kontakt med divisjonssjefen, men at de sjelden opplever tydelige forventninger til sin rolle som korpsleder. En av korpslederne kom med formuleringer som ”de vil sikkert at folk skal bli frelst” på spørsmål om hva vedkommende *tror* ledelsen forventer. En annen sa at ”de vil sikkert at jeg er med på det som er her”, og en tredje sa at ”jeg regner med at de vil at jeg skal avholde offentlige møter, og ha god kontakt med nærmiljøet”.

Vi ser altså at korpslederne i min studie først og fremst opplevde en forventning fra sine ledere om å fylle administratorrollen. Utover dette ”regnet de med” at deres overordnede forventet at de var til stede i korpset, avholdt møter, hadde kontakt med nærmiljøet osv. Altså at både produsent, integrator, og kanskje til og med entreprenørrollen (”kontakt med nærmiljøet”) ble ivaretatt.

4. Rollekonflikt

I intervjuene kom det frem at flere korpsledere opplevde en form for rollekonflikt. Det vil si at de følte at de ulike kildene til forventning hadde ulike syn på hvordan korpslederen skulle prioritere sine roller. En av korpslederne følte for eksempel at medlemmene i korpset mente at integratorrollen var den viktigste. Samtidig følte vedkommende at ledelsen først og fremst forventet at man skulle følge opp korpsets drift og administrasjon. Sist men ikke minst mente korpslederne selv at vedkommendes viktigste rolle var å være produsent. Dette opplevde denne korpslederen som en rollekonflikt. På spørsmål om vedkommende opplevde en konflikt mellom forventningene fra seg selv, fra ledelsen og fra korpset – svarer en annen korpsleder blant annet:

... Jeg ser når jeg går hjem fra arbeidsdagen min, som kan ha vært veldig mange timer, så er det ikke alle ting jeg har fått gjort. Og noen ganger kan jeg planlegge ting, men så kommer det folk, og jeg prøver å prioritere andre folk og vil gjerne være åpen overfor andre mennesker. Så føler jeg meg mange ganger så mislykket fordi jeg ikke får gjort det jeg egentlig skal. Jeg vet ikke om det er en sånn forventning som andre folk har, eller som ledelsen har – men du føler deg nesten mislykket noen ganger når du går hjem.

Det er spesielt det T.A. Beehr kaller inter-sender-konflikt som kom frem i mine intervjuer. Da finner man at forventninger og krav fra ulike personer står i motsetning til hverandre. I sitatet ovenfor finner vi imidlertid også elementer av det han kaller en personrolle-konflikt. En slik rollekonflikt innebærer at personen selv ønsker å gjøre jobben sin annerledes enn det uttrykte forventninger tilsier. Men jeg fant også et eksempel på en intrasender-konflikt. Det vil si at man møtes med ulike forventninger fra en og samme person (Skogstad 2000: 26).

Mitt eksempel er korpsslederen som opplevde at divisjonssjefen ga to ulike signaler:

Når jeg sier at jeg ikke har så god helse og ikke makter alt, så svarer man at du må styre selv hva du klarer. Men så kommer setningen; ”Men du må jo passe på at det blir gjort det som skal gjøres her”. Så da føler jeg at man snakker med to tunger.

5. Medlemmenes faktiske forventninger

Fra gruppeintervju med medlemmene i de ulike korps kommer det frem at det disse medlemmene først og fremst forventer av korpsslederen, er god forkynnelse og undervisning i Guds ord. Denne forventningen har jeg valgt å legge til produsentrollen. På spørsmål om hva man forventet av korpsslederen svarte et medlem av et korpsråd:

At fokuset er åndelig fostring av medlemmene i korpset. Jeg tenker også på forkynnelse, at ikke den er i hytt og pine, men kanskje at man har et system, det trenger nødvendigvis ikke være tekstene i henhold til leseplanen – men at man vil noe.

Igjen er det vel viktig å legge merke til at den forkynnelsen og undervisningen som medlemmene forventer, i dette, og de fleste tilfeller forventes å være rettet mot dem som medlemmer. Således kunne denne forventningen også vært kategorisert som integrasjon.

Dessuten vil medlemmene i min studie gjerne at korpsslederen skal fungere som integrator på flere områder; De vil at korpsslederen skal ”se” alle, slik at både unge og gamle føler seg inkludert. Dessuten forventer man at korpsslederen besøker syke og ensomme. Det forventes også at korpsslederen er en god samtalepartner, sjelesørger og inspirator. En soldat i et av korpsetene sa det slik:

Jeg ønsker i hvert fall at når jeg har behov for å prate med noen, så har korpsslederen overskudd til å ha en åndelig samtale. Så det ikke blir sånn at du føler at korpsslederen er sliten på grunn av alle praktiske ting.

Det å ta seg av korpsets møter og øvrige ”drift” ble også nevnt som en forventning fra flere medlemmer, selv om dette ikke fikk topp prioritet noe sted. På 2 korps ble det også nevnt at man forventet at korpslederen bidro til en viss grad med praktiske gjøremål. En soldat i et av korpsetene sa det på denne måten:

Jeg tror ikke forventningene er sånn som før, at en offiser til enhver tid var på korpset og gjorde alle ting, småting og vaktmestertjenester og sånn. Men samtidig tenker jeg at vi går her alle sammen, og bruker vår fritid, så det er naturlig at det går an å trå til. Det er positivt når offiseren også ser, og gjør noen ting.

5. Divisjonssjefens faktiske forventninger til korpslederne

På spørsmål om hva som skulle være første prioritet i selve rollen som korpsleder, svarte en av divisjonssjefene forkynnelse og undervisning av medlemmene. En annen divisjonssjef sa at det ”å ta vare på flokken” var det viktigste. Den tredje sa at første prioritet burde være å sørge for at korpset gjenspeilet Frelsesarmeens målsetting slik den er nedfelt blant annet i mål og strategidokumentet.

Etter forkynnelse og undervisning forventer en av divisjonssjefene at korpslederne skal prioritere menneskene i korpset – både det ”å se liten og stor”(også i overført betydning) – men også det å ta vare på og utvikle medarbeiderne (medlemmer med lederansvar). En annen divisjonssjef hadde det ”å få flokken til å vokse” som andre prioritering. Den tredje hadde det å avholde korpsråd og pastoral råd som andre prioritet. Dersom vi ser på disse rådene mer som integrering enn som planlegging og administrasjon, så ser vi at det er produsent og integratorfunksjonene som har høyest prioritet, slik de 3 divisjonssjefene ser det.

Alle divisjonssjefene ser det dessuten som en prioritert oppgave at ”hjulene holdes i gang” og at det administrative ivaretas. En av divisjonssjefene understreker at hvis ikke penger kommer inn, og budsjetter holdes – så kan ikke korpset konsentrere seg om sitt oppdrag.

Jeg synes for øvrig det er verdt å legge merke til at to av divisjonssjefene trakk frem det å tenke ”visjonært” som en prioritert oppgave for en korpsleder. De forventet at korpslederen skulle se etter hva som er mulighetene og behovene på stedet, og finne ut hva korpsets oppdrag skal være akkurat på det stedet. Disse to divisjonssjefene var de eneste i min studie som til meg uttrykte en såpass klar forventning til entreprenørrollen. Men under dette punktet er det også viktig å kommentere dette med medarbeidersamtaler og arbeidsbeskrivelser. Når jeg intervjuet divisjonssjefene sa 2 av 3 at de gjennomførte formelle medarbeidersamtaler med sine korpsledere, men en av disse la til at vedkommende nok ikke hadde rukket alle enda.

5. Offiserskolens forventning

På offiserskolen intervjuet jeg en person fra skolens ledelse, som på forhånd hadde drøftet skolens forventninger til korpsledere, med sine kolleger. I tråd med ”Prinsipper og retningslinjer for offiserer” understreker offiserskolens representant viktigheten av at man som offiser i Frelsesarmeen prioriterer sitt eget åndelige liv først. Kadettene lærer å se på seg selv som en åndelig leder og forbilde, uansett hvilken stilling man går inn i innen organisasjonen. Men det er naturlig nok spesielt viktig for en korpsleder.

Offiserskolens representant sa at kadettene lærer at korpslederens viktigste funksjon er ”å være en hyrde for forsamlingen, som leder dem dit de kan få den riktige føde, slik at de igjen kan gå ut og vinne nye får”.

Korpslederen skal altså ikke nødvendigvis være den som står for ”produksjonen” eller evangeliseringen – men at han/hun ”integrerer” medlemmene og fostrer dem til ”å produsere”, eller være gode evangelister. Dermed er det også her vanskelig å trekke en klar grense mellom korpslederens rolle som produsent og integrator.

På offiserskolen understrekes viktigheten av at korpslederen er godt forberedt til møter og gudstjenester og at de på korpene legger opp til systematisk og bibelbasert forkynnelse og undervisning. Store deler av undervisningen på offiserskolen er viet til bibelfag, troslære og etikk, på den ene siden, og gudstjeneste - livet på den andre. Fag som har til hensikt å utruste offiserene til forkynnelse og undervisning og gudstjenestefeiring. I offiserskolens læreplan står det at

Formålet med Frelsesarmeens offisersutdanning er å utruste og utdanne mennesker som ønsker å gå inn i heltidstjeneste som offiserer i Frelsesarmeen. Offiserens fremste oppgave er å målbære og fremme Frelsesarmeens oppdrag; Å forkynne Jesu Kristi evangelium, og i Hans navn møte menneskelige behov uten diskriminering..... studentene skal etter gjennomført utdanning ved Frelsesarmeens offisersutdanning blant annet ha kunnskap om den bibelske basis for kristen tro og livs tolkning..., grunnlagstenkning innen praktiskeologiske fag som forkynnelse, gudstjenestefeiring og undervisning...” (Utdrag fra Læreplan, Frelsesarmeen offisersutdanning, Asker 2008).

På offisersskolen lærer altså kadettene at de som korpsledere først og fremst er åndelige ledere. Det er altså integrator og produsentrollen som er den viktigste. Men i intervjuet kommer det frem at de i tillegg forberedes på at de i mange korps selv må stå for mange av de praktiske gjøremål. Dette kan være alt fra gulvvask til rene administrative oppgaver. Disse

oppgavene setter også et visst preg på kadettene praksisperioder. Det understrekes dog at dette er oppgaver som man bør forsøke å få medlemmer av korpset til å ta ansvar for.

I fagplanen er det viet relativt liten plass til emner som omhandler menighetsplanting og pioner -virksomhet. Av et totalt pensum på over 2500-3000 sider, er 60 sider viet tema som omhandler entreprenørskap og Frelsesarmeens misjonsoppdrag direkte (Læreplan, Frelsesarmeens offisersutdanning s. 4).

7. Skriftlige retningslinjer

På Frelsesarmeens nettbaserte kvalitetssystem finner man blant annet stillingsbeskrivelser og arbeidsbeskrivelser for offiserer i Frelsesarmeen. Stillingsbeskrivelsene for korpsledere på kvalitetssystemet sier om stillingens formål:

Korpslederen er åndelig og administrativ leder for korpset, det vil si at korpsleders formål blir å:

Sikre at korpsets arbeid gjenspeiler Frelsesarmeens formål og kristne målsetting som er nedfelt i blant annet organisasjonens retningslinjer, forskrifter, Mål og strategidokumenter og verdibok for ansatte i Frelsesarmeen. Sikre godt samarbeid og god tjenesteyting til Frelsesarmeens ulike seksjoner/enheter. Bidra til god ressursforvaltning og en effektiv organisasjon. Sikre god kontakt med eksterne samarbeidsinstanser. (Frelsesarmeens Kvalitetssystem, Offisersdelen, Personal)

Vi ser altså at stillingsbeskrivelsene har som utgangspunkt at en korpsleder både er en åndelig og en administrativ leder. Under Resultatansvar - Stillingens hovedoppgaver, står det en liste på 10 punkter:

Se til at korpsets målsetting bygger på Frelsesarmeens formål og kristne grunnverdier. Ha ansvar for forkynnelse, undervisning, veiledning og sjelesorg. Sikre at korpset har et organisert aktivitets-/møtetilbud. Ha ansvar for fostring og dyktiggjøring av ledere. Ha ansvar for korpsets diakonale aktiviteter og utadrettet virksomhet. Ivareta administrative funksjoner og rutiner. Være ansvarlig for korpsets økonomi og sørge for at det hvert år utarbeides budsjett, og at godkjent budsjett følges. Sørge for gode rutiner i forhold til; Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS), renhold og vedlikehold av bygningsmassen. Gjennomføre medarbeidersamtale med de som har ledende stillinger i korpset. Sørge for at alle medarbeidere får nødvendig og tilstrekkelig aktuell intern og ekstern informasjon. (Frelsesarmeens Kvalitetssystemet, Offisersdelen, Personal)

I tillegg ligger det altså en mal for en arbeidsbeskrivelse på kvalitetssystemet. Her kan korpslederen i samarbeid med divisjonssjefen konkret føre inn oppgaver innen feltene møteforberedelse, aktiviteter, administrasjon/økonomi, diakonalt arbeid, praktiske gjøremål,

råd og utvalg, lederutvikling og fast kontortid. I tillegg kan man i arbeidsbeskrivelsen føre opp faste fridager.

I kapitel 3 av kvalitetssystemet finner man også noe som heter ”Prinsipper og retningslinjer for offiserer”, som gir en rekke føringer på hvordan en offiser bør utføre sin tjeneste i Frelsesarmeen. Denne er delt inn i to bøker. I bok 1, del 2 står det en innledning om hva som er hovedoppdraget til enhver offiser i Frelsesarmeen. Denne delen har følgende overskrift; *Offiserens hovedoppdrag – å vinne sjeler og fostre disipler*. Om selve hovedoppdraget står det i denne innledningen:

Salvasjonister tror at Gud reiste opp Frelsesarmeen først og fremst for å kalle mennesker til omvendelse og tro på Jesus Kristus som Frelser og Herre. Fordi de tror dette, ønsker salvasjonistene å være lydige mot misjonsbefalingen som Jesus gav sine disipler (Matt 28, 19-20)..., Uansett hvilken stilling en offiser har, er dette første prioritet, og både lære og liv skal oppmuntre til en slik innstilling hos frelsesfolket..., Mange oppgaver krever offiserens tid, som for eksempel sjelesorg og omsorg for sitt folk, administrative oppgaver, organisering, pengeinnsamlinger og mye annet. Men ikke noe av dette må komme i veien for hovedoppdraget, som er å kalle mennesker til å overgi seg til Jesus Kristus og hjelpe dem til å vokse i troen på ham. (Utdrag fra Frelsesarmeens Kvalitetssystem kapitel 3, Prinsipper og retningslinjer for offiserer i Frelsesarmeen – utgave 2005)

Vi ser altså at de formelle forventningene til en korpsleder er ganske vid – tenker da spesielt på den lange listen med oppgaver i stillingsbeskrivelsen. Det er relevant å merke seg at stillingsbeskrivelsen har som utgangspunkt at korpslederen er både en åndelig og en administrativ leder.

Samtidig ser vi at prioriteringen i ”Prinsipper og retningslinjer” er meget klar på at produsent og integratrollen er viktigst. Hovedoppdraget er *å vinne sjeler og fostre disipler* og offiseren må ikke la noe annet, til og med ikke sjelesorg og omsorg for sitt folk, komme i veien for dette.

8. Kjønn

I 5 av de 6 korpsene jeg undersøkte spurte jeg om man hadde en annen forventning til en kvinnelig korpsleder, enn til en mannlig. Dessuten ble alle divisjonssjefene og offisersskolen spurt om dette. 4 av 5 korpsledere var i utgangspunktet ganske sikker på at de ikke opplevde eller hadde en annen forventning til en kvinnelig enn til en mannlig korpsleder. Det viste seg imidlertid etter litt refleksjon og oppfølgingsspørsmål at 4 av 5 korpsledere trodde at en mann for eksempel ville slippe lettere unna forventningen om å vaske gulv eller være vert/vertinne

på babysang. Men på den annen side mente 2 av korpslederne at en kvinne lettere ville slippe forventningen om å måke snø og den slags. Noen medlemmer igjen mente at dette var veldig personavhengig, og ikke avhengig av kjønn. Medlemmene i et av korpsene sa imidlertid at det var lettere for en mann å søke sjelesorg hos en mannlig korpsleder og vice versa. Ledelsen og offiserskolen, og de formelle dokumentene, har den samme forventning til hvert kjønn.

9. Oppsummering av rollen

Dersom jeg i tråd med Aubert og Strand skal definere lederrollen som ”summen av forventninger til en leder”(Strand 2001: 338), så ser vi at rollen til korpslederne i mitt utvalg er meget vid. Det forventes fra alle kildene jeg undersøkte at korpslederen skal være både åndelig og administrativ leder for menigheten, eller korpset. Som vi har sett inneholder disse to hovedbegrepene veldig mye;

Åndelig lederskap vil blant annet si forkynnelse og undervisning, møteledelse, lederutvikling, sjelesorg, hjemmebesøk, institusjonsandakter m.m. Altså både produksjon og integrasjon.

Administrativ ledelse innebærer blant annet ansvar for at det utarbeides budsjett, at dette følges, at det kommer inn nok inntekter, at statistikk føres og at rapporter skrives, at sentrale aksjoner følges opp m.m. Herunder hører også ansvar for eiendomsmassen og HMS. Vi ser altså at her kommer både kategorien administrasjon og eventuelt ”annet” inn.

På spørsmål om hva som bør ha første prioritet, sier alle kilder at det bør være det åndelige lederskapet. Enda mer spesifikt sier ”Prinsipper og retningslinjer for offiserer” at det ”å vinne sjeler og fostre disipler” er det aller viktigste, også viktigere enn sjelesorg eller omsorg for medlemmene.

Dersom jeg skal beskrive et mønster med utgangspunkt i det som mine kilder sier om rollen til korpslederne i min studie, så er det altså at det er produsent og integratorrollen som ansees som viktigst. Etter disse er det administratorrollen som har høyest prioritet. Entreprenørrollen er det minst forventninger knyttet til.

ii) Funksjon

Med bakgrunn i observasjoner og utfylte dagbøker gir jeg her en presentasjon eller et sammendrag av hva tiden til korpslederne i undersøkelsen faktisk gikk med til i løpet av en ni dagers periode. Hver av korpslederne i undersøkelsen fylte altså ut en dagbok som gikk over 7 dager. I tillegg observerte jeg dem i løpet av 2 arbeidsdager.

1. Ingen jobbet ”ni til fire”

Når vi er inne på funksjon synes jeg det er riktig å opplyse om at korpslederne rapporterte om meget lange arbeidsdager. Korpslederne i undersøkelsen jobbet i snitt 48,7 timer per uke. Det er viktig å legge til at mye av denne tiden er såkalt ”ubekvem” arbeidstid. Det vil si at man jobber både kvelder og helger. Vanlig arbeidstid for arbeidstakere som jobber turnus på en av Frelsesarmeens sosiale institusjoner er 35,5 timer i uken. En av korpslederne i undersøkelsen jobbet 57,6 timer den uken vedkommende førte dagbok.

Korpslederne har stor frihet til å legge opp sin egen arbeidsdag. Samtidig møter de, som vi har sett, mange ulike forventninger. Det er nok en utfordring for mange å vite hva de skal prioritere. Dessuten sier noen medlemmer at korpslederen bør kunne bruke noe av sin ”fritid” på korpset, med den begrunnelse at mange av medlemmene bruker mye av sin fritid der.

2. Stor individuell variasjon

Dersom man ser alle korpslederne i min studie under ett, bruker de mest tid på administrasjon og offentlig møtevirksomhet, altså det jeg har kategorisert som administrasjon og produksjon. Det var imidlertid meget stor variasjon fra korpsleder til korpsleder med tanke på hvordan fordelingen mellom de ulike funksjoner var. Det var for eksempel 2 korpsledere som brukte relativt lite tid på administrasjon, samtidig som det var 2 andre som brukte det meste av sin tid på dette. Og en tredje korpsleder brukte den største andelen av sin tid på andre praktiske gjøremål, det jeg har kategorisert som *annet*.

3. Men går egentlig mest tid til integrasjon?

Ser man alle korpslederne under ett, kommer integrator- funksjonen på en tredje plass, ikke langt etter administrasjon og produksjon. Men som nevnt i forbindelse med forventningene, så er den store majoriteten av de menneskene som er til stede på offentlige møter allerede medlemmer, så møtene fungerer således i stor utstrekning som ”indre

oppbyggelse” av menigheten. Denne funksjonen kunne således også vært kategorisert som integrasjon. Hadde jeg gjort det, ville integrasjon kommet på en klar førsteplass med tanke på funksjon. Under dette punktet kan jeg også legge til at det meste av denne offentlige møtevirksomheten (unntatt søndagens gudstjeneste) hadde eldre mennesker som målgruppe.

På bakgrunn av observasjonene jeg gjorde av korpsledere i deres arbeidshverdag fant jeg at korpsledere er i kontakt med veldig mange mennesker – også når de har kontortid. Det er kanskje rene administrative gjøremål som er utgangspunktet for møtet, samtalen eller telefonen, men så benyttes anledningen til å snakke om løst og fast. Dette vil jeg i de fleste tilfellene også kategorisere som integrasjon, men på ett av korpsene, hvor det var relativt hyppig kontakt med lokale myndigheter om et nystartet tiltak, vil jeg kategorisere det som entreprenørskap.

4. Korpslederne brukte tilsynelatende minst tid på utvikling og ny - etablering

Det korpslederne i undersøkelsen, sett under ett, bruker *minst* tid på var utvikling og etablering av nye tiltak og tilpasning til omgivelsene – det jeg har kategorisert som entreprenørskap. Korpslederne i undersøkelsen brukte i snitt 8,75 timer i uken på praktiske gjøremål, som vasking av gulv, bæring av bord og stoler, innkjøp av mat/utstyr etc. Til sammenligning brukte de samme korpslederne 4,27 timer i snitt i uken på etablering av nye tiltak og møteplasser, eller på vekst og utvikling.

I denne forbindelse er det interessant å gjøre en sammenligning mellom de mannlige og kvinnelige korpslederne i mitt utvalg. Det viser seg nemlig at alle de 3 kvinnene bruker den minste andelen av sin tid på entreprenørskap. De bruker alle mer enn dobbelt så mye tid på ”annet” enn på entreprenørskap. En av kvinnene i studien brukte faktisk over 23 timer i løpet av 9 dager på ”annet”, mens vedkommende brukte 4 timer på entreprenørskap i samme periode. Til sammenligning brukte to av mennene aller minst tid på ”annet”. De brukte altså mer tid på entreprenørskap enn ”annet”, mens en av mennene bruker like mye tid på begge roller.

Det må imidlertid legges til at mine observasjoner og dagbøker ikke fanger opp alt. Det kan for eksempel tenkes at etablering av nye møteplasser, og eventuelle muligheter i omgivelsene blir diskutert i korpsråd, eller på telefonen med medlemmer, uten at jeg har fått høre om det, eller uten at det er kommet med i en dagbok. Dessuten oppdaget jeg som sagt, under observasjonen av en korpsleder, at vedkommende brukte mye av sin ”kontortid” på å pleie kontakten med lokale myndigheter og media. I dagboken spesifiserte ikke

vedkommende hva som var tema for telefonsamtaler og e-poster, og jeg kategoriserte således denne tidsbruken som administrasjon. Jeg kan ikke utelukke at andre korpsledere hadde lignende kontakter når de førte opp telefonsamtaler og e-poster i sine dagbøker. Vi ser altså at kategorien administrasjon kan innholde en del entreprenørskap.

5. Kvinnelige korpsledere var oftere ”husmor”

Som vi så var det lite forskjell i de formelle forventningene til en kvinnelig og mannlig korpsleder, mens vi så en viss forskjell når vi intervjuet korpslederne selv. Når det gjelder funksjon ser det imidlertid ut til å være en signifikant forskjell på dette området. Denne forskjellen ser først og fremst ut til å gjelde dette som jeg har kategorisert som ”*annet*”. De kvinnelige korpslederne i undersøkelsen brukte alle en betydelig del av sin tid på å vaske gulv eller hjelpe til på kjøkkenet. En av de kvinnelige korpslederne brukte den aller største andelen av sin tid, over 18 timer den uken vedkommende førte dagbok, på slike gjøremål.

De mannlige korpslederne i undersøkelsen rapporterte ikke om mange slike gjøremål, og ble heller ikke observert med forkle eller bøtte! Dette betyr ikke at de ikke ”tettet hull”, eller ikke hadde utøvende funksjoner. Men det er i følge mine data en stor forskjell i omfang. Mennenes funksjoner i denne sammenheng gikk mer i retning av å lede en gruppe som ikke hadde leder, eller bæring av bord og varer etc. En mannlig korpsleder ble riktignok observert med støvkluten på sitt eget kontor...

6. Oppsummering av funksjonen

Dersom vi ser på alle korpslederne under ett, går det i praksis mest tid til administrasjon, ganske tett fulgt av produksjon og integrasjon. Men i mye større grad enn det som er tilfelle med rollen, så varierer det som er korpslederens faktiske funksjon i veldig stor grad fra korps til korps. Det kan synes som det blant annet er behovene på stedet som avgjør korpslederens funksjon. I tillegg har nok korpslederens egen bevissthet rundt sin rolle stor betydning. Dette skal vi komme mer tilbake til.

Det er imidlertid interessant å registrere at dersom vi setter opp en oppsummering av funksjonen for de mannlige og kvinnelige korpslederne hver for seg, så vil vi finne vesentlige forskjeller. Dette gjelder spesielt praktiske gjøremål, eller den kategorien som jeg har kalt ”*annet*”. I løpet av en periode på 9 dager brukte 3 mannlige korpsledere (1 i 60 % stilling) 11,75 timer på slike funksjoner, mens 3 kvinner brukte 48,50 timer på slike funksjoner over en like lang periode.

Men denne kjønnsforskjellen gjelder til en viss grad også i kategorien administrasjon. Dersom vi ser på de 4 korpene i utvalget mitt som ikke hadde ansatt en administrasjonsmedarbeider, brukte de 2 kvinnelige korpselederne i denne gruppen til sammen 23,5 timer i løpet av 9 dager på administrasjon, mens de to mannlige korpselederne brukte til sammen 42,75 timer på administrasjon i løpet av en like lang periode. Tilsvarende finner vi at de 3 kvinnene i utvalget bruker mer tid på integrasjon enn sine mannlige kolleger.

Som en kort oppsummering vil jeg si at funksjonen varierer veldig fra korpseleder til korpseleder, samtidig som den varierer veldig mellom menn og kvinner i utvalget.

iii) Funn

Som en slags oppsummering av resultatkapitlet ønsker jeg å trekke frem de funnene eller resultatene som jeg vurderer som mest interessante i forhold til min problemstilling. Dette blir kort sagt min hovedanalyse av resultatene i lys av problemstillingen. Etter dette vil jeg drøfte disse funnene i lys av teori.

1. Diskrepans mellom rolle og funksjon

I min problemstilling setter jeg fokuset på forholdet mellom korpseleders rolle og funksjon. Da jeg analyserte dataene registrerte jeg at det på flere korpser var diskrepans på dette området.

Det var en betydelig diskrepans på 4 av korpene. På 2 av disse 4 korpene brukte korpselederen den største andelen av sin tid på administrasjon, selv om forventningen var at det meste av tiden skulle gå til produksjon og integrasjon. På de 2 andre korpene brukte korpselederne betydelig mer tid enn forventet på utøvende funksjoner, eller ”annet”. En av disse to korpselederne brukte faktisk den aller største andelen av sin tid på ”annet”, mens hovedforventingen til denne korpselederen var produsentrollen og integratørrollen.

Det var kun på 1 av 6 korpser at det var tilnærmet samsvar mellom korpselederens rolle og funksjon.

2. Rollen er vid

Det viste seg at forventningene til en korpseleder omfatter en rekke ulike funksjoner. Stillingsinstruksen som ligger på Frelsesarmeens kvalitetssystem innledet, som vi har sett,

med at korpsslederen er både åndelig og administrativ leder, og listet deretter opp en lang rekke funksjoner som er korpsslederens ansvar.

Men også de øvrige kildene til forventning var klar på at både det åndelige og administrative ansvaret i korpset ligger hos korpsslederen. Vi så dessuten at flere kilder forventet at korpsslederen til en viss grad også bidro med praktiske gjøremål.

3. Rollen oppleves som uklar

Det viste seg at flere korpsslederne i min studie opplevde sin rolle som uklar. Den opplevdes først og fremst som uklar i den forstand at 5 av 6 korpssledere var veldig usikker på hva deres nærmeste leder forventet av dem som korpssledere. Det var bare 1 korpssleder som hadde hatt medarbeidersamtale i løpet av de siste 5 år, og ingen hadde en egen arbeidsbeskrivelse. Dette dreier seg nok først og fremst om det som Skogstad refererte til som oppgaveklarhet (Einarsen og Skogstad 2000: 26).

4. Rollekonflikt

I intervjuene kom det frem at flere korpsslederne opplever at de ulike kildene til forventning har ulike syn på hvordan korpsslederne skal prioritere eller vektlegge sine roller. 5 av 6 korpssledere følte at medlemmene i korpset mente at produsentrollen og integratrorrollen er viktigst. Men korpsslederne følte samtidig at ledelsen først og fremst forventet at man skulle følge opp korpsets drift og administrasjon. Sist men ikke minst hadde korpsslederne selv sitt syn på rollen. Dette opplevde flere korpssledere som en rollekonflikt.

5. Stor variasjon i korpsslederens funksjon

Når jeg ved hjelp av observasjon og dagbøker har sammenlignet hva korpssledere bruker arbeidstiden sin på, ser jeg at det er store variasjoner mellom de 6 korpsslederne som var med i studien. Dette kan tyde på at konteksten, eller forventningene og behovene i det enkelte korpset, har stor betydning for korpsslederens funksjon. Det er spesielt administrator – funksjonen og utøvende funksjoner ("annet") som prioriteres i veldig ulik grad fra korpssleder til korpssleder i studien.

Det er riktignok ett mønster som går igjen i hele utvalget, nemlig at korpsslederne tilsynelatende bruker lite tid på å etablere nye møteplasser og tiltak, eller til å utvikle nye strategier og metoder, altså funksjoner som jeg har kategorisert som entreprenørskap.

6. Kjønnforskjeller

Det er den samme formelle forventningen til en kvinnelig og mannlig korpsleder i Frelsesarmeen. Jeg fant imidlertid at flere korpsledere opplevde at den uformelle forventningen ikke var den samme, avhengig av kjønn. Kvinnelige korpsledere opplevde større forventning om for eksempel baking eller vasking.

Når det gjelder funksjon, er tendensen enda klarere. De 3 kvinnelige korpslederne i studien brukte betydelig mer tid på ”annet” enn det deres mannlige kolleger gjorde. Dette var som regel praktiske gjøremål som å vaske gulv, pynte bord eller ”hjelp til” på kjøkkenet.

Det er også et ganske tydelig mønster at de mannlige korpslederne i studien ser ut til å bruke mer tid på administratorrollen, og mindre tid på integratørrollen enn sine kvinnelige kolleger.

V. DRØFTING

I dette kapitlet vil jeg først og fremst drøfte årsaker til og konsekvenser av de funnene jeg trakk frem i slutten av forrige kapitel. Jeg vil dessuten driste meg til å komme med noen personlige synspunkter. Dette vil jeg gjøre i lys av den teorien som jeg introduserte i kapitel 2. Aller først vil jeg forsøke å svare på det som var problemstillingen min;

”Hvilken sammenheng er det mellom korpslederens roller og funksjoner i Frelsesarmeen?”

i) Roller og funksjoner

Jeg fant altså at det på flere korps var en betydelig diskrepans mellom det som var forventet av korpslederen, og det som vedkommende faktisk brukte tiden sin på. Det var som vi har sett bare på ett korps i mitt utvalg at korpslederens faktiske funksjon var i samsvar med forventningene.

Nå ville det jo vært ganske skremmende hvis det var fullstendig samsvar mellom rolle og funksjon på alle steder. Da ville korpslederen bli redusert til en nikkedukke uten noe individuelt spillerom, eller kanskje til en maskin uten fysiske begrensninger. Men det er likevel viktig at man stiller noen kritiske spørsmål hvis diskrepansen mellom det som er forventningen, og det som faktisk gjøres blir veldig stor. Hvis en leder gjør noe helt annet enn det som er forventet, kan man i verste fall risikere at organisasjonen går i en helt annen retning enn det den skal. Med tanke på den bakenfor liggende tanken i Strands modell, nemlig at en organisasjon har behov for at alle Adizes roller til en viss grad ivaretas, så er det innlysende at organisasjonens behov for ledelse står i fare for ikke å bli ivaretatt dersom korpslederen ikke fyller sin rolle.

Hva kan så årsaken være til at en korpsleder bruker det meste av sin arbeidstid på såkalte utøvende funksjoner, samtidig som hovedforventningen til vedkommende er å være åndelig leder? Og hva kan årsaken være, til at en annen korpsleder bruker den største andelen av *sin* arbeidstid på administrasjon, når forventningen er at vedkommende skal prioritere produksjon og integrasjon?

Det ser ut til at en slik diskrepans ofte vil være et resultat av de mer eller mindre akutte behovene på stedet. Noen ganger kan det være en bevisst prioritering. Vi kan for eksempel tenke oss at korpsets sekretær (frivillig lokal administrativ leder) av en eller annen årsak må trekke seg tilbake, uten at korpset har en ny kandidat som kan steppe inn. Hva skal korpset da gjøre? Regninger må jo betales, regnskap må føres, og månedsrapport må leveres,

eiendommen må vedlikeholdes og driftes osv. Skal man ansette en administrasjonsmedarbeider? Eller skal man spare de pengene og la korpslederen ta seg av administrasjonen?

For noen korps vil altså en slik situasjon føre til ett bevisst valg fra korpslederen eller ledelsen i korpset. I praksis vil dette føre til at noen kanskje vil bli skuffet fordi korpslederen bruker veldig mye tid på kontoret, og sjelden har tid til å prate eller komme på besøk. Eller kanskje det vil føre til at korpslederen ikke har tid til å rekruttere og motivere ungdomsledere som kan utvikle arbeidet blant barn og unge? Men siden diskrepansen er bevisst har man i det minste muligheten til å kompensere noe hvis andre i korpset kan gå inn og ta integratortrollen.

Andre ganger er nødvendigvis ikke diskrepansen mellom rolle og funksjon et resultat av et like bevisst valg. I mine intervjuer kom det frem at en del korpsledere *følte* og *trodde* veldig mye om sin egen rolle. De *trodde* kanskje at noen ville bli skuffet hvis de gjorde slik eller slik.

Vi kan for eksempel tenke oss et korps hvor de fleste medlemmene er pensjonister, og hvor mange har skrantende helse. Av helt naturlige årsaker klarer de ikke å bidra med like mye som de gjorde før, men samtidig husker de meget godt hvordan ting alltid har vært, og hvordan de bør være. De kan for eksempel minne korpslederen om at Frelsesarmeen alltid har vært på byens sykehus og gamlehjem og hatt andakter på søndag ettermiddag, og at det ville være veldig leit hvis det opphørte. Eller de kan for eksempel uttrykke sin takknemlighet for at noen (korpslederen) fortsatt står og selger Krigsrop på lørdag formiddag. Uten støtte fra lokale eller overordnede ledere i en slik situasjon er det ganske tøft for en korpsleder å slutte med andakter på sykehjemmet eller salg av Krigsrop. Da er det faktisk lettere å gjøre det selv, selv om lørdagen jo skulle være fridag. I tillegg synes kanskje korpslederen at de eldre fortjener å komme til et nyvasket lokale og pyntet bord. Det gledelige er jo at de blir så fornøyd, og da er det fort gjort å glemme at man faktisk har brukt mer tid på praktiske gjøremål enn noe av det andre man har ansvar for.

Til å begynne med får jo ikke dette nødvendigvis konsekvenser for noen, i hvert fall ikke hvis korpslederen fortsatt gjør alt det andre som forventes i tillegg. Men all erfaring sier at dette sjelden går bra i lengden. Stress og utbrenthet har vi sett er en stor risiko når man havner i en slik grenseløs rolle. Men før man kommer så langt, er det frustrerende nok å hele tiden gå med dårlig samvittighet når man kommer hjem, eller å gå med en knugende følelse av at man ikke strekker til.

For korpset og Frelsesarmeen som helhet vil det selvfølgelig få en stor konsekvens den dagen korpslederen blir sykemeldt eller slutter. Det er betydelig mangel på korpsledere i Frelsesarmeen, så man har vel i grunnen ikke råd til å miste noen.

Men hva er den egentlige årsaken til diskrepansen mellom rolle og funksjon i disse eksemplene, og i korpset jeg undersøkte? Jo mer jeg reflekterer over det spørsmålet, jo klarere står det for meg at den grunnleggende årsaken til diskrepansen ligger i et av mine andre funn, nemlig at korpsledernes rolle er vid og til dels uklar i utgangspunktet. Hvis ikke lederen din har hatt en samtale med deg om hva som faktisk forventes og ikke forventes av deg, og du heller ikke har noen skriftlig arbeidsbeskrivelse, er nok sjansen større for at du gir etter for presset om å gjøre ting som typisk ikke hører til lederens rolle. I praksis ser det ut til at man velger de behovene som er mest synlig, eller skriker høyest, som for eksempel et skittent gulv, eller månedsrapporten som må sendes inn før helgen. Det kunne i hvert fall se ut til at det var praktiske og administrative gjøremål som ble prioritert før møteforberedelse og mellommenneskelige relasjoner, der det var tydeligst diskrepans mellom rolle og funksjon.

Men kort sagt, får jeg altså mer og mer mistanke om at den egentlige årsaken til alle mine funn ligger nettopp i dette at rollen for mange korpsledere fremstår som vid og til dels grenseløs. Jeg vil derfor gå litt i dybden på dette funnet, før jeg drøfter videre hvordan korpslederen og korpset kan møte denne utfordringen.

ii) En grenseløs rolle?

Jeg fant altså at korpslederens rolle, slik den trer frem i min studie, er veldig vid, og oppleves uklar. Jeg hadde på forhånd en formening om at korpsledere kunne bli dratt i mange retninger, og da spesielt med tanke på at det er veldig mange funksjoner som må ivaretas i en menighet, og at det lett kan oppstå ”hull” som må fylles. Det er for meg ikke overraskende at mange medlemmer, og til og med korpsledere, forventer at en korpsleder kan gå inn og fylle noen av disse ”hullene” fra tid til annen. Men det som overrasket meg var at stillingsinstruksjonen på kvalitetssystemet var såpass vid og omfattende. Bare den innledende setningen om at korpslederen er både den åndelige og administrative leder av korpset, gir i seg selv rom for en rekke ”indre spenninger” i rollen. Og den lange listen med funksjoner som ligger under korpslederens resultatansvar, vil nok til tider kreve en tøff prioritering, og kan eventuelt føre til en rolle – konflikt hos mange korpsledere.

Nå kan det tenkes at denne stillingsinstruksen er veiledende, og at det forutsettes at man utarbeider en arbeidsbeskrivelse for den enkelte korpsleder som er mye klarere i prioriteringene. Det ligger i hvert fall en mal til en slik arbeidsbeskrivelse på kvalitetssystemet. Men det viste seg altså, og dette var kanskje det funnet som overrasket meg mest i hele undersøkelsen, at ingen av de korpslederne jeg intervjuet hadde en egen arbeidsbeskrivelse, og de aller fleste hadde som vi har sett heller ikke hatt formell medarbeidersamtale med sin nærmeste leder i sin nåværende stilling. Dette var spesielt overraskende med tanke på det prosjektet jeg nevnte innledningsvis. På slutten av 80-tallet brukte Frelsesarmeen et konsulentselskap som med Adizes teori som grunnlag skulle stille en ”diagnose” med tanke på offiserenes rolle. Et resultat av dette prosjektet var at Frelsesarmeen innførte et system for medarbeidersamtaler, forflytningssamtaler og arbeidsbeskrivelser for korpledere. Disse verktøyene ligger nå på kvalitetssystemet. Jeg har nok i mitt utvalg rett og slett funnet en del eksempler på at slike verktøy lett kan bli stående i en perm, eller bli liggende i en datafil uten å komme til praktisk anvendelse.

Det at man har en vid rolle trenger ikke å være et problem i seg selv. Det kan faktisk oppleves som svært positivt at man har vide rammer, og frihet til å forme sin rolle. Noen korpsledere er også takknemlig for friheten som ligger i rollen. Men denne friheten kan også være en stor belastning, spesielt hvis man må forholde seg til mange ulike mennesker, eller grupper av mennesker. Dersom man ikke er sterk og tydelig i forhold til sin rolle, kan man lett havne i en eller annen form for rollekonflikt, eller eventuelt resignere og havne i en grenseløs rolle hvor man flyr beina av seg for å oppfylle alle de ulike forventningene man møter.

En korpsleder i Frelsesarmeen møter mange ulike forventninger og behov. Etter min mening synes det derfor lite fornuftig å forsøke ”å leve med” en vid rolle. Som korpsleder er man tross alt ikke et enmannsforetak, eller en konsulent som kanskje har et avgrenset oppdrag, eller bare har en bestemt kundegruppe eller oppdragsgiver å forholde seg til. I et korps med 100 medlemmer kan det være 100 ulike forventninger til korpslederen. Dessuten har ledelsen og kanskje lokalsamfunnet sine forventninger. Når man er i en såpass utsatt posisjon, er det nok ekstra viktig å føle at den lokale og sentrale ledelsen er med og former og støtter den rollen man inntar.

Som vi har sett var korpslederne jeg intervjuet veldig usikker på hva Frelsesarmeens ledelse egentlig forventer av dem. De opplevde forventningene fra sin egen ledelse som uklare. Jeg er ganske overbevist om at hovedårsaken til denne opplevelsen var at de ikke hadde hatt medarbeidersamtale, og heller ikke hadde en egen arbeidsbeskrivelse. En viktig del av en

medarbeidersamtale er jo nettopp å lage en arbeidsbeskrivelse eller eventuelt å evaluere den man har. Dessuten kom det frem i min undersøkelse at korpsledernes funksjon faktisk varierer i stor grad fra sted til sted, noe som synliggjør behovet for en individuell arbeidsbeskrivelse enda tydeligere, da dette sannsynligvis er en indikator på at behovene er veldig forskjellig fra sted til sted.

I denne sammenheng hjelper det heller ikke at de skriftlige kildene til forventningen som tross alt finnes (på kvalitetssystemet), er til dels uklare i prioriteringen mellom de ulike funksjonene; Skal administrasjon prioriteres på lik linje som åndelig lederskap? Og hva skal man egentlig legge i ”åndelig lederskap”? Er det en omsorgsfull hyrde som verner om flokken sin, eller er det kanskje en brennende evangelist som ustanselig ønsker å nå ut til nye mennesker med evangeliet?

For meg synes det i hvert fall åpenbart at denne kombinasjonen av en vid rolle, kombinert med fravær av medarbeidersamtaler og tydelige arbeidsbeskrivelser, gir meget god grobunn for en rekke uklarheter og motsetninger.

Innledningsvis gikk jeg inn på at antallet medlemmer i Frelsesarmeen er nesten halvert i løpet av de siste 20 år. I lys av denne erkjennelsen, og i lys av mine funn, mener jeg at det er viktig å stille noen grunnleggende spørsmål; Hvilket fokus bør et korps i dag ha? Og hvilke roller er det viktigst at en korpsleder fyller i den sammenheng? Hva slags kombinasjon skal han eller hun for eksempel legge seg på i forhold til produsent, administrator, integrator eller entreprenørrollen, for å holde oss til Adizes` begreper?

Siden korpslederen ikke opererer i et tomrom, men i en helt bestemt kontekst, vil det altså etter min mening være helt avgjørende at korpset som organisasjon først definerer sine mål og strategier, slik at korpslederens rolle og funksjoner kan sees i sammenheng med dette. Litt av logikken i denne tilnærmingen er hentet fra den såkalte strukturfunksjonalismen, hvor en hovedtanke er at lederens roller og funksjoner i betydelig grad blir bestemt av konteksten, eller strukturen (Strand 2001: 230).

I praksis vil en slik prosess kanskje kreve at divisjonssjefen, korpslederen og en lokal ledergruppe i korpset setter seg ned og drøfter korpslederens arbeidsbeskrivelse i lys av korpsets mål og strategier, korpsets ressurser og behov, og korpslederens kompetanse. Dette vil ikke si at korpsets lokale ledelse går inn i en arbeidsgiverrolle eller overordnet rolle i forhold til korpslederen. Den rollen har divisjonssjefen, men at man forsøker å etablere en felles forståelse blant de impliserte parter om hva som er korpsets mål og strategi, og hva man i den sammenheng forventer av korpslederen.

Med bakgrunn i Strands modell (Strand 2001: 31), og i lys av mine funn, vil jeg drøfte ulike vurderinger som jeg mener vil være viktige i en slik prosess.

iii) To viktige dimensjoner

Strands modell, som jeg introduserte i teorikapitlet, synliggjør to hoveddimensjoner i en organisasjon;

Den første går på hvorvidt organisasjonen har et *internt* eller *eksternt* fokus.

Dette er en viktig avveining i de fleste organisasjoner. Organisasjonen har som regel en oppgave å utføre eller et mål den har satt seg. Det sier seg selv at man vil få store problemer med å forsvare sin eksistens hvis man glemmer det. På den annen side er det viktig ikke å glemme at man er helt avhengig av at de som skal utføre oppgaven i praksis, har gode arbeidsbetingelser og at man har organisert seg på en effektiv måte. Dette har også betydning for lederrollen; er man *oppgaveorientert* eller *menneskeorientert*? Er man orientert mot menneskene og oppgaven der ute, eller mot menneskene i organisasjonen som skal utføre den?

Den andre dimensjonen går på om organisasjonen har fokus på *stabilitet* eller *endring*?

Dette er også en viktig avveining i alle organisasjoner. På den ene siden er alt mye enklere hvis ting ikke endrer seg. Med forutsigbare rammer er det lettere å planlegge, og nå sine mål uten at noe uforutsett lager ”rusk i maskineriet”. På den annen side står ikke tiden stille. Omgivelsene endrer seg enten vi vil eller ikke, og dette må organisasjoner, og ikke minst ledere forholde seg til.

Disse dimensjonene åpner opp for 4 ulike kombinasjoner. I hver av disse kombinasjonene finner vi en av Adizes` roller, og i hver av disse kombinasjonene finner vi en av Strands organisasjonstyper (Strand 2001: 31).

1. ”Rop det ut!”

Den første kombinasjonen jeg skal se nærmere på er en kombinasjon hvor man er mer opptatt av *stabilitet* enn endring – samtidig som man er mer fokusert på *eksterne* enn på interne forhold. Her er det *produsenten* som er den viktigste lederrollen, og organisasjonstypen som passer best er *ekspertorganisasjonen*.

Typiske ekspertorganisasjoner er sykehus, høyskoler, advokatfirma osv. Lederen er som regel selv fagkyndig, for eksempel som lege eller professor, og lederen er gjerne pådriver for

at tjenestene blir utført i henhold til målene man har satt seg, eller som kunden krever, og at de holder en høy faglig standard.

Dette er antagelig den organisasjonstypen som har minst til felles med et korps i Frelsesarmeen. Men når vi ser på noen av funnene fra min studie, ser vi likevel at man finner enkelte trekk også fra denne organisasjonstypen i noen korps. Vi finner det ikke minst når vi ser på lederens roller og funksjoner.

Den viktigste lederrollen i en ekspertorganisasjon er som vi har sett produsenten. Lederen skal være en pådriver for at man leverer den varen eller det produktet som er bestilt, eller som man har satt seg som mål å produsere. Jeg var i teoridelen inne på hvor problematisk det kan være å bruke produsentbegrepet i vår kontekst, men hvis vi klarer å se bort fra det, så kan det faktisk være ganske tankevekkende. Når vi ser på korpslederens rolle, ser vi at det å være produsent, slik jeg har definert den rollen i min kontekst, faktisk er den viktigste forventningen til en korpsleder også. Korpslederen skal være en pådriver for at man setter seg mål, og for at Frelsesarmeens oppdrag blir utført. Som en introduksjon til korpslederens stillingsbeskrivelse står det at korpslederen skal ”sikre at korpsets arbeid gjenspeiler Frelsesarmeens formål og kristne målsetting som er nedfelt blant annet i... mål og strategidokumenter...” (Utdrag fra Frelsesarmeens kvalitetssystem, kapitel 3, personalforvaltning). Og ”Prinsipper og retningslinjer for offiserer” sier altså at offiserens hovedoppdrag er ”å vinne sjeler og fostre disipler”. Vi husker også at da jeg oppsummerte forventningene til korpslederne i min studie under ett, så var det produsent – rollen som fikk høyest prioritet.

Dersom vi ser på hvilke funksjoner som hadde høyest prioritet i min studie, vil vi få et litt annet bildet. Korpslederne brukte samlet sett mer tid på administrasjon enn på produksjon. Likevel viser mine funn at korpslederne i studien brukte en meget stor andel av sin tid på funksjoner som jeg har kategorisert som produksjon. I praksis var slike funksjoner som regel offentlig møtevirksomhet, og forberedelse til dette. To av korpslederne i studien brukte faktisk den største andelen av sin tid på slike gjøremål.

Hvis vi skal bruke begreper fra varehandelen ser vi at det å forsøke å nå ut eksternt med et ”produkt”, eller ”å produsere og levere en vare” er den viktigste forventningen til en korpsleder. Og i praksis bruker korpslederne i undersøkelsen en stor del av sin tid på å forsøke å nå ut med dette produktet. I henhold til Frelsesarmeens retningslinjer er målet for et korps nye medlemmer, og ”produksjonen” skjer ved at man forkynner evangeliet om Jesus Kristus,

og at mennesker som har tatt imot dette budskapet innlemmes (integreres) som disipler/medlemmer.

Jeg har flere ganger vært inne på at medlemstallet i Frelsesarmeen har hatt en dramatisk nedgang i løpet av de sist 20 år. I lys av denne nedgangen, og i lys av mine funn, er det naturlig å spørre om resultatene står i stil til produksjonsinnsatsen? Fører den offentlige møtevirksomheten til nye medlemmer i korpset? Mine funn tyder ikke på det. Det var kun ett av korpene i mitt utvalg som har hatt vekst i løpet av de siste 5 år.

Nå er det selvfølgelig alt for enkelt å sette disse to faktorene opp mot hverandre, men med bakgrunn i teorien om ekspertorganisasjoner er det interessant å drøfte dette i lys av dimensjonen *endring* contra *stabilitet*. Vi har jo allerede slått fast at både rollen og funksjonen har et eksternt siktemål i de korpene jeg undersøkte, jeg vil derfor se litt på denne andre hoveddimensjonen, dette med endring og stabilitet. En produksjonsbedrift er avhengig av stabile rammer for å selge sitt produkt. Hvis rammene, eller markedet endrer seg, må man gjøre noe på ”produksjonssiden”.

Kunne det være fruktbart for korps som opplever liten vekst til tross for stor innsats, å reflektere over om man har tatt tilstrekkelig hensyn til eventuelle endringer i omgivelsene? Og dersom man konkluderer med at omgivelsene har endret seg, ville det være fruktbart å se nærmere på ”produksjonssiden”? Nå er jo selve bestillingen eller målet gitt av Herren selv (Matt. 28, 16-18), så det bør man vel ikke endre – men kanskje man bør se nærmere på hvordan man oppnår målet. Er det for eksempel noe som bør gjøres med innpakningen, markedsføringen eller distribusjonen, for å bruke slike begreper?

En slik refleksjon kan nok med fordel komme inn på korpslederens rolle og funksjon. Jeg valgte ”rop det ut” som en overskrift for den rollen jeg drøfter her. Hvor avgjørende er det for korpsets vekst at det er korpslederen som fyller produsentrollen? Hvor ofte skjer ny-rekruttering som følge av at korpslederen i søndagens preken ”roper ut det glade budskap”? Er det andre i korpset som også kan fylle produsentrollen, og kan dette foregå på andre arenaer enn offentlige møter i lokalet? Vil det fremme korpsets vekst hvis korpslederen fikk mer tid til å fylle andre roller? Og hvilke roller skulle det eventuelt være?

Det kan jo for eksempel vise seg at nye medlemmer først og fremst rekrutteres ved at andre medlemmer inviterer dem med seg til forsamlingen. Og hvis det er mest ”effektivt” at medlemmene har produsentrollen, kunne kanskje korpslederen frigjøres til andre roller, som for eksempel entreprenørrollen. Hvis den tradisjonelle ”produksjonen” ikke gir resultater er det sikkert fornuftig å analysere omgivelsene og forsøke å finne nye veier til målet, eller

utvikle nye strategier. Hvis en organisasjon skal utvikle seg og vokse, tror jeg det er veldig viktig at man har en riktig balanse mellom produsent og entreprenørrollen. Jeg vil si at mine funn gir grunn for Frelsesarmeen og det enkelte korps til å undersøke nærmere hvorvidt det faktisk er en ubalanse mellom produsent og entreprenørrollen.

2. ”Det er viktig at vi følger boka”

Den neste kombinasjonen jeg vil gå inn på, er den som også har fokus på *stabilitet*, men som har et mer innad - rettet eller *internt* fokus. Her er det *administratoren* som har den viktigste rollen, og organisasjonstypen er det klassiske *byråkratiet*.

Det som kjennetegner et byråkrati er at det er et tydelig hierarki med mange ledd, og hvor mange arbeidsoppgaver er spesialiserte. Et byråkrati er sterkt preget av skriftlighet og formaliserte arbeidsmåter, og folk jobber gjerne hele livet i samme organisasjon. Hovedfunksjonen for ledere i byråkratiske organisasjoner er å sørge for at ”hjulene holdes i gang”, at rutiner og prosedyrer følges (jfr. overskriften) og at man unngår uønskede avvik. Lederen har gjerne stor autoritet, men forholdsvis lite handlingsom på grunn av klare retningslinjer og regler.

Hvorvidt et korps i Frelsesarmeen kan ha preg av et byråkrati skal vi komme mer tilbake til. Men det vi med ganske stor sikkerhet kan si er at Frelsesarmeen som helhet, med sin klare hierarkiske oppbygging, sin lange historie, sine ”ordrer og regler”, og offiserer med livslange kall, har klare byråkratiske trekk. Men dette er kun relevant for meg i den grad det forplanter seg ned på korpsnivå. Den viktigste lederrollen i et byråkrati er *administratoren*.

Da jeg undersøkte forventningene til korpslederne i mitt utvalg fant jeg at forventningen om å være administrator kom ganske høyt opp. Stillingsbeskrivelsen innledes med at korpslederen er både åndelig og administrativ leder i korpset, og divisjonssjefene og korpslederne selv var bevisst på at dette var en viktig del av korpslederens rolle. Denne forventningen kom imidlertid ikke like høyt opp som produsent og integratørrollen.

Men dersom vi ser på hva min studie avdekket med tanke på funksjon, vil vi se at korpslederne i mitt utvalg, sett under ett, brukte det meste av sin tid på administrasjon. 2 av 6 korpsledere brukte faktisk den største andelen av sin tid på administrative funksjoner, og disse funksjonene kom relativt høyt opp hos de andre, også hos de som hadde deltidsstillinger til å avhjelpe på dette området.

I lys av vår modell, og det som preger byråkratier, nemlig at man har fokus på *indre stabilitet*, vil det være naturlig å drøfte hvilke konsekvenser disse funnene kan få for en organisasjon som har vekst og utvikling, eller *ekstern endring* som mål.

Ønsker korpset at korpslederen først og fremst skal fungere som administrator? Eller kan den rollen fylles på en annen måte? Er administrasjonsmengden et tegn på at korpset har for lite fokus på endring? Eller er administrasjonsmengden et tegn på at man har for lite fokus utover? Eller er det den byråkratiske og hierarkiske overbygningen som setter sitt preg på korpset?

I mine intervjuer kom det i hvert fall frem at ledelsen var veldig tydelig i sine forventninger på dette området. Flere korpsledere satt med ett inntrykk av at korpsets øvrige liv og utvikling ikke hadde like stor interesse for ledelsen. Flere sa at man bare ble kontaktet om andre ting enn ren administrasjon hvis det var krise. Det er ikke utenkelig at dette sender sterke signaler ”ned” til korpset om at administrative rutiner er det som må gis høyest prioritet. Intervjuene med divisjonssjefene tyder ikke på at de faktisk mener det – men i hverdagen kan det se ut til at det er i forbindelse med administrative spørsmål at man er i kontakt. Igjen finner vi et område hvor en medarbeidersamtale ville være svært fruktbar, slik jeg ser det. I en slik samtale kan divisjonssjefen og korpslederen nærme seg en felles forståelse om hva som bør være den rette balansen mellom administrasjon og de andre lederrollene. Og som jeg var inne på ovenfor, så tror jeg denne drøftingen med fordel, før eller siden, kan inkludere korpsets lokale ledere.

3. ”Han fører meg til vann der jeg finner hvile”

Den tredje kombinasjonen i vår modell har også fokuset *innad*, men i denne varianten er fokuset på *endring* og utvikling. Her er det *integratoren* som er i fokus, og den organisasjonstypen som passer best til denne kombinasjonen er *gruppeorganisasjonen*.

I gruppeorganisasjoner har man fokus på å skape fellesskap sammen med sosial kontroll, man forsøker å integrere ulikheter i en større helhet, og redusere usikkerhet. Den viktigste lederrollen blir integratoren. Den vanligste lederfunksjonen i en gruppeorganisasjon blir å vedlikeholde eller etablere gruppen som en sosial enhet. I hvilken grad man lykkes som leder vil i stor grad avhenge av hvordan man fungerer i ledermøter, styremøter, samarbeidsutvalg osv. I gruppeorganisasjoner er det ofte mye uformelt lederskap hvor lederskapet baseres på medlemmenes følelse av hva som er legitimt. Ledere som opptrer i kraft av sin rang kan

oppleve at innflytelsen i gruppen ikke automatisk følger den formelle statusen (Strand 2001: 260).

Typiske eksempler på gruppeorganisasjoner er idrettslag eller frivillige organisasjoner, og jeg tror at mange menigheter og korps vil ha mest til felles med denne organisasjonstypen. Dersom vi ser på mine funn, ser vi at det medlemmene i de ulike korpsene først og fremst forventer av korpslederen, så er det integratortrollen. I denne kategorien har jeg plassert forventninger om det ”å bli sett”, ha omsorg for syke og eldre, undervisning og motivering av medlemmene, skape varme og gode fellesskap osv. Det å være ”hyrde for flokken” er en forventning til korpslederen som både korpslederne selv, offiserskolen og divisjonssjefene prioriterer høyt. Ser vi på de totale forventningene til korpslederne er det bare produsentrollen som kommer høyere.

Når vi ser på funksjonen, ser vi at integratortrollen også prioriteres i praksis. Den kommer riktignok noe bak administrasjon og produksjon. Men som jeg allerede har nevnt, så kunne jeg valgt å kategorisere mer av den offentlige møtevirksomheten som integrasjon, da forkynnelsen i praksis retter seg mot ”flokken” eller medlemmer av korpset.

Etter min mening kan dette funnet også stimulere til en rekke fruktbare diskusjoner i et korps. På den ene siden synes det å være et meget stort behov for medlemmene i korpsene ”å bli sett”. Det at noen har tid til å prate eller lytte synes å være et kjempebehov, og det er ingenting som tyder på at det bare gjelder de som allerede er medlemmer. Dersom oppdraget er ”å møte menneskelige behov...” kan det kanskje åpne seg store muligheter dersom man setter inn enda mer ressurser på dette området. Det kan til og med tenkes at det i det lange løp ville føre til mer vekst i korpset hvis korpslederen brukte mer tid på sjelesorg enn på tradisjonell ”produksjon”, eller offentlige møter og gudstjenester?

På den annen side vet vi at svakheten ved gruppeorganisasjoner er at de kan bli for innadvendt, eller mer opptatt av beskytte seg selv enn å bidra i en større sammenheng (Strand 2001: 256). For korpslederen og medlemmene i et korps er dette et alvorlig tankekors: Har vi blitt for innadvendt, og har vi nok med oss selv, eller ønske vi virkelig å inkludere nye mennesker? Godtar medlemmene at korpslederen bruker mest tid på å snakke med nye møtebesøkende, eller blir man fornærmet hvis korpslederen ikke hilser eller kommer ofte på besøk? For mange korpsledere vil nok dette bli en diskusjon om hvilken generasjon man skal bruke mest ressurser på: Det meste av den offentlige møtevirksomheten som korpslederne rapporterte i sine dagbøker var møter som henvender seg til eldre mennesker. Et viktig spørsmål blir om korpslederen skal bruke store deler av sin tid på å lede Hjemforbund,

Hjelpetropp og ”Over de 60”, grupper som stort sett består av eldre mennesker som er godt integrert i forsamlingen, til ”vann der de finner hvile”? Eller burde korpsslederen for eksempel bruke mer tid på å rekruttere, motivere og utruste ungdomsledere?

4. ”Gå etter sjeler, og gå etter de verste!”

Den fjerde varianten i vår modell har et *eksternt* fokus, samtidig som man har fokus på *endring*. Den av Adizes’ lederroller som passer best i en slik kombinasjon er *entreprenøren*, og organisasjonstypen som er typisk for denne kombinasjonen, er *oppgaveorganisasjonen*. Oppgaveorganisasjoner kjennetegnes av at det finnes meget få retningslinjer og prosedyrer. Hovedfokuset er på å avdekke trusler, og ikke minst oppdage muligheter i omgivelsene. Oppgaveorganisasjonene er utadvendt og klar for forandringer. Oppgaveorganisasjoner er ofte både unge og små, og er i større grad enn de andre organisasjonstypene avhengig av sin leder. Karismatiske religiøse eller politiske organisasjoner, og små militære enheter og gerilja – grupper nevnes som eksempler på oppgaveorganisasjoner.

Dette er den organisasjonstypen som minner mest om Frelsesarmeen i sin første fase, og William Booth var nok en typisk karismatisk leder og entreprenør (Næss 2003). Han hadde et meget utadrettet fokus og han så det ikke som et trussel, men som en mulighet at omgivelsene i Øst-London ikke akkurat var en søndagsskole. Denne innstillingen er noe som et av hans mange motto understreker; ”Gå etter sjeler - og gå etter de verste!”. Og man var mer enn villig til å gå nye veier for å få dette til, selv om det innebar å marsjere i gatene, spille på horn og gå i uniform.

Hvilket inntrykk fikk jeg om dagens situasjon i lys av mine funn? Hvis vi først ser på rollen, eller forventningene til en korpssleder i dag, så må vi kunne fastslå at det er lite forventning til korpssledere om å være entreprenører. Det er som vi har sett et meget sterkt fokus på målet, og på produsentrollen – men det er lite forventning om at korpssledere skal bruke mye tid på å avdekke eller utnytte muligheter i omgivelsene for å nå målet. Verken de skriftlige retningslinjer, eller medlemmene trekker frem utvikling eller etablering av nye metoder og tiltak som en prioritert funksjon for korpssledere. Heller ikke offiserskolen trekker entreprenørrollen frem. I offiserskolens fagplan har ikke nyutvikling og nyetablering fått særlig stor plass. Av et pensum på ca. 2700 sider er 60 sider viet dette tema direkte. Når jeg oppsummerte rollen så vi altså at det var denne rollen det var minst forventning om. Det var faktisk mer forventning om at korpssledere skulle gjøre praktiske gjøremål, enn til at de skulle være med å utvikle noe nytt. Det kan nesten virke som man mener at entreprenørrollen ligger

implisitt i produsentrollen. 2 av 3 divisjonssjefer hadde riktignok dette som en forventning til korpslederne sine, men som vi har sett var ikke denne forventningen skriftlig eller tydelig uttalt til korpslederne jeg intervjuet.

Når det gjelder korpsledernes funksjon, viser mine funn at den er påvirket av rollen. Her er det altså lite diskrepans mellom rolle og funksjon. Dette var den lederrollen alle korpslederne i min studie brukte minst tid på. Halvparten av korpslederne brukte faktisk mer tid på ”annet” enn på entreprenørrollen.

Med tanke på Frelsesarmeens fremtid og utvikling, er det vel kanskje dette funnet som åpner opp for de viktigste diskusjonene. For det første må man kanskje avklare om man på korpsene har behov for at noen fyller entreprenørrollen. Drøftingen så langt har vel egentlig gitt oss svar på det. I forbindelse med punkt 1. pekte vi på at når produksjonen ikke fungerer, så er det behov for entreprenørskap.

Det andre man må avklare er hvordan man skal fylle rollen. Hvis det ikke forventes at korpslederen skal være en pådriver for etablering av nye tiltak eller møteplasser – hvem skal da være det? Ønsker medlemmene i korpsene egentlig vekst? Ønsker Frelsesarmeen som helhet det?

Hvis vi går litt tilbake til ”Prinsipper og retningslinjer for offiserer” husker vi at det sto at ”ingenting må komme i veien for hovedoppdraget, som er å kalle mennesker til å overgi seg til Jesus Kristus og hjelpe dem til å vokse i troen på ham”(Prinsipper og retningslinjer for offiserer i Frelsesarmeen, Bok 1 del 2). Slik jeg leser dette vil det si at man må være villig til å forsøke alle midler og metoder. Her, i de formelle retningslinjene, som jeg hittil har sagt forventer produsentrollen, ser jeg at det faktisk er en implisitt forventning til entreprenørrollen, noen som kan finne de nye veiene til målet. Hvorfor er det da så stor diskrepans mellom den formelle rollen og den uformelle rollen? Hvorfor har nesten ingen forventning til denne lederrollen?

Kan det være slik at flere kilder til forventning ikke er villig til å ta konsekvensen? Hvilke ”grep” er for eksempel medlemmene villig til å ta for å få det til? Er man villig til å legge ned tiltak som ikke gir vekst, og er man villig til å prøve helt nye fremgangsmåter og metoder? Og er Frelsesarmeens ledelse villig til å ta en korpsleder fra et korps som ikke ønsker forandring, og starte et nytt korps? På et overordnet plan bør man kanskje diskutere hvilke levekår entreprenørene har i Frelsesarmeen generelt i dag. Er det rom for denne rollen, eller kveles den av andre krav?

Og sist, men ikke minst, er korpsledere villig til å gå inn i entreprenørrollen, og blir kadettene på offiserskolen forberedt på å gå inn i entreprenørrollen?

Innledningsvis introduserte jeg Chandlers teori om organisasjoners ulike faser og utvikling. Jeg tror det kan være fruktbart å reflektere over hans forskning i denne sammenheng. Med utgangspunkt i hans fire faser, så mener jeg at Frelsesarmeen i Norge for lenge siden er kommet til ”strategenes tid”. Dette er en fase som krever at ledere inntar entreprenør og produsentrollen og tar et oppgjør med metoder som ikke er fruktbare. I denne fasen tvinger spørsmålene seg frem; Er organisasjonen tilpasset endringene i omgivelsene? Når er det riktig å følge med tidens mote, og når er det riktig å stå imot? Et element i denne fasetenkingen er at overgangen fra en fase til en annen ofte har kriselignende trekk. Er det slik at man i Frelsesarmeen er nødt til å tørre å ta i bruk ordet *krise* for at man for alvor skal gå inn i ”strategenes fase”? Det er i hvert fall, som vi har vært inne på, et av kjennetegnene til en organisasjon med byråkratiske trekk, at den synes å være avhengig av kriser for å endre seg. Uttalelsene fra noen av korpslederne i min studie om at det måtte være krise hvis deres ledelse kontakten dem direkte, er jo interessante i den sammenheng.

Jeg ser imidlertid at en slik fasetenkning har vesentlige begrensninger når konteksten er en kristen lokalmenighet. Denne vil jo gjerne se på seg selv som en levende organisme. Bibelen bruker for eksempel et tre, eller et legeme som bilde på menigheten. Men som vi var inne på i teoridelen, så kan man innenfor faseteoriene også se for seg organisasjoner som organismer, hvor utviklingen går i en slags syklus, og hvor man ender opp med fornyelse og nytt liv (Strand 2001: 237). Dette er jo for Frelsesarmeen en mye mer optimistisk tilnærming, uten at det tar bort den kjensgjerningen at noen grener faktisk kan visne og dø.

5. ”Noen av mine beste menn er kvinner!”

Kvinner har alltid hatt en sentral rolle i Frelsesarmeen. Det startet allerede mens William Booth var prest i en metodistkirke i Gateshead i Nord – England. En søndag i 1861 reiste Cathrine Booth seg opp midt i Gudstjenesten og gikk frem til sin mann ved talerstolen og ba om ordet. Dette var på den tiden uhørt, men han våget ikke å nekte henne, og siden ble hun berømt som ”den kvinnelige evangelist”. Cathrine Booth hadde stor innflytelse på Frelsesarmeens utforming og troslære. Men det gjaldt ikke bare henne, og William Booth skal ha sagt at ”noen av mine beste menn er kvinner!”. Frelsesarmeen har hatt 2 kvinnelige Generaler, den første allerede på begynnelsen av forrige århundre. Og Frelsesarmeens første leder i Norge i 1888 var den svenske kommandøren Hanna Ouchterlony (Norum 1987).

Men dette vil ikke si at det er, eller har vært full likestilling i armeen. Det er først og fremst ugifte kvinner som har hatt muligheten til, på egen hånd, å få betydningsfulle stillinger. Gifte kvinner har fulgt sin manns rang og stilling (Solevaag 2000). Men også når det gjelder enslige kvinner tyder mine funn på at det ikke er likestilling enda. Både kvinnelige og mannlige korpssledere følte selv at det var en annen forventning. Dette gikk spesielt på praktiske gjøremål som gulvvask og matlaging, men også funksjonen som vert/vertinne på babysang, eller tilstedeværelse på Hjemforbund og Hjelpetropp, grupper som for det meste består av kvinner.

Dette bør også bli gjenstand for en del viktige refleksjoner; Hva ønsker korpset at korpsslederens rolle skal være? Tror man ikke at alle disse praktiske gjøremål vil gå utover andre roller korpsslederen forventes å fylle? Hva med korpsslederens helse? Kvinnelige korpssledere selv kan nok også med fordel reflektere over disse funnene; Er man nok bevisst på sin egen rolle? Er man flink nok til å sette grenser for alles krav og forventning? Går dette utover egen helse og egen oppbyggelse? Her ligger det nok også et spesielt ansvar på nærmeste leder. Jeg har allerede pekt på hvor viktig det er med medarbeidersamtaler og individuelle arbeidsbeskrivelser for alle offiserer. Mine funn tyder imidlertid på at dette er ekstra viktig i forhold til enslige kvinner. Selv om ikke medlemmene sier noe om dette, så sitter flere av de enslige kvinnelige korpsslederne tydeligvis med en følelse av at siden de ikke har mann og familie, så forventer man at de har tid til å stille opp ekstra mye. Resultatet kan i praksis bli at en kvinnelig korpssleder jobber mer enn et ektepar ville gjort til sammen. På det individuelle plan er nok dette det alvorligste funnet i min studie, og noe man virkelig bør ta på alvor og finne mer ut av.

iv) Konklusjon

Jeg hadde som utgangspunkt for denne oppgaven å undersøke sammenhengen mellom korpsslederens roller og funksjoner i Frelsesarmeen. Jeg var også ute etter å finne årsaker til, og konsekvenser av en eventuell diskrepans på dette området.

Jeg fant altså ut at det i mitt utvalg var en betydelig diskrepans mellom rolle og funksjon. Videre argumenterte jeg for at hovedårsaken til dette, og til en rekke andre funn, var at korpsslederne har en meget vid og lite avgrenset rolle. Noe av det som overrasket meg mest i mitt arbeid med denne oppgaven, var nettopp det at ingen av korpsslederne i mitt utvalg hadde en individuell arbeidsbeskrivelse, og at de aller fleste ikke hadde hatt medarbeidersamtale i

sin nåværende stilling. Dette er jo et forhold som det må være av stor interesse for Frelsesarmeen å studere nærmere. Dersom det viser seg å være utbredt, er det heldigvis noe som det er fullt mulig å gjøre noe med, da verktøyene allerede finnes der. Det er dessuten et forslag fra min side at korpset før eller siden får være med i en slik prosess slik at man i størst mulig grad oppnår felles forståelse av korpslederens rolle. En ekstra gevinst i denne sammenheng kan jo være at engasjementet og ansvarsfølelsen vil styrkes blant de lokale lederne og i korpset.

I en underliggende problemstilling spurte jeg også i hvilken grad korpsledere prioriterer noen bestemte roller foran andre, og hvilke konsekvenser det i tilfelle ville få for korpset. Dette drøftet jeg i lys av de fire kombinasjonene som springer ut av Strands firedelte skjema. Her konkluderte jeg med at entreprenørrollen er den som er klart minst i funksjon, og at dette sier noe om, ikke bare korpslederen, men hvilket fokus korpset har. Og med tanke på Frelsesarmeens synkende medlemstall og manglende rekruttering, er dette kanskje det viktigste området for Frelsesarmeen som helhet å se nærmere på. Hvilken status, og hvilke levekår ønsker man å gi entreprenørrollen?

Jeg fant dessuten at det var en betydelig forskjell mellom kjønnene. Spesielt med tanke på korpsledernes funksjon. Kvinnene brukte i større grad enn sine mannlige kolleger tid på utøvende funksjoner. Disse kom i tillegg til funksjonene som leder. På det individuelle plan er dette kanskje det alvorligste funnet. Jeg har flere ganger i oppgaven henvist til farene som er forbundet med en slik grenseløs rolle. Men dette er selvfølgelig også et viktig funn på det overordnede plan, først og fremst med tanke på rekrutteringen til tjenesten som korpsleder.

”Noen av mine beste menn er kvinner!”, sa William Booth. Da ville han sikkert også sagt at man må ta godt vare på dem.

LITTERATUR

- Adizes, Ichak (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. AS Hjemmet Fagpresse.
- Askeland, Harald (1998). *Ledere og lederroller*. Trondheim: Tapir forlag
- Aubert, Vilhelm (1964). *Sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barnard, Chester I.(1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Beehr, T.A. (1995). *Psychological Stress in the Workplace*. London: Routledge.
- Collier, Richard (1965). *Generalen*. Dreyers Forlag A/S
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2000): *Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*. Fagbokforlaget.
- Frelsesarmeen Kvalitetssystem. *Prinsipper og retningslinjer for offiserer i Frelsesarmeen*.
- Frelsesarmeen Kvalitetssystem. *Personalforvaltning*.
- Frelsesarmeens Lærenemd (2008). *Sammen i tjeneste*, Frelsesarmeens internasjonale hovedkvarter.
- Grendstad, Gunnar & Strand, Torodd (1999). Organizational types and leadership roles. *Scandinavian Journal of Management* 15.
- Hill, Harold (2007). *Leadership in The Salvation Army, A Case Study in Clericalisation*. Paternoster.
- Jacobsen, DI. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig Metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Leiter, M. (1991). The dream denied: Professional burnout and the constraints of human service organizations. *Canadian Psychology*, 32.
- Læreplan for offisersutdanningen (2005). Asker: Frelsesarmeens offiserskole.
- Matthiesen, Stig Berge (2000). Ildsjeler brenner ikke evig – om utbrenthet i arbeidslivet. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.): *Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*. Fagbokforlaget.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press / Collier Macmillan Publishers.
- Nielsen, Jens Carl Ry, Repstad, Pål (2004): Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. I *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*, red. Repstad, P., s. 234 - 253. Oslo: Universitetsforlaget.

- Norum, Charles (1987). *Med Kjærlighetens Våpen*. Salvata Kristelig Forlag.
- Næss, Liv (2003). *Krigens retorikk i barmhjertighetens teneste*. Bedriftsøkonomisk institutt.
- Parsons, Talcott (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Scott, W. Richard (2003). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Selznick, Philip (1957). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Simon, Herbert A. (1957). *Administrative behavior*. New York: The Free Press.
- Skogstad, Anders (2000). Psykososiale faktorer i arbeidet. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad (red.): *Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*. Fagbokforlaget.
- Silverman, David (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Solevaag, Rebecca (2000). *Likestilling i Frelsesarmeen. En kvalitativ undersøkelse av kvinnelige offiserers arbeidssituasjon*. Teologisk fakultet, Universitetet i Oslo.
- Stewart, Rosemary (1976). *Contrasts in management: a study of different types of managers' jobs: Their demands and choices*. London: McGraw-Hill.
- Strand, Torodd (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*, Fagbokforlaget.
- Strand, Torodd (1993). Bureaucrats and other managers. I: Jan Kooiman & Kjell Eliassen: *Managing Public Organizations. Lessons from contemporary European experience*. London: Sage.
- The Salvation Army Year Book (2008). Frelsesarmeens internasjonale hovedkvarter.
- Van Sell, M., Brief, A.P., & Schuller, R.S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Intergration for the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Forespørsel til korpsledere.

I 2005 startet jeg på et deltids studium i verdibasert ledelse på diakonhjemmet i Oslo. Jeg er nå kommet frem til det siste året, og selve masteroppgaven.

Jeg har valgt å skrive en oppgave om ledelse i Frelsesarmeen. Mer spesifikt har jeg valgt å skrive om lederes rolle og funksjon. Med *rolle* mener jeg summen av forventninger til en leder – og med *funksjon* mener jeg hva lederens arbeidsdag konkret går med til.

I masteroppgaven skal det inngå en studie. Jeg har valgt å avgrense min studie til korpsledere i Norge. Mest fordi jeg mener at korpsledere har en meget sentral stilling med tanke på organisasjonens liv og vekst.

Til min problemstilling, og min studie er det noen metoder som egner seg mer enn andre – og det er blant annet dybdeintervju, gruppeintervju og observasjon.

Det er i denne forbindelse jeg nå henvender meg til deg. Jeg vil svært gjerne at du blir 1 av 8 korpsledere som jeg skal observere og intervjuer i forbindelse med denne masteroppgaven.

Mitt ønske er å observere deg i løpet av 2 arbeidsdager (ca 5-6 timer hver av dagene), og gjennomføre et intervju på 1 – 1½ time. I tillegg vil jeg oppfordre deg til å føre en enkel dagbok over en ukes periode i forkant av mitt besøk (dagboken vil du få tilsendt sammen med en veiledning).

Jeg vet at dagene dine er travle, og at dette kan høres omfattende ut. Men den eneste tiden din jeg ønsker å legge beslag på er den som går med til selve intervjuet og de daglige minuttene i løpet av en uke som går med til å føre dagbok (kanskje 15 min. pr. dag?). Under observasjonen ønsker jeg kun å være passivt tilstede.

Jeg har fått klarsignal fra Frelsesarmeens ledelse ved TC/CS og Feltsjefen til å gå i gang med henvendelser – men de vet ikke hvem jeg kommer til å spørre, og ønsker heller ikke å vite det.

Like viktig er det at jeg i selve oppgaven vil gjøre mitt ytterste for å anonymisere dataene. Så selv om noen uunngåelig vil oppdage at jeg observerer og intervjuer deg, så vil de likevel ikke uten videre kunne spore noen av dataene i oppgaven tilbake til deg.

Det er også viktig for meg å understreke at undersøkelsen er mer deskriptiv enn normativ. Det vil si at jeg er mer opptatt av å finne ut hvordan en arbeidsuke faktisk arter seg for en korpsleder – og mindre opptatt av *hvorfor* den arter seg slik, og om den *bør* arte seg slik.

Når det er sagt, er jeg helt sikker på at resultatene vil reise mange interessante spørsmål, og jeg håper virkelig at du vil oppleve det fruktbart å være med.

Med vennlig hilsen

Vedlegg 2: Veiledning til Dagbok

Takk for at du er villig til å bli intervjuet og observert i forbindelse med min studie om korpssledderes rolle og funksjon.

Før jeg kommer for å intervju og observere deg, vil jeg sette stor pris på om du kan fylle ut en ”ukedagbok” ved hjelp av vedlagte skjema. Dette vil gi meg enda bedre grunnlag til å kunne skrive noe om hvilke oppgaver og gjøremål en korpsoffiser har i løpet av en vanlig dag eller uke.

Jeg ønsker at du har dette skjemaet lett tilgjengelig på kontoret ditt en hel uke – og at du et par ganger i løpet av dagen setter av noen minutter til å skrive ned dine gjøremål fra time til time den aktuelle dagen (se vedlagte eksempel).

Jeg tror det er viktig at du forsøker å føre inn minst to ganger i løpet av dagen, slik at du ikke glemmer å ta med enkelte gjøremål.

Det er en stor fordel om rapporten blir så detaljert som mulig; Hadde du for eksempel en telefonsamtale eller et møte, er det veldig fint om dette kommer med i skjemaet – både ca. varighet, deltakere og tema.

Det er også viktig at du inkluderer ulike jobbrelevante gjøremål på kveldstid i dagboken.

Ta gjerne noen ekstra utskrifter av hver dag, dersom det er nødvendig for å få plass til gjøremålene.

Når uken er over og dagboken er ferdig utfylt, er det fint om du kan oppbevare den til jeg kommer for å observere og intervju deg.

Jeg setter meget stor pris på at du er behjelpelig med dette. Mitt håp er jo at det ikke bare oppleves som kjedelig merarbeid for deg, men at det faktisk kan oppleves lærerikt og nyttig for deg å være med på denne øvelsen.

Lykke til!

Vedlegg 3: Intervjuveileder

Innledning: ”Jeg ønsker å undersøke hva som forventes av en korpsleder i Frelsesarmeen, samtidig som jeg ønsker å finne ut hva tiden faktisk går med til for en korpsleder”.

1. Hva mener du det kan forventes av en korpsleder i dette korpset?
2. Hva mener du er det viktigste man kan forvente av en korpsleder i dette korpset?
3. Hvilke forventninger tror du korpsets medlemmer har til deg som korpsleder?
4. Hvilke forventninger tror du Frelsesarmeens ledelse har til deg som korpsleder?
5. Opplever du noen ganger en konflikt mellom hva korpset forventer, hva ledelsen forventer, og hva du selv forventer?
6. Opplever du at det er en annen forventning til deg som mannlig/kvinnelig korpsleder?

Eventuelt:

- Det kan virke som du bruker mye tid på..... stemmer det? Hvorfor?
- Det kan virke som du bruker lite tid på..... stemmer det? Hvorfor?
- Var den uken du førte dagbok typisk?

Vedlegg 4: Kategorisering med fargekoder.

PRODUSENT:

- **MÅL**
- **OPPDRA**
- **SJELERS FRELSE**
- **MØTE MENNESKELIGE BEHOV**
- **EVANGELISERING OG FORKYNNELSE**
- **FOKUS PÅ Å AVHOLDE OFFENTLIGE MØTER – HERUNDER FORBEREDELSE TIL MØTER**
- **FOKUS PÅ AT SOSIALE HJELPETILTAK BLIR UTFØRT**
- **PÅDRIVER OG DIRIGENT**

ADMINISTRASJON:

- **PLANLEGGING OG DELIGERING**
- **KORRESPONDANSE OG TELEFONER**
- **REGNSKAP OG BUDSJETTER OG ØKONOMI-RAPPORTER**
- **FOKUS PÅ SKREVNE REGLER/INSTRUKSER**
- **TJENESTELISTER**
- **KORPSBLAD**
- **FOKUS PÅ ORGANISASJONS-STRUKTUR OG "KLARE LINJER"**
- **FOKUS INNAD – INDRE STABILITET**
- **ETablering av gode systemer for å unngå "Rusk i maskineriet"**
- **EIENDOM OG HMS**
- **OVERVÅKER OG KOORDINATOR**

INTEGRATOR:

- **HYRDE**
- **SE DEN ENKELTE**
- **TILSTEDEVÆRELSE OG DELTAGELSE**
- **OMSORG FOR MEDLEMMENE OG BESØKE SYKE**
- **LEDERUTVIKLING**
- **RETTLEDER OG HJELPER - UNDERVISNING**
- **BLOMSTER, GAVER OG OPPMERKSOMHETER**
- **FÅ ALLE TIL Å JOBBE SAMMEN**
- **SKAPE GODE MØTEPLASSER OG "BYGGE FELLESSKAPET"**
- **LIVSNÆRE GRUPPER OG VARME RELASJONER**
- **FOKUS INNAD – INDRE UTVIKLING – "SJELERS VEKST"**
- **MOTIVATOR OG INSPIRATOR**

ENTREPRENØR:

- **ETABLERE NYE TILTAK**
- **AVDEKKE NYE BEHOV – TRUSLER OG MULIGHETER**
- **FOKUS PÅ STRATEGIARBEID**
- **NYE METODER I EVANGELISERINGEN**
- **ETABLERE NYE KORPS**
- **UTVIKLING OG VEKST – BARNE OG UNGDOMSARBEIDARBEID**
- **PIONERARBEID**
- **FOKUS UTTAD**
- **MEGLEREN OG INNOVATØREN**

ANNET:

- **VASKE LOKALET, GJØRE INNKJØP, MÅKE SNØ**
- **SETTE OPP OG RYDDE BORT BORD OG STOLER**
- **"TETTE HULL"**
- **LEDE HORN MUSIKK ELLER JUNIORKLUBB**
- **SELGE KRIGSROP?**