

Løsningsorienterte hjelpere

En kvantitativ undersøkelse om krisesentrene i Norges utvikling som organisasjoner.

SIV BEATE GJERTSEN

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

I november 2014 startet jeg i ny jobb hos Stiftelsen Vest-Agder Krisesenter, nå Stiftelsen Sørlandet Krisesenter. Å få tilbud om å være en del av denne for meg spennende organisasjonen, var et tilbud jeg ikke kunne avslå.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg fått muligheten til å få et godt innblikk i ideologiske og frivillige organisasjoners historie og utvikling, og da spesielt krisesentrenes.

Krisesenterbevegelsen, som var starten på krisesentrene, mente at kvinnemishandling var et samfunnsproblem med grunnlag i en patriarkalsk samfunnsstruktur. Dermed var det viktig å ha et kvinnepolitisk fokus med seg inn i arbeidet. Kvinner er fremdeles mest utsatt for den alvorlige og skadelige fysiske volden, samt partnerdrap.

Jeg ønsker å bidra til å bevare og å videreutvikle organisasjonen. Ta vare på historien, ta denne med og fortsette utviklingen, for slik å skape gode menneskemøter i det daglige arbeidet. Samtidig vise respekt til de kvinnene som en gang tok tak i dette enorme samfunnsproblemet, gikk foran og viste vei.

En stor takk til min veileder, Dag Olaf Torjesen. Din tålmodighet og dine innspill har vært med på å få denne oppgaven i havn.

Takk til dyktige og lojale kollegaer som gjør dagen god og meningsfylt for oss alle, og til Krisesentersekretariatet og krisesenterkollegaer over hele landet og i Norden, for samarbeid og stadig ny inspirasjon.

Til slutt til mine nærmeste, Gjert, Chris og Lisa, for at de er mitt hjemmelag.

Kristiansand november 2020

Siv Gjertsen

Sammendrag

Krisesentrene etablerte seg i Norge fra rundt 1980. De har hatt en utvikling fra frivillige organisasjoner med idealistiske og engasjerte kvinner som ville hjelpe kvinner, til nå å være et lovpålagt profesjonelt hjelpetilbud integrert i resten av hjelpeapparatet for voldsutsatte. Det har vært mange endringer, og dette har hatt en kostnad og konsekvens for de som har vært involvert i arbeidet. Hensikten med denne oppgaven har vært å finne svar på hvordan krisesentrene har utviklet seg som organisasjoner. Jeg har ønsket å se hvordan krisesentrene har utviklet seg med hensyn til organisasjonstype, lederbetingelser, målsetning og kultur. I tillegg har jeg ønsket å se på om det fremdeles er motstand mot strukturelle endringer på sentrene, og om det fremdeles er spenningsfelt mellom krisesentrene.

Studien er gjennomført i kvantitativ undersøkelse og basert på deskriptiv analyse. Undersøkelsen er rettet mot ledere på krisesentrene. Oppgaven er basert på bred generisk organisasjons teori og tidligere forskning.

Resultatet av studien viser at krisesentrene tenderer til å ha lik utvikling vedrørende organisasjonstype, lederbetingelser og kultur. Målsetning for krisesentrene kan ha endret karakter, og tidligere spenningsfelt mellom ulike ideologisk ståsted er fremdeles tilstede sentrene imellom, dog i redusert grad. Tidligere problemer med endringsmotstand ser ikke ut til å være en aktuell problemstilling på dagens krisesentre. Dagens krisesentre framstår som løsningsorienterte hjelpere.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling	3
1.2	Avgrensninger i oppgaven og begrepsforklaring	4
1.3	Tidligere forskning og studier	4
1.4	Oppgavens oppbygging	6
2	Bakgrunn for oppgaven - Et historisk perspektiv på frivillige organisasjoner og krisesentrene i Norge	6
2.1	Frivillige organisasjoner	6
2.1.1	Demokratisk deltagelse	7
2.1.2	Verdigrunnlaget i frivillige organisasjoner	7
2.1.3	Frivillige organisasjoner som velferdsprodusenter	8
2.1.4	Profesjonalisering av frivillighet	9
2.1.5	Endring i ideologien og verdigrunnlaget når organisasjonen blir profesjonalisert..9	
2.1.6	Endringsprosesser i samfunnet og betydning av dette i frivillig sektor	9
2.1.7	Endring fra konflikt- og samfunnsrettet til konsensusorientert.....	10
2.1.8	Oppsummering	10
2.2	Krisesentrene	11
2.2.1	Oppstart av krisesentrene.....	11
2.2.2	Kvinnemishandling	11
2.2.3	Målsetning ved oppstart.....	12
2.2.4	Ulike verdigrunnlag.....	12
2.2.5	Det offentlige anerkjenner problemet.....	12
2.2.6	Ulike årsaker til endring.....	13
2.2.7	Avideologisering.....	13
2.2.8	Paraplyorganisasjoner	14
2.2.9	Lov om kommunalt krisesentertilbud.....	14
2.2.10	Frivilliges rolle på krisesentrene i dag	15
2.2.11	Oppsummering	15
3	Teoretisk rammeverk.....	16
3.1	Organisasjonstyper, ledelsesbetingelser og målsetning	16
3.1.1	Definisjon organisasjon	16
3.1.2	Organisasjonstyper	17
3.1.3	PAIE	18
3.1.4	Målsetning for organisasjoner	19
3.1.5	Ledelse.....	19
3.1.6	Formål og bakgrunn for ledelse	20

3.1.7	Organisasjonstyper som grunnlag for ledelse.....	20
3.1.8	Styringsmåter og faser.....	21
3.1.9	Hypoteser	23
3.2	Kultur i organisasjoner.....	24
3.2.1	Organisasjonskultur.....	24
3.2.2	Definisjon organisasjonskultur	24
3.2.3	Enhetlig kultur eller mangfoldig kultur	25
3.2.4	Dysfunksjonelle sider ved sterk og enhetlig kultur	25
3.2.5	Subkulturer og mangfoldig kultur.....	25
3.2.6	Organisasjonskultur og organisasjonstyper	26
3.2.7	Hypoteser	27
3.3	Motstand mot endring.....	27
3.3.1	Struktur i organisasjoner.....	28
3.3.2	Strukturelle dilemmaer	28
3.3.3	Omstrukturering	29
3.3.4	Endringsteori.....	29
3.3.5	Oppslutning og motstand i endringsprosesser.....	30
3.3.6	Årsaker til oppslutning og motstand	31
3.3.7	Positiv motstand og skepsis.....	32
3.3.8	Faser i endring og betingelser for suksess	33
3.3.9	Hypoteser	33
3.4	Oppsummering.....	34
4	Metode	34
4.1	Innledning.....	34
4.1.1	Valg av design	35
4.1.2	Metodevalg og avgrensinger	35
4.1.3	Etiske problemstillinger.....	36
4.1.4	Datainnsamling – kvantitativt.....	37
4.1.5	Gjennomføring av undersøkelsen	38
4.1.6	Begrensning av utvalg.....	39
4.1.7	Utvalget	39
4.1.8	Validitet og reliabilitet	40
4.1.9	Generalisering og svarprosent	41
4.1.10	Frafall	41
5	Analyse og funn	42
5.1	Innledning.....	42

5.2	Nominelle nivå	42
5.2.1	Oppsummering	44
5.3	Organisasjonstyper, ledelsesbetingelser og målsetning	45
5.3.1	Organisasjonstype	45
5.3.2	Ledelsesbetingelser.....	47
5.3.3	Målsetning.....	50
5.3.4	Spenningsfelt mellom ideologisk- og profesjonell tilnærming	51
5.3.5	Oppsummering	55
5.4	Organisasjonskultur	56
5.4.1	Organisasjonskultur.....	56
5.4.2	Felles verdiforankring.....	57
5.4.3	Oppsummering	59
5.5	Motstand mot endring	59
5.5.1	Motstand mot endringer i personalgruppen	59
5.5.2	Motstand mot endring hos ledere	60
5.5.3	Oppsummering	61
5.6	Oppsummering alle funn	62
6	Drøfting og konklusjoner	63
6.1	Innledning.....	63
6.2	Organisasjonstyper, ledelsesbetingelser og målsetning	64
6.2.1	Funn organisasjonstyper	64
6.2.2	Funn ledelsesbetingelser	66
6.2.3	Funn krisesentrene målsetning	68
6.2.4	Funn spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften	70
6.2.5	Oppsummering og konklusjon	71
6.3	Organisasjonskultur	71
6.3.1	Funn krisesentrene organisasjonskultur	71
6.3.2	Funn felles verdiforankring innad på sentrene og utad med andre sentre	72
6.3.3	Oppsummering og konklusjon	73
6.4	Motstand mot endring	73
6.4.1	Funn om motstand mot endringer i personalgruppen.....	73
6.4.2	Funn motstand på endring blant ledere	75
6.4.3	Oppsummering og konklusjon	75
7	Avsluttende betraktninger	76
8	Litteratur og kilder	VII
9	Vedlegg	IX

9.1	Spørreskjema.....	IX
9.2	Informasjon til informantene	XVI
Figur 1	paie grunnmodell (strand, 2007)	18
Figur 2	paie ledermodell (strand, 2007)	21
Figur 3	gjennomsnittsanalyse paie organisasjonstyper	45
Figur 4	Analyse todelt ledelse.....	49
Figur 5	Analyse målsetning.....	50
Figur 6	Analyse spenningsfelt innad på sentrene	51
Figur 7	Spenningsfelt mellom sentrene.....	52
Figur 8	Felles verdiforankring på sentrene.....	57
Figur 9	Felles verdiforankring sentrene imellom.....	58
Figur 10	Motstand mot endring i personalgruppen.....	60
Figur 11	Motstand mot endring hos ledere.....	61

1 Innledning

Frivillige organisasjoner og frivillig arbeid har lange tradisjoner i Norge, og kan beskrives som en del av vår demokratiske utvikling og historie. Frivillige organisasjoner dannes ut fra et folkelig engasjement i saker og problemstillinger som man ønsker å få fram i lyset, oppgaver man ønsker å løse. Det finnes mange frivillige organisasjoner og mye frivillig arbeid i dagens Norge.

Frivillige organisasjoner har en viktig rolle i utviklingen av velferdssamfunnet vårt. En rekke utfordringer i samfunnet vårt er tatt tak i ved at frivillige først har rettet søkelys mot problemet, løftet det opp og fram. Frivillige organisasjoner har gjerne vært først ute med å påta seg ansvar for blant annet svake grupper, og på denne måten vært med på å fremme interesser og rettigheter for disse gruppene i samfunnet. I ettertid har det offentlige kommet etter og i noen tilfeller overtatt ansvaret helt eller delvis (Kulturdepartementet, 1996).

Tar vi et historisk tilbakeblikk ser vi at det oppstod frivillige organisasjoner allerede på midten av 1800-tallet. Etter hvert kom det flere organisasjoner innenfor helse, omsorg, humanitært arbeid o.a. (Kirkedepartementet, 2006).

Krisesentrenes oppstart er også et resultat av et folkelig engasjement og frivillig arbeid. Så tidlig som i 1930-årene satte arbeiderkvinnebevegelsen fokus på mishandling av kvinner i hjemmet, og i 1936 krevde de tilfluktssteder for mishandlede kvinner. Men som vi vet, så skulle det ta tid før dette ble en realitet. På 1970 tallet kom det en «ny» kvinnebevegelse, og som et utspring fra denne bevegelsen kom krisesenterbevegelsen. Krisesenterbevegelsen var et internasjonalt fenomen og ble betegnet som en sosial bevegelse. (Ahnfelt, 1987). Denne gangen fikk man resultater, og i mai 1978 ble det første krisesenteret i Norge opprettet. Camilla Krisesenter lå i Oslo og var Nordens første krisesenter (Botnedal & Nilsen, 2008).

I starten ble krisesentrene drevet av frivillige uten krav om fagutdannelse, men med engasjement for kvinnesaken eller humanitært arbeid. De var organisert med flat struktur med kollektive beslutningsorganer (Stefansen, 2006). Etter hvert ble det tilknyttet noen faste ansatte og konturene av mer formell organisasjon og hierarki begynte å ta form. Utviklingen har skjedd gradvis, og over tid har vi nå kommet til et punkt der det er krav om profesjonell ledelse og drift, faste ansatte med ordinære arbeidsforhold, og som for det meste har høyskole/universitetsutdanning. I tillegg er det kommet fagveileder som gir retningslinjer for

hva tjenesten skal inneholde. Krisesenterdriften kan sees i stadig endring mot et mer systematisk arbeid, økende dokumentasjonskrav, og økende krav om samhandling med andre etater. I slike endringsprosesser kan strukturen i organisasjoner bli annerledes, noen ganger betydelig, mer som en omorganisering (Bolman & Deal, 2014).

Leder må forme struktur, fordele arbeidsoppgaver og ansvar i henhold til pålagte oppgaver. Store endringer kan skje med maktfordeling i personalgruppa når disse valgene tas. Spenningsfelt mellom ansatte kan oppstå. Maktstruktur kan endres radikalt og kulturen i organisasjonen kan endre seg.

Finansiering fra bevilgende myndigheter setter gjerne formelle krav til hvordan pengene brukes og til virksomheten de finansierer. Markowitz and Tice, 2002, skriver om kvinneorganisasjoner i frivillig sektor i Nord- og Sør Amerika, der vekst i organisasjoner har ført til endring og utvikling i retning av mer formalisert og profesjonelt arbeid, og at dette igjen henger sammen med finansieringen fra myndighetene:

«Kvinneorganisasjonene har et ambivalent forhold til utviklingen. På den ene siden er de avhengig av den økonomiske støtten, på den andre siden er ikke alltid vilkårene som er knyttet til pengene forenelig med foreningens formål og arbeid».

«Profesjonaliseringen er med andre ord et tveegget sverd hvor finansiering trygger kontinuitet og stabilt arbeid, samtidig som den skaper interne arbeidsmiljøutfordringer og ideologisk dilemma» (Langerud, 2009, s.32)

Situasjonen som beskrives i USA kan gjenkjennes i historien til norske krisesentre. Dette sitatet kan dermed gi en indikator på at krisesentrene kan være, eller har vært, utsatt for utfordringer i arbeidsmiljøet, og i tillegg at mål for drift kan ha endret seg.

Enkelte hevder også at krisesentre som er kommunalt styrt, og krisesentre som fremdeles er organisert som frivillige organisasjoner og stiftelser, utvikler seg i noe forskjellig retning. Dette er blant annet kommet til uttrykk i resolusjonen fra Krisesentersekretariatets årsmøte i 2019. Et av punktene som resolusjonen tar opp er «Krisesentrene mister sitt særpreg som hjelpetiltak med utspring fra en sosial bevegelse" (Krisesentersekretariatet, 2019).

Krisesentersekretariatet er en paraplyorganisasjon for krisesentre i Norge. Litt under halvparten av norske krisesentre er medlemmer her i dag.

Positiv kultur binder sammen, gjør sterkere, bidrar til økt trivsel og gir følelsen av tilhørighet. Men hvis kulturen er dårlig og eller negativ, så kan den virke helt motsatt. Mange av krisesentrene ble startet av kvinner inspirert av politisk bevisstgjøring på 1970-tallet. Samholdet var engasjementet for kvinners grunnleggende menneskerettigheter og posisjon i samfunnet.

Forventninger fra omverden har endret seg. Hvert krisesenter må være endringsvillig for å overleve som organisasjon. Et syn på endring kan være at både ledere og ansatte kan være privilegert til å være med å påvirke utvikling av oppgavene og sin egen arbeidsplass. Men for andre kan endring føles ubehagelig, føre til usikkerhet og blant annet bidra til dårligere trivsel på jobb.

1.1 Problemstilling

I min problemstilling ønsker jeg å se på hvordan krisesentrene har utviklet seg som organisasjoner de 20 siste årene.

Krisesentrene i Norge oppstod som et resultat av en sosial bevegelse og var i starten utelukkende basert på frivillig innsats av hjelperne organisert i frivillige grupper. I dag er de en profesjonell lovpålagt virksomhet.

Det er totalt 44 sentre i Norge i 2020. Av disse er 16 kommunale, 13 er interkommunale, 6 er frivillige / ideelle / private virksomheter, og 9 er stiftelser (Bufdir., 2020).

Hvordan har struktur, organisering, organisasjonskultur, ledelsesbetingelser og menneskene i organisasjonen endret seg? Videre om dette har noen sammenheng med organisasjonsform. Hva er det som preger dagens krisesentre som organisasjon sammenliknet med krisesentrene som organisasjon de første årene?

Jeg ønsker også å kartlegge krisesentrenes egen oppfatning av sin målsetning i dag.

Så vil jeg se på om det fremdeles er et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens profesjonelle tilnærming. Denne spenningen kan være både innad på det enkelte krisesenter og krisesentrene seg imellom. Det sentrale her er hvordan lederne selv erfarer denne situasjonen, og om dette oppleves som belastende i noen grad. I tillegg om lederne opplever at det påvirker samarbeidet med andre krisesentre.

Endring har vært et tema siden oppstart av krisesentrene. Det har vært endringer i struktur og arbeidsoppgaver. Derfor ønsker jeg å se på om lederne møter motstand på disse endringene hos ansatte og om de selv føler motstand på endringer pr. i dag.

1.2 Avgrensninger i oppgaven og begrepsforklaring

Flere steder i oppgaven bruker jeg begrepet «profesjonalisering». Med utgangspunkt i ordet, profesjonell, som er å ha noe som et yrke, i motsetning til amatør eller frivillig ulønnet innsats, blir ordet «profesjonalisering» her brukt om prosessen fra frivillig, til profesjonell drift og arbeid.

1.3 Tidligere forskning og studier

For å svare på deler av min problemstilling, vil jeg ta en litteraturgjennomgang av tidligere studier av krisesentrene, for å se hva som er avdekket om krisesentrenes historie og utvikling som organisasjoner.

Jeg har valgt å se på studier fra etter år 2000 når det gjelder analyse og drøftinger. Dette fordi krisesentrene i hovedsak etter dette begynner å ta form mot dagens drift. Jeg har også valgt å se mot studier som handler om selve organisasjonen og ikke nærmere på de som jeg oppfatter handler om kompetanse blant ansatte, om brukerperspektivet eller faglig innhold i krisesenterdriften.

Wenche Jonassen og Kari Stefansen (2003) kom med en statusrapport «Ideologi eller profesjonstenkning». Denne studien ser blant annet på hvordan krisesentrene på det tidspunktet var organisert og så på utviklingstrekk. Det var et stabilt antall sentre, og de aller fleste sentrene hadde samme organisasjonsform som ved opprettelsen. Hierarkisk struktur var i ferd med å bli etablert hos sentrene, og flat struktur var på vei ut. I rapporten delte de krisesentrene opp i to kategorier; tradisjonell tilnærming og profesjonell tilnærming. Disse kategoriene er blant annet forklart med at den tradisjonelle tilnærmingen organiserte seg med flat struktur i organisasjonen og la vekt på medlemmenes medbestemmelsesrett. De ønsket også å ha fokus på at voldsutsatte kvinner ikke skulle møtes av profesjonelle hjelpere, men av

likestilte kvinner. Profesjonell tilnærming var de som hadde organiserte seg som ordinære arbeidsgivere med faste ansatte. I tillegg tenderte disse til å ha mer fokus på ansatte med relevant fagutdanning (Jonassen & Stefansen, 2003).

Artikkelen «Krisesentrene i Norge – fra sosial bevegelse til profesjonaliserte hjelpetiltak» av Kari Stefansen (2006) beskriver endringene som krisesentrene har gjennomgått fra midten av 1980-tallet og fram til 2006. Endringer som beskrives er innenfor struktur, samarbeid med andre etater, økt behandlingsrettede tiltak, mer profesjonell hjelpe rolle, samt overgang fra frivillige hjelpere til ordinære arbeidsforhold.

«Smertefulle endringsprosesser» av Solveig Langerud, var en rapport som ble utgitt i 2009. Denne rapporten var en undersøkelse av arbeidsmiljøet ved utvalgte krisesentre i Norge. Rapporten beskriver blant annet en utvikling med endring i struktur på krisesentrene, endring av mål og endring av verdier. Den avdekket at både ledere og ansatte ved krisesentrene den gang hadde, og hadde hatt, utfordringer på arbeidsplassen. Disse utfordringene var i hovedsak knyttet opp mot sentrenes organisering og struktur, og opp mot selve endringsprosessen sentrene stod i. Ansatte ved krisesentrene ga tilbakemeldinger på at de opplevde både organisasjonsstruktur, kultur og endringsprosesser som belastende for trivsel og arbeidsmiljø (Langerud, 2009).

Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA) kom i 2014 med en evaluering av kommunenes implementering av krisesenterloven. Konklusjon i denne rapporten er blant annet at krisesentrene har fått bedre fysisk standard og sikkerhet, og at den formelle kompetansen til ansatte hadde økt. Blant rapportens anbefalinger er et av punktene at det forskes mer på krisesentrenes driftsform:

«Det er likevel grunn til å merke seg at en økende andel krisesentre har gått fra å være stiftelser eller organisasjoner til å bli kommunale eller interkommunale tiltak eller selskap. Vi vet lite om hva som har forårsaket disse endringen, og i hvilken grad de kan knyttes til loven. Det er også usikkert hvilke konsekvenser endringene i driftsform har for den videre utviklingen av krisesentertilbudet, og om den på sikt kan føre til at

krisesentrene særpreget som hjelpetilbud endres» (Bakketeig, Stang, Madsen, Smette & Stefansen, 2014, s. 159)

Nå vil ikke denne oppgaven svare direkte på det som er nevnt over, men være med på å belyse om de ulike krisesentrene ser ut til å utvikle seg forskjellig med hensyn til organisasjonstype, organisasjonskultur og endringsmotstand, og om vi kan se noen sammenheng med eierform.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygget opp med 9 kapitler. Første kapittel er innledning og presentasjon av problemstilling og tidligere forskning. I kapittel 2 tar jeg et historisk tilbakeblikk på utviklingen frivillige organisasjoner og krisesentrene har hatt. I kapittel 3 er hypoteser og problemstilling forankret i generisk teori. Teoridelen er delt inn i tre forskjellige tema. Første tema er organisasjonstyper og lederbetingelser i disse. Videre om målsetning. Neste tema er organisasjonskultur, og siste teori tema er om struktur og om motstand mot endring. Redegjørelse for metode og design kommer i kapittel 4. I kapittel 5 presenterer jeg funn i undersøkelsen og analyserer disse, og i kapittel 6 kommer jeg med drøfting og konklusjon av funnene. Kapittel 7 er avsluttende betraktninger, og kapittel 8 litteraturliste og kilder. Helt sist er spørreskjema og informasjon som ble sendt ut til respondentene vedlagt i kapittel 9.

2 Bakgrunn for oppgaven - Et historisk perspektiv på frivillige organisasjoner og krisesentrene i Norge

2.1 Frivillige organisasjoner

Norge er et land som har hatt en positiv utvikling i økonomi. Oljefunnet på 60-tallet har vært med på å gi oss uante muligheter. Blant annet dette, gjorde myndighetene våre i stand til å etter hvert utvikle et velferdssystem der stat og kommune tar et stort kollektivt ansvar.

Verdiskapning skjer via både kommunal og statlig drift, samt ulike private og frivillige organisasjoner og aktører. Utvikling av velferdssamfunnet skjer i en samhandling mellom

disse ulike aktørene, og de frivillige organisasjonene er et viktig bidrag i denne sammenheng. Samfunnsmessige behov kan bli dekket av frivillige organisasjoner.

2.1.1 Demokratisk deltagelse

Gjennom deltagelse i frivillige organisasjoner kan den enkelte borger være med på å utøve demokrati i praksis.

I utgangspunktet skal alle innbyggere ha mulighet til å delta i påvirkning av samfunnet via ulike kanaler. Eksempelvis kan vi delta i offentlige debatter i ulike media, vi kan stemme ved lokale og nasjonale valg. Vi kan delta i foreninger og lag, og vi kan delta i ulike organisasjoner, blant annet frivillige organisasjoner. På denne måten deltar vi aktivt i samfunnsutviklingen. Jo flere som deltar, jo større er legitimiteten. Statsstøtte til frivillige organisasjoner har til hensikt å fremme blant annet demokratisk deltagelse (Kulturdepartementet, 1996-1997).

Bred deltagelse i folket forstås som en sikkerhet for demokratiet, og også en forutsetning for utvikling av vårt velferdssamfunn. Via frivillige organisasjoner kommer deltagelse i samfunnet og utviklingen av dette fram i praksis. På denne måten er frivillige organisasjoner en viktig del av vårt demokrati. Frivillige organisasjoner har høy legitimitet i det norske samfunnet. I Stortingsmelding nr. 27 står det:

«Det er regjeringens syn at i framtidens velferdssamfunn bør de sivile, frivillige sammenslutningene spille en aktiv medvirkende rolle. Uten den frivillige entusiasme og innsatsvilje som organisasjonene er en bærer av, vil velferdssamfunnet være vanskelig å videreutvikle» (Kulturdepartementet, 1996-1997, s. 8/9).

2.1.2 Verdigrunnlaget i frivillige organisasjoner

Frivillige organisasjoner dannes ut fra engasjement for saker, og har gjerne et verdisyn til grunn for virksomheten. Slik kommer viktige verdier blant befolkningen til uttrykk via organisasjonene (Kulturdepartementet, 1996-1997). Frivilligheten er også en viktig og stor del av vårt samfunns sosiale kapital.

Dette kan være med på å styrke og utvikle et godt samfunn og fellesskap både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. I St.meld.nr. 39 er Sven Mollekleiv, styreleder av Frivillighet Norge sitert:

«Frivillighet er å leve. Frivillighet er å skape. Frivillighet er å gå på talerstolen med saker du brenner for. Frivillighet er å se og bli sett og å høre til» (Kultur- og Kirkedepartementet, 2006-2007, s.20).

2.1.3 Frivillige organisasjoner som velferdsprodusenter

Det unike med frivillige organisasjoner og deres medlemmer er ofte at de har et sterkt engasjement for en sak de kjemper for og tror på, eller noe de ønsker å endre. Drivkraften bak dette engasjementet kan være grobunn for innovativ utvikling, og denne måten blir de viktige bidragsytere i utviklingen av vårt velferdssamfunn.

Frivillige organisasjoner kan representere såkalt fortjenestefri velferdsproduksjon. Når staten velger å benytte seg av denne typen produksjon er det vanligvis basert på at organisasjonen er målrettet, har krav til kostnadseffektivitet, og at det ligger faglig kompetanse til grunn (Kulturdepartementet, 1996-1997).

De frivillige organisasjonene har fremdeles en viktig rolle i samfunnet vårt. I tillegg har de noen fortrinn i forhold til statlige eller markedsstyrte organisasjoner

- De er viktige sivile samfunns- og demokratiaktører.
- De bidrar til meningsfulle tilknytninger til sosialt fellesskap.
- Evne til å skape tillit i samfunnet.
- Evne til å bidra med å bygge ned fordommer.
- Gjennom engasjement skape deltagelse og bidra til kunnskapsformidling.
- Bidrag til samfunnsmessig mangfold (Kulturdepartementet 1996-97).

Stortingsmeldingen beskriver også regjeringens syn på at medlemmenes engasjement og frivillige innsats gir frivillige organisasjoner en fordel som velferdsprodusenter.

2.1.4 Profesjonalisering av frivillighet

Samfunnsutvikling og økonomiske forutsetninger har gjort at velferdsstaten i Norge etterhvert har tatt over ansvaret for en del av de frivilliges oppgaver. Helse og sosialsektoren er eksempler på dette.

Offentlig helse og sosialpolitikk har disse sentrale bærebjelkene: Offentlig finansiering, offentlig ansvar og faglig kunnskap (Kulturdepartementet, 1996-97, s. 9/25). Dette er politisk satte krav, og fører til at det offentlig tar styring på mange av oppgavene på området helse- og sosialområdet. Via lovverket har også kommunene fått tildelt mye av ansvaret for, og styringen av, velferdspolitikken.

2.1.5 Endring i ideologien og verdigrunnlaget når organisasjonen blir profesjonalisert

En av fordelene som blir trukket fram ved frivillige organisasjoner er at de gjerne er fleksible og engasjerte organisasjoner der verdigrunnlag er fremtredende ved virksomheten. De er fortjenestefrie velferdstiltak som gjerne har alternative måter å løse problemer på (Kulturdepartementet, 1996-1997).

Hvis staten legger for mye føringer og betingelser på overføringer, kan man risikere å miste noe av den grunnleggende drivkraften og særpreget i organisasjonene. Det ideologiske verdigrunnlaget og formålet kan endres.

2.1.6 Endringsprosesser i samfunnet og betydning av dette i frivillig sektor

Endringsprosessene i samfunnet foregår kontinuerlig. Dette påvirker oss på alle nivå. I vestlige industriland går utviklingen mot det individuelle heller enn det kollektivistiske. Tradisjonelt har det patriarkalske og hierarkiske systemet stått sterkt. Dette er i endring og disse systemene har ikke lenger like sterk posisjon og legitimitet. Individualisme står etter hvert sterkere og en sterk velferdsstat er med på å styrke dette. Vi er ikke lenger avhengig av familien og det nære samfunnet rundt oss slik vi var før. Høyt utdanningsnivå og gode velferdsordninger er med på å gjøre oss mindre avhengig av det kollektive sosiale felleskapet. (Wollebæk, Selle & Strømsnes, 2008).

Vi ser også at vi ikke lenger er like lojale ovenfor ulike institusjoner som før. For noen generasjoner siden var det vanlig at man eksempelvis hadde samme bank, samme forsikringsselskap, samme jobb og stemte på det samme politiske partiet, hele livet. Slik er det ikke lenger. Lojaliteten til visse institusjoner er ikke lenger like sterk, vi både endrer og velger ut i fra helt personlige og individuelle behov.

Markedsverdier står også sterkere enn før. New Public Management (NPM) ideologien har vært i framvekst i mer moderne tid. Denne retningen kommer fra privat næringsliv og har etter hvert påvirket både offentlig produksjon og frivillige organisasjoner. NPM har styringsverktøy mot effektiv kontroll, samt mål- og resultatstyring. I offentlig tjeneste vil mottager av tjenesten sees på som kunde mer enn en borger. NPM er basert på at kunder (borgere) skal gi direkte tilbakemelding på tjenester og kvaliteten av disse, og at tjenesten skal styres av dette, heller enn at tjenestene skal ha politisk overordnet styring. Dermed er det individuelle mer i fokus og styrende enn det kollektive. Blant annet disse endringene er med og påvirker endring i organisasjoners formål, ideologi og arbeidsform (Wollebæk et al., 2008, s. 35).

2.1.7 Endring fra konflikt- og samfunnsrettet til konsensusorientert

Ved framvekst av frivillige organisasjoner på slutten av 1800-tallet var organisasjonene ideologisk og samfunnsrettet. Dette har endret seg. Organisasjonene er nå mer en sosial møteplass der folk deltar og bidrar med sosial kapital. Kort oppsummert kan vi si at organisasjonene har gått fra å være konfliktorientert og samfunnsrettet til å bli mer konsensusorientert og medlemsrettet (Wollebæk et al., 2008).

2.1.8 Oppsummering

Frivillige organisasjoner er med sine bidrag en viktig del av vårt lands historie og utvikling. Med sitt spesielle engasjement for saker og verdigrunnlag, har de bidratt til utvikling og hjelp til blant annet sårbare grupper i samfunnet. De frivillige organisasjonene har også utviklet og endret seg i takt med samfunnet. I dag er de gått noe vekk fra tidligere konflikt- og samfunnsrettet, til mer å bli funksjons- og konsensus orientert.

2.2 Krisesentrene

2.2.1 Oppstart av krisesentrene

Første krisesenter i Norge ble opprettet for litt over 40 år siden. Sentrene ble startet av kvinner som ville hjelpe kvinner; søstre for søstre. Inspirert av feministisk politisk bevisstgjøring på 1970-tallet tok disse kvinnene på seg et enormt samfunnsansvar med å prøve å hjelpe og beskytte kvinner som var utsatt for voldtekt, og vold fra sine kjærester og ektemenn. Det ble omtalt som kvinnemishandling. Temaet var den gang svært tabubelagt. Kvinnene måtte kjempe for offentlig erkjennelse av dette store samfunns- og helseproblemet, samt erkjennelse for behov for krisesentre. Krisesentrene ble organisert i uformelle organisasjoner med flat struktur og medlemsmøte som bestemmende organ, og drift basert på frivillig innsats av medlemmene.

2.2.2 Kvinnemishandling

For å forstå krisesenterbevegelsen og dens oppstart, er det viktig å se nærmere på samfunnsproblemet de tok tak i.

Ellen Ahnfelt, som selv var en del av krisesenterbevegelsen, skrev våren 1987 sin hovedoppgave som hadde tittelen «Kvinnemishandling – fra privat problem til offentlig ansvar – en dagsordenbyggingsprosess». I denne oppgaven skriver hun at omfang og eksistens av fenomenet kvinnemishandling og voldtekt gir kvinner et felles interessegrunnlag som utgjør et slags felles eller kollektivt onde. Ikke fordi alle kvinner rammes direkte, men fordi den rammer kvinner;

«... på tvers av rase, religion, alder og sosioøkonomiske skillelinjer, og har vært karakterisert som en av våre ekte demokratiske institusjoner» (Ahnfelt, 1987, s.5).

Videre sier hun at volden er strukturell og rammer kvinner som gruppe og er en måte kvinneundertrykking kommer til uttrykk via normer og holdninger i samfunnet. Ahnfelt sier også at begrepet «kvinnemishandling» var et bevisst valg, heller enn «familievold» eller «privat vold», ettersom de to sistnevnte mer kjønnsnøytrale begrepene i sammenhengen ble oppfattet å dempe fokuset på at det var kvinner som var mest utsatt for vold i hjemmet.

2.2.3 Målsetning ved oppstart

Mange av krisesentrene ble altså startet blant annet av feminister som mente at kvinnemishandlingen var et resultat av et patriarkalsk samfunn der kvinner hadde mindre makt og verdi, var mindre likestilt. Denne feministiske politiske holdningen preget samhold, kultur og drift ved starten av flere av krisesentrene.

Krisesentrene ble startet for å gi kvinner og barn beskyttelse fra volden i hjemmet. Å få etablert krisesentre og gi beskyttelse var det første målet. På lengre sikt hadde krisesenterbevegelsen et mål om å jobbe for at det offentlige skulle ta ansvar for problemet, fullfinansiere krisesentrene, og ikke minst at man skulle påvirke holdninger via lovgivning og på denne måten stanse den private volden. De skulle jobbe for å påvirke holdninger for å bekjempe kvinneundertrykking generelt (Ahnfelt, 1987).

2.2.4 Ulike verdigrunnlag

Krisesentre ble etablert relativt raskt over hele landet. I 1985 var det opprettet 58 grupper som deltok på landskonferansen (Ahnfelt, 1987, s. 5).

Det var allerede den gang forskjellig grunnlag i motiv, og politisk syn blant de som dannet gruppene. Det var medlemmer og grupper fra (den gang) ny og «gammel» kvinnebevegelse. Dette resulterte i at noen krisesentergrupper definerte seg som kvinnepolitiske organisasjoner. Andre hadde et annet syn og drev mer tradisjonelt humanitært arbeid.

Det var ulikt syn og forståelse av fenomenet både i de enkelte gruppene innad og mellom organisasjonene.

2.2.5 Det offentlige anerkjenner problemet

Første krisesentergruppe ble etablert i 1976 og første finansieringsordning fra staten ble lagt fram i 1982. Vedtaket ble gjeldende fram til 1989, og var at staten skulle skyte inn 80 % av finansieringen mot at kommunene skulle skyte inn 20 %. I 1983 ble det lagt fram et handlingsprogram fra Sosialdepartementet som hadde tittelen «Tiltak mot

kvinnemishandling». Offentlig anerkjennelse av problemet gikk altså relativt raskt dersom vi ser denne bevegelsen isolert (Ahnfelt, 1987).

2.2.6 Ulike årsaker til endring

Årsak til endringene som kom i gang før 2000-års skiftet kan være ut fra sentrenes behov for å oppnå større grad av legitimitet i sitt arbeide med voldsutsatte, og via dette sikre offentlig finansiering. Noe som var nødvendig for å opprettholde drift av krisesentrene. Andre årsaker til endringer kan være at krisesentrene var over tid blitt mer og mer integrert i samarbeid med andre deler av det offentlige hjelpeapparatet. Dermed kan det se ut til at sentrene sakte utviklet mer byråkratiske arbeidsmåter, og at dette kunne sees på som en tilpasningsstrategi i forhold til andre etater som de samhandlet med i det daglige arbeidet (Stefansen, 2006).

Andre årsaker til at organisasjoner endrer seg kan ha sammenheng med hvilken fase organisasjonen er i. Hvis vi betrakter organisasjoner i en form for livsløp, vil det for noen være naturlig og noen ganger nødvendig å endre seg ut fra hvilken livsfase de er i (Strand, 2007).

2.2.7 Avideologisering

At ideologien får mindre plass hos frivillige organisasjoner er en trend over tid. Dette gjelder også tankegodset hos de som er ansatt / tilknyttet krisesentrene. Endring i eierforhold kan også spille en rolle i forhold til ideologi. Dette kan bety at målsetninger og verdigrunnlag hos krisesentrene er endret.

Når krisesentrene etter hvert ble en naturlig del av det offentlige hjelpeapparatet til voldsutsatte, så kan avideologiseringen forstås som en prosess der sentrenes ideologi ble endret i takt med økte forventninger fra omgivelsene som de skulle forholde seg til, altså samarbeidspartnere i det offentlig hjelpeapparatet. En slags kulturell forventning om likedanning og en prosess med både formelt og uformelt press mot strukturlikhet (Stefansen, 2006).

I samfunnet generelt har det skjedd en avideologisering av frivillig sektor. Tidligere oppstod frivillige organisasjoner ut fra et ideologisk ståsted. I dag kommer legitimiteten ut ifra funksjonen de fyller i samfunnet (Stefansen, 2006).

2.2.8 Paraplyorganisasjoner

Krisesentrene har vært organisert under paraplyorganisasjoner.

Tidligere var det to krisesenterorganisasjoner, Krisesentersekretariatet (KS) og Norsk Krisesenterforbund (NOK). KS representerte kvinnekampen og den opprinnelige krisesenterideologien. KS vektla kjønns- og maktperspektivet, mens NOK hadde en mer kjønnsnøytral tilnærming til problemet vold i nære relasjoner. NOK representerte en mer «profesjonalisert» tilnærming og avideologisering. Begge retningene vektla krisesentrenes doble målsetting med å både påvirke samfunnet og å drive krisesentertilbudet. I praksis overtok krisesenterorganisasjonene mye av de utadrettede oppgavene på vegne av medlemmene (Langerud, 2009).

I skrivende stund består bare den ene paraplyorganisasjonen, Krisesentersekretariatet. I følge Krisesentersekretariatets egen hjemmeside er det 25 krisesentre som er medlemmer i denne organisasjonen i dag (Krisesentersekretariatet, 2020, 25. november).

2.2.9 Lov om kommunalt krisesentertilbud

I 2009 ble Lov om kommunalt krisesentertilbud vedtatt (Krisesenterlova, 2009). Loven trådte i kraft 01.01.2010, og ble en milepæl for garantert finansiering for drift av krisesentrene via kommunale budsjetter, men kan også sees som startskuddet for en ny endringsprosess.

Før loven kom hadde prosessen mot profesjonell drift av krisesentrene begynt å ta sin form. En prosess fra å være frivillige organisasjoner med flat struktur, drevet med basis i medlemmenes engasjement for kvinnesaken og det humanitære, til mer ordinær driftsform med både faste ansatte og frivillig innsats, uten noen lovpålagte formkrav til innhold, men likevel til å bli mer profesjonelle organisasjoner med flere faste ansatte og ledelse.

De senere år er krisesentertilbudets innhold og tilbud til de voldsutsatte endret til mer fagliggjøring og formell kompetanse i hjelpearbeidet. Det er i tillegg til loven, kommet føringer fra Bufdir. om hva et krisesentertilbud skal inneholde via veileder (Bufdir., 2020).

2.2.10 Frivilliges rolle på krisesentrene i dag

Frivillige er fremdeles i dag en ressurs hos de fleste krisesentrene, men kun hos noen få sentre som vakter. Flere sentre har frivillige som er tilknyttet krisesenteret via andre frivillige organisasjoner som eksempel Redd Barna, Røde Kors, Sanitetskvinnene, og andre lokale frivillige organisasjoner. De frivillige kan lede miljøaktiviteter med beboere og brukere, og noen bidrar med vedlikeholdsarbeid.

2.2.11 Oppsummering

Krisesentrenes historie viser en lang reise med mye endringer og derav en del utfordringer. Veien fra flat struktur med medlemmenes medbestemmelse, til hierarkisk struktur og profesjonelle arbeidsplasser, har for noen vært en lang og tung prosess.

Det hele startet med frivillighet der initiativ, samfunnsengasjement og demokratisk deltagelse kan sies å ha vært drivkrefter. Medlemmene hadde en sak de brant for: å hjelpe voldsutsatte kvinner. Få vold mot kvinner på politisk dagsorden, og via dette prøve å få avskaffet problemet, samt å få i gang hjelp til kvinnene.

Krisesentrene har gjort et viktig stykke arbeid med å utviklet et konsept som brukerne selv vurderer som det mest relevante og beste hjelpetilbud for voldsutsatte kvinner (Langerud, 2009, s. 14). To faktorer som flere hevder kan være avgjørende for denne suksessfaktoren er lavterskeltilbudet, og krisesentrenes særpreg som sosial bevegelse.

I neste del av oppgaven til jeg undersøke og svare på problemstillingen, «Hva er det som kjennetegner dagens krisesentre som organisasjon?» Jeg vil undersøke dette empirisk gjennom kvantitativ survey som sendes ut til alle krisesenterledere i landet. Via undersøkelsen ønsker jeg å danne et bilde av hva som preger dagens krisesentre. Med tanke på en teoretisk forankring av spørreskjemaet, har jeg benyttet generisk teori om organisasjon og ledelse til forankring og tolkning av svar i survey.

Jeg har planlagt å bruke følgende teori for min oppgave: teori som jeg mener er relevant opp mot min problemstilling der jeg ønsker å kartlegge hva slags organisasjoner krisesentrene har utviklet seg til å bli, og om de utvikler seg i samme retning. Jeg vil først se på teori om organisasjonstyper, ledebetingelser, og målsetning for organisasjoner.

Frivillige kvinner startet krisesentrene. Ved oppstart hadde de det kvinnepolitiske og ideologiske engasjementet som felles forankring. Jeg ønsker å bruke teori om organisasjonskultur opp mot organisasjonstyper, for å se hvordan kulturen er på krisesentrene i dag.

Krisesentrene har gått fra å være en frivillig sosial bevegelse til å bli en lovpålagt tjeneste. Dette har skjedd relativt raskt og det har vært utfordringer i løpet av tiden med ulike deler av prosessen. Derfor ønsker jeg til slutt å se på teori om struktur og motstand mot endring.

3 Teoretisk rammeverk

3.1 Organisasjonstyper, ledelsesbetingelser og målsetning

3.1.1 Definisjon organisasjon

Vi bruker ofte ordet organisasjon i dagligtale og da gjerne om en bedrift, firma eller noe vi kjenner igjen som en gruppe personer som er sammensatt fordi de har en felles oppgave eller et formål. Når man danner en organisasjon så er det bestemte oppgaver som skal løses, og ønsket om å realisere bestemte mål. For å oppnå dette settes medlemmene sammen i et system for å samhandle slik at oppgaven løses på best mulig måte. Dette skiller seg fra sosiale grupper som familie og venner, der formålet med å være sammen er sosialt samvær. I denne oppgaven forstås organisasjon ut fra følgende definisjon:

«En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.18).

Målet kan være både kortsiktig og langsiktig, og er grunnen til at organisasjonen overhodet er etablert. At organisasjonen er i et system, betyr at den er avhengig av andre organisasjoner og omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten (Jacobsen & Torsvik, 2013).

3.1.2 Organisasjonstyper

Strand (2007) presenterer fire organisasjonstyper som er grunnleggende og som gir et utgangspunkt for å kartlegge organisasjonsfunksjoner, ledertyper og lederroller, ledelsesfunksjoner og kultur i organisasjoner. De fire typene er byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørorganisasjon og gruppeorganisasjon.

Byråkrati. Ledelsen er har en dominerende og gjerne autoritær rolle i byråkratier. Alle arbeidsprosesser og prosedyrer styres av skrevne regler og retningslinjer. Organisasjonen preges av stor grad av spesialisering og ansatte har gjerne høy utdanning. I tillegg preges organisasjonen av administrasjon. Samordning mellom nivåene er hierarkiske, her må man gå tjenestevei. Eksempler på byråkratisk organisasjon er forsikringsselskap, og offentlig forvaltning (Strand, 2007).

Ekspertorganisasjonen har få hierarkiske nivåer. Ledelsen befester sin posisjon via faglig autoritet, og ansattes posisjon avhenger av utdanning, realkompetanse og resultater. Arbeidstagerne rekrutteres til organisasjonene på grunn av sin fagkompetanse og samhandling i arbeidet styres etter ansattes ekspertkunnskap. Organisasjonens hovedfokus er produksjon. Eksempler på ekspertorganisasjon kan være sykehus, kunnskapsorganisasjoner og advokatfirma (Strand, 2007).

Entreprenørorganisasjon. Her er gjerne leder personlig og uformell, og organisasjonen er lite preget av fast struktur. Kjerneoppgavene er viktig, og det vil ofte være muligheter til gunstig inntjening ved inngåelse av gode avtaler. Organisasjonen har fokus på entreprenørskap. Satsing kan ligge høyt, og ugunstige eller risikofylte avtaler kan føre til tap og underskudd. Eksempel på entreprenørorganisasjon kan være investeringselskaper og gründerselskaper (Strand, 2007).

Gruppeorganisasjon er en organisasjon som styres etter konsensus eller flertallsbeslutninger. Det er liten eller ingen formell status mellom medlemmene, og gruppens formelle struktur erstattes av normer som er utviklet innad i organisasjonen. Organisasjonen har fokus på integrasjon. Ledelsen er uformell. Eksempel på gruppeorganisasjon er frivillige organisasjoner eller prosjektgrupper (Strand, 2007).

Disse fire organisasjonsformene er kun hovedtrekk, og ingen organisasjoner vil ha trekk kun fra en av disse. Det er heller slik at de kan forekomme i blandede former. Innenfor en organisasjon kan flere typer oppstå på ulike nivå og etter funksjon. I tillegg beskriver Strand

(2007) en blandingsform, nettverksorganisasjoner, som kjennetegnes ved at de er sammensatte og oppløselige. Dette er enheter med betydelig selvstendighet som kan trekke seg ut av nettverket uten forpliktelser. Sammen løser de hver sin del av en helhet.

3.1.3 PAIE

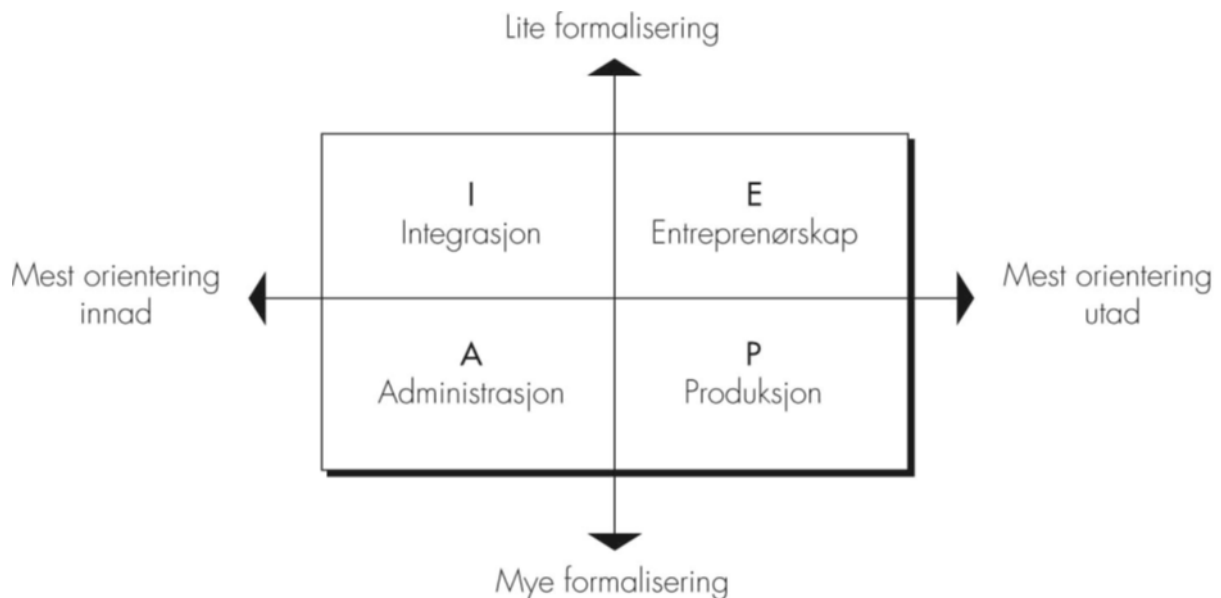
For å prøve å analysere organisasjoner kan vi klassifisere organisasjoner etter noen dimensjoner som i hvilken grad de er mye eller lite formalisert, og hvilken grad de har av fokus internt og eksternt orientering i organisasjonen. De fleste organisasjoner inneholder likevel innslag av mer enn en av disse formene. Her nærmere forklart med PAIE modellen (Strand, 2007):

P: Produksjon

A: Administrasjon

I: Integrasjon

E: Entreprenørskap



FIGUR 1 PAIE GRUNNMODELL (STRAND, 2007)

Hvis vi tar PAIE som utgangspunkt og overfører til Strands modeller får vi følgende utgangspunkt for å klassifisere organisasjoner:

P: Produksjon – Ekspertorganisasjon

A: Administrasjon – Byråkrati

I: Integrasjon – Gruppeorganisasjon

E: Entreprenørskap – Entreprenørorganisasjon

3.1.4 Målsetning for organisasjoner

Målsetning er en framtidig posisjon eller tilstand som man ønsker å komme i. Strategi er veien og måten man prøver å komme fra formål til mål.

Formålserklæringer, mål og visjoner er gjerne overordnede formuleringer, og det er viktig at disse er formulert slik at medlemmene klarer å identifisere seg med og å gjenkjenne disse. Organisasjonens medlemmer og andre må kunne forstå og identifisere seg med formuleringene, og via dette vite hva organisasjonen skal drive med.

En bedrift eller organisasjon har gjerne både kortsiktige delmål, og mål som kan være over lenger tidsperspektiv. Mål kan også endres eller justeres underveis. I noen tilfeller kan mål være mer symbolske enn reelle.

Sammenheng mellom mål og midler kan noen ganger være klar, og andre ganger uklar. Spesielt i tjenesteytende organisasjoner kan det være uklar sammenheng. Sammenhengen mellom hva vi gjør, og hva det resulterer i, det vil si målet, er ikke alltid like lett å se (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.1.5 Ledelse

Som leder skal man forholde seg til organisasjonens omgivelser og interne betingelser, eksterne og interne svingninger, maktkamper, motsetninger, interessekonflikter og koalisjoner. Leder skal klare å håndtere alle disse strømmingene og usikre momentene, og likevel styre stødig mot målet.

«Når ledere søker å beskytte kjernevirksomheten mot svingninger og usikkerheter i omverdenen, utfører de trolig en av sine viktigste funksjoner. Deres mandat som ledere er avhengig av at de kan demonstrere eller gi inntrykk av en slik evne til stabilisering» (Strand, 2007, s. 34).

3.1.6 Formål og bakgrunn for ledelse

Betingelsene for ledelse endres og påvirkes av en mengde faktorer som for eksempel personlighet, situasjon, rammebetingelser, organisasjonsform, livssyklus, interne og eksterne betingelser, osv. Denne oppgaven tar utgangspunkt i at ledelse har sammenheng med hva slags type organisasjonstype, sektor og kultur det er i organisasjonen som skal ledes. Strand setter følgende forutsetninger for forståelse av ledelse:

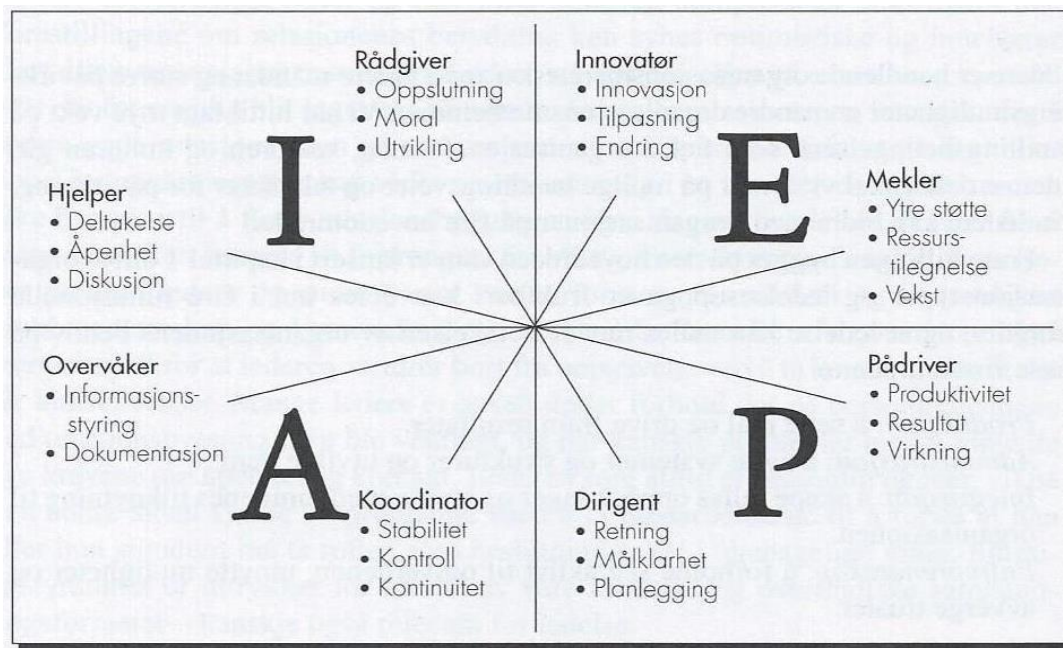
«At ledelse får mening og virkning avhengig av hva slags organisasjon og kultur den inngår i og at ledelse er en type virksomhet som i særlig grad berøres av usikkerhet, konflikt og dilemmaer i organisasjoner» (Strand, 2007, s.25).

Ledelse i en organisasjon skiller seg fra andres medlemmer ved at leder er ansvarlig for drift og derav bli holdt ansvarlig for andres arbeid og utførelse av dette. En leder har fått et mandat og en tillitserklæring som viser at man mener vedkommende kan påvirke organisasjonen på en god måte. Det er også en forventning til at en leder kan ta hånd om viktige funksjoner, og lede organisasjonen mot målet. En leder bør kunne innrette organisasjonen slik at den kan overleve (Strand, 2007).

3.1.7 Organisasjonstyper som grunnlag for ledelse

Med utgangspunkt i Strand (2007) sine organisasjonstyper, ser vi videre på ledertyper og lederroller. Det vil si ledertyper i byråkrati (A), ekspertorganisasjon (P), entreprenør (E) organisasjoner og gruppeorganisasjoner (I). Disse fire grunntypene gir ulike vilkår for ledelse.

Ledelsesfunksjoner i PAIE modell:



FIGUR 2 PAIE LEDERMODELL (STRAND, 2007)

I tillegg til å dele inn i organisasjonstyper, viser organisasjonsteori at organisasjoner også gjennomgår faser som vi kan sammenligne med et livsløp. Første fase er grunnleggingsfase der man etableres og får fotfeste. Neste fase er modningsfase, og organisasjonen er etablert. Senfase er siste fase som beskrives som høsting av det som er sådd, eller at organisasjonen fryser til, noe som kan føre til død eller fornyelse for organisasjonen. Hver av disse fasene vil kreve ulike kvaliteter av en leder (Strand, 2007).

Ledere settes i ulike situasjoner. Disse situasjonene kan være lite tydelige og gjerne motstridende. Logisk analyse av organisasjonen lik den som er skissert ovenfor, gir nødvendigvis ikke svar på hvilke valg som er riktig og nødvendig i en gitt situasjon. Selv om vi deler opp og grupperer organisasjoner så er det mange ting og situasjoner som likevel vil være atypiske og den enkelte organisasjon og leder vil ofte komme i situasjoner der de ikke vil handle i tråd med skisserte kategorier.

3.1.8 Styringsmåter og faser

De fire ulike kategoriene har ulike styringsmåter og faser. I det følgende kommer mer om Strands (2007) beskrivelser av dette.

Ledere i byråkratiske organisasjoner har gjerne mye fokus på å ivareta den rutinemessige virksomheten og hindre avvik. De kan ha stor anseelse, men egentlig et relativt lite spillerom, ettersom rammer og avgrensninger er klarte og tydelige. Ledelse utøves ved å ha kunnskap om tolkning av regler og god kunnskap om systemet. Byråkratiske ledere er sjelden i situasjoner der de kan gjøre unntak fra gjeldende regler. Ved problemløsning kan usikkerhet eller konflikter gjerne bli styrt oppover i systemet. Byråkratier er ofte dannet for å ivareta oppgaver som går for å være store og viktige (Strand, 2007).

Fasene til et byråkrati er at de gjerne vokser seg store og er preget av stabilitet og høy rettmessighet. Systemet gjør at byråkratiet kan bli noe tregt og ha lærings- og endringsproblemer. Michell Crozier, en kjent forsker på byråkrati, hevder at byråkratiet kun endrer seg ved kriser (Strand, 2007).

I ekspertorganisasjoner kan faglig autoritet hos ansatt og myndighet hos ledelse, komme på kollisjonskurs. Dette kan skape spesielle utfordringer for ledelsen. Ledere er ofte personer med fagkyndighet som grunnlag for sin posisjon. Fagnormer, økonomi og brukere, gir gjerne føringer for produksjon, mer enn regler og system, slik som byråkratiet. Flere ledelsesoppgaver kan utgå i en ekspertorganisasjon sammenlignet med andre. Dette fordi kollegiet seg imellom gjerne kan drøfte saker på faglig nivå og ikke ha behov for mye veiledning. Ledelse kan få en mer administrativ og tilretteleggende funksjon. Ledelsen er gjerne todelt, der den ene delen er faglig og den andre delen som er administrativ og har fokus om rammen rundt organisasjonen. Administrativ ledelse skal fordele ressurser, samt rapportere og styre ut fra forventinger fra omgivelsene. Fagledelsen kan blant annet opprette faglige standarder, gi støtte til førstelinje personell, veiledning, samt rapportere brukerkrav. Utfordring for administrativ ledelse kan bli komme litt på siden av selve produksjonen. Noen viktig ledelsesfunksjoner i ekspertorganisasjoner er blant annet å kartlegge funksjoner, stimulere til samhandling, bidra til hensiktsmessig fordeling av ressurser. Fagfolk drives av engasjement for selve arbeidet. Ledelsen bør legge til rette for at kreftene bak dette fremmes mest mulig, da selvsagt innenfor riktig retning og mål (Strand, 2007). Her ser vi konturene av det vi gjerne kaller hybridledelse (Kjekshus, Bykleflot & Torjesen, 2013).

Første fase i en ekspertorganisasjon er å betrakte som en pionerfase. Etter hvert kommer en fase som innebærer at man tilpasser seg i systemet. Tredje fase kan være nye krav fra omgivelsen med nye standarder (Strand, 2007).

Fordelen med gruppeorganisasjoner kan være at den skaper støtte og felleskap. utfordringer med organisasjonsformen er at det kan være vanskelig å plassere ansvar, utfordringer med fokus mot mål, og at gruppen får fokus mot å ivareta seg selv mer enn å bidra i en større sammenheng. Lederfunksjonen i gruppeorganisasjoner er å vedlikeholde gruppen, skape samstemmighet og oppslutning om mål for organisasjonene. Lederfunksjonen kan også være et viktig ledd til omverdenen (Strand, 2007).

Studier viser at gruppeorganisasjoner kan ha følgende forløp og faser: etablering, storming (hvor står vi), normering (samler seg), prestering og til slutt oppløsning (Strand, 2007).

Ledelsen i entreprenørorganisasjonen er dominerende. Leder kan være gründer og er gjerne en person som engasjerer seg på et mer personlig plan enn ledere i andre organisasjonstyper. Handlefriheten til lederen i entreprenørorganisasjonen er stor, og vedkommende kan satse og forfølge mål der resultatet er det som teller. Resultat kan være fortjeneste, markedsandeler og omsetning. Personal, metoder og arbeidsordninger har mindre betydning enn resultatet. Ansatte styres via belønning og sanksjoner (Strand, 2007). Eksempel på dette kan være provisjonslønn for ansatte.

Faser i entreprenørorganisasjoner er gjerne å gå fra en markert oppstart, til å gå gjennom flere kriser enn andre organisasjoner vanligvis gjør. I tillegg er det en større andel som ikke overlever lenge nok til å bli godt etablert (Strand, 2007).

3.1.9 Hypoteser

Hypotese: Krisesentrene har utviklet seg i retning av ekspertorganisasjoner.

Hypotese: Ledelsesbetingelser på krisesentrene går i retning av ledelsesbetingelser i ekspertorganisasjoner.

Hypotese: Et flertall av krisesentrene har gått bort fra todelt målsetting.

Hypotese: Det er fremdeles et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften.

3.2 Kultur i organisasjoner

3.2.1 Organisasjonskultur

For en leder er det viktig å ha oversikt over organisasjonsstrukturen i sin organisasjon, men vedkommende må også kjenner til, og forstå organisasjonskulturen.

Strukturen i en organisasjon skal gjenspeile hvordan en organisasjon er organisert internt for å tilpasse seg omgivelser, og for oppgaver som skal løses (Bolman & Deal, 2014, s.123).

Strukturen skal vise hvordan ledelsen mener at arbeidsdeling, ansvar og koordinering er fordelt mellom ansatte. Hensikten med strukturen er å påvirke produksjon på en positiv måte, slik at man oppnår best mulig resultater, at man får best mulig nytte av ressursene i organisasjonen. Likevel er det ikke alltid samsvar mellom struktur og hva som faktisk skjer i en organisasjon. Dette kan blant annet skyldes kulturen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.120-121). Strukturen er den formelle styringen av organisasjonen, mens kulturen blir den uformelle styringen. Er struktur og kultur på kollisjonskurs kan dette gi utfordringer.

Studier av organisasjonskultur har vist at en sterk organisasjonskultur kan være et fortrinn i konkurransen med å hevde seg i sitt marked eller fagområde, og at den kan ha sterk effekt på medlemmenes måte å oppføre seg på. Det kan framheves fem generelle effekter på adferd. Det er tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring. Dette er ting som oppfattes som positive i et arbeidsmiljø. Men forskning viser også at enhetlige og sterke kulturer kan ha uheldige og mindre bra sider (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2.2 Definisjon organisasjonskultur

For å forklare organisasjonskultur nærmere vil jeg vise til Edgar Schein's definisjon:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 130).

Kultur i organisasjonen er noe som dannes og foregår i medlemmenes indre, både bevisst og ubevisst. Den er ikke visuell og kan ikke sees på et organisasjonskart eller andre skriftlige dokumenter, slik vi kan med for eksempel struktur.

3.2.3 Enhetlig kultur eller mangfoldig kultur

Innenfor en og samme organisasjon kan man ha ulike grunnleggende verdier og meninger, og slik ha en mangfoldig kultur. For å finne elementer som kan være felles for gruppene, kan vi studere både likhetene og ulikhetene. Likhetene kan bygges videre på og vi kan jobbe forebyggende med motstridende meninger som kan skape konflikt og fragmenteringer blant medlemmene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2.4 Dysfunksjonelle sider ved sterk og enhetlig kultur

Det er mer sannsynlig at en organisasjon består av mange kulturer, subkulturer, heller enn én sterk og enhetlig kultur. Subkulturer kan oppleves som noe negativt og kan skape problemer med samspillet mellom ansatte. I tillegg kan det bli utfordrende å skape et enhetlig bilde av organisasjonen utad. Likevel er det ikke bare greit med sterk og enhetlig kultur. Vi kan få utfordringer med den formelle styringen, med gruppetenking, og med lite innovasjon og nytenking (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2.5 Subkulturer og mangfoldig kultur

Subkultur kan gjenspeile strukturen ved at det kan oppstå i ulike profesjonskulturer, aldersgrupper eller kjønnets inndeling. Subkultur kan være både positivt, negativt og nøytralt. Positivt dersom det er sterk oppslutning i gruppen om organisasjonens visjon og mål. Da er alle med og drar i samme retning. Det kan bli negativt dersom subkulturen representerer en motkultur til den gjeldende kulturen, det kan øke interessekonflikter og maktkamper. Det kan være nøytralt der som de innretter seg side om side uten å skape konflikter. Det er også viktig å huske at ansatte kan være medlemmer av flere av grupperingene samtidig. Subkultur utvikles gjennom samspill mellom ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) er det to vanlige årsaker til at det oppstår subkultur og kulturelt mangfold. Det ene er organisasjonsstruktur, og det andre er rekruttering og demografi. Strukturen kan gjøre at subkultur utvikles via spesialiserte arbeidsoppgaver og informasjon begrenset til disse. De som jobber sammen vil kommunisere mer om sine oppgaver og dermed ha fokus på sitt område. Gruppen som jobber sammen vil være utvelgende orientert om sine egne arbeids- og ansvarsområder. Dette skaper problemer dersom ansatte mister det overordnede perspektivet og målet, samt at de ikke har fokus på viktigheten av andre oppgaver i virksomheten. Det kan da bli en utfordring å samle organisasjonen i en helhetlig og samlende kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Rekruttering av nye ansatte kan også å påvirke kulturen og danne subkultur. Det kan vise seg vanskelig av flere grunner. For det første vil det være umulig å vite med sikkerhet at man avdekker verdier og holdninger til vedkommende i et jobbintervju. I tillegg kan det være et begrenset antall søkere til stillingen og arbeidsgiver kan bli nødt til å dekke inn visse profesjonelle kvalifikasjoner hos arbeidssøker, heller enn å kunne velge ut fra antatt kulturelle verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Utdannelse er også grunnlag for utviklede verdier og holdninger. Særlig kan profesjonsutdanninger gi kulturelementer. Disse kan være vanskelig å viske ut eller overskygge ved sosialisering på ny arbeidsplass. Studier viser også at personer med samme profesjonsutdanning gjerne søker sammen på arbeidsplasser (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2.6 Organisasjonskultur og organisasjonstyper

For å kunne forstå, sammenligne eller beskrive ulike organisasjonskulturer, kan det være hensiktsmessig å sette det i et system eller klassifisere for å hjelpe oss å analysere fenomenet. Strand bruker sin grunnmodell for organisasjonstyper også for å forklare kultur. Byråkrati, ekspertorganisasjon, gruppeorganisasjon og entreprenør organisasjon (Strand, 2007):

Byråkratiets kultur beskrives som reglement orientert og med faste roller. Kulturen vil i stor grad følge strukturen. Dempet adferd og korrekt kleskode kan være ytre kjennetegn på ansatte i en byråkratisk kultur. Kulturelle verdier er kunnskap, lojalitet og saklighet. Her vil man innordne seg på plassen sin i hierarkiet. Å ta sjanser eller beslutninger uten overordnetes godkjenning er ikke i tråd med normen (Strand, 2007).

Ekspertorganisasjonen har en kultur som viser vilje til det løsningsorienterte og utforskning, være løsningsorientert og diagnostisk. Kulturelle verdier i en ekspertorganisasjon vil være å være løsningsorientert på vegne av bruker og vise omsorg. Ekspertorganisasjonen har tett kontakt direkte med bruker, og preges av vilje og verdigrunnlag for å utføre ansvarlig profesjonelt arbeid. Her holder kulturen strukturen på plass, i motsetning til byråkratiet. Høy fagkunnskap gir status i en ekspertorganisasjon (Strand, 2007).

Gruppeorganisasjonen kan ha en kultur som er affektiv, der medlemmene styres mer av engasjement og overbevisning, enn av struktur eller kompetanse. Fysiske symboler kan spille en viktig rolle. Verdier er blant annet engasjement, seiersvilje, tilhørighet og samhold. Ritualer, helter og heltinner hører med i en gruppeorganisasjon (Strand, 2007)

Entreprenørorganisasjonens verdimesige kultur er triumfer, salg og suksess. Den preges av utradisjonelle ideer, symbolikk og synlige symboler utad i form av for eksempel en nøye utarbeidet logo som blir et kjennemerke for organisasjonen. Entreprenørorganisasjoner kan også gjerne ha leder som med tiden blir legendarisk. Kulturen kan være metodisk utformet og strategien er gjerne modig og uredd (Strand, 2007).

Det er viktig å ta med at det selvsagt ikke er rendyrkede absolutter som beskrives, og at en organisasjon kan ha elementer av flere eller alle typene (Strand, 2007, s. 191).

3.2.7 Hypoteser

Hypotese: Krisesentrene i Norge har kultur som gjenkjennes i ekspertorganisasjoner.

Hypotese: Krisesentrene opplever en felles verdi forankring innad på sentrene og utad med andre sentre.

3.3 Motstand mot endring

I organisasjoner, som i samfunnet ellers, kan vi oppleve motstand mot endringer. Endringer i en organisasjon kan blant annet være endringer i struktur, endring i arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser. I løpet av levetiden til en organisasjon blir det før eller senere nødvendig å gjøre endringer på blant annet disse områdene.

3.3.1 Struktur i organisasjoner

At organisasjoner har struktur og organisering som er klar og tydelig kan være avgjørende betingelser for at målet er forståelig og nås. Det kan også være avgjørende for at menneskene som er i møte med organisasjonen skal kunne ha forutsigbar forventning til organisasjonen. Dette gjelder både oppdragsgivere, samarbeidspartnere, brukere, kunder og ansatte. Hvis det ikke er en tydelig struktur i organisasjonen kan det i tillegg resultere i at de ansatte drar i ulike retninger.

Forventning og samspill internt og eksternt i en organisasjon blir satt i system via den oppbygde strukturen. Balansegangen mellom stram og løs struktur kan være vanskelig. Dersom den formelle strukturen er med på å gjøre arbeidsdagen effektiv, virker den positiv på arbeidsmoralen. Men dersom den gjør ting vanskelig og tungvidt, blir for byråkratisk, får den motsatt effekt. Standardiserte regler, retningslinjer og prosedyrer gjør at til dels like situasjoner håndteres likt, og man kan dermed sikre et kvalitetsnivå som ikke er påvirket av personlige innfall som ikke sammenfaller med organisasjonens mål. Strukturen er da med på å redusere avvik i det daglig arbeidet (Bolman & Deal, 2014).

Bolman & Deal (2014) peker på to sentrale tema når det gjelder utforming av struktur. Det første er hvordan arbeidet skal fordeles, og deretter hvordan den enkeltes innsats koordineres etter at ansvaret er fordelt. Stillinger må defineres og roller må avklares. I tillegg kan man organisere i arbeidsenheter som for eksempelvis grupper basert på kunnskap og ferdigheter, inndeling etter arbeidstid, eller arbeidsgrupper fordelt etter brukergrupper / kunder. Dermed får man ansattgrupper med spesialkunnskap og ferdigheter på visse områder. Utfordring kan bli at hver enhet fokuserer på egne prioriteringer og mål, og dermed mister fokus på felles overordnet mål.

3.3.2 Strukturelle dilemmaer

Struktur handler om å få organisert ansatte slik at arbeidsoppgaver, arbeidsmengde og ansvar blir fordelt på en hensiktsmessig måte, og prøve å oppnå optimalt utnyttelse av arbeidskraften. Allerede her forstås at dette er tidkrevende og utfordrende arbeid fra en leders side. Hvis noen i personalgruppen får for mange oppgaver kan dette gå utover måten de utfører arbeidet på.

Dette igjen kan gå da utover kvaliteten på arbeidet. Hvis ansatte derimot har for lite å gjøre kan de lett kjede seg og gå i veien for andre (Bolman & Deal, 2014).

Ansvarsområder og oppgaver må fordeles slik at viktige oppgaver ikke blir utelatt, samtidig som det er viktig at ikke ansatte utfører overlappende dobbeltarbeid eller at det blir uenighet om hvem som skal gjøre hva. Her er det en utfordring med tanke på fleksibilitet blant ansatte slik at det ikke blir for stramt og rigid i utførelse av arbeidet dem imellom. Et annet problem er hvis en ansatt ikke helt forstår hva jobben hennes/hans går ut på, så kan denne utforme rollen etter eget behov istedenfor organisasjonens mål. Dette er problematisk og det kan bli nødvendig å gi tydelig og detaljert arbeidsinstruks. Bakdelen er at hvis rammen blir for stram kan den ansatte innrette seg på en for statisk måte og følge instruks uten å ta hensyn til helheten i situasjonen. Samspillet de ansatte seg imellom er en viktig brikke. Hvis noen jobber for mye alene kan de føle seg ensomme, og dersom de blir for sammenknyttet kan de kaste bort tid på unødvendig samordning (Bolman & Deal, 2014).

3.3.3 Omstrukturering

Enhver struktur, uansett utgangspunkt, må på et eller annet tidspunkt endres. Man må tilpasse seg indre og ytre påvirkninger og forandringer. Når strukturendring skal foretas må man ta hensyn til hvilken type organisasjonen er, og til spenningene som naturlig ligger mellom ulike interesser i organisasjonen. Å få oversikt over situasjonen før strukturendring starter er viktig. Avklare hva som allerede fungerer fint og hva som ikke fungerer like bra. Stabil struktur gir kontinuitet og sammenheng. Men dersom man venter for lenge med å foreta endringer og justeringer kan man komme helt i utakt med omgivelsene og det blir nødvendig med store endringer som kan oppleves som en total omveltning (Bolman & Deal, 2014).

3.3.4 Endringsteori

Jacobsen definerer endring i organisasjoner slik:

«En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt», eller «Endring.....er en empirisk observasjon for forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2012, s.23).

Definisjonen gjør oss oppmerksom på to sentrale elementer i endring. De to elementene er tid og hva som endres (her: organisasjonen).

Når en organisasjon endrer seg så er det i realiteten menneskene som er tilknyttet organisasjonen som endrer seg. Menneskene som jobber der og menneskene som er tilknyttet på andre måter, endrer seg ved at de er i utskiftning, endring og utvikling. En evig prosess der noe endres og noe er stabilt. All endring innebærer en form for bevegelse: fra en relativt stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand. Dermed må endringen også sees som en prosess der handlinger og hendelser bringer en organisasjon fra et punkt til et annet (Jacobsen, 2012).

3.3.5 Oppslutning og motstand i endringsprosesser

Når en organisasjon skal gjøre endringer så er det viktig å huske at selv om det for eksempel er struktur eller arbeidsoppgaver som skal endres, så er det egentlig menneskene tilknyttet organisasjonen vi endrer. Det er de som blir direkte berørt av endringen. Det er de som skal utføre eller kjenne på endringen i praksis.

Det er forskning både på oppslutning og på motstand av endring. Motstand kan komme innad i organisasjonen og utenfra fra eksterne parter. Studier viser at folk har forsvarsmekanismer som slår inn når man prøver å endre dem. Disse mekanismene knyttes til at man har en tendens til å se ting i lys av hvorvidt man har noe å tape eller noe å vinne på en endring. Endring kan dermed sees som en trussel. De berørte av endringen kan ha følelsen av å stå i en vinn / tap situasjon (Jacobsen, 2012).

Ved planlagte endringer er det derfor viktig å vurdere om, og hvilke endringer som er nødvendige. Det er også viktig med kartlegging og drøfting på forhånd dersom endringene er av en viss størrelse. Denne prosessen kan foregå på flere plan. Alt fra drøftinger i styret, med samarbeidspartnere, i ledergruppa og/eller med ansatte, gjerne via tillitsvalgt og verneombud. I noen tilfeller kanskje også med brukerrepresentanter. Grundig arbeid i oppstartsfasen kan være viktig for utfall av prosessen.

Nyere studier i organisasjonsteori har sett på oppslutning om endring. Studier om oppslutning om endring har to retninger: Studie om oppslutning om endring, og studier om åpenhet for

endring. Jacobsen (2012) trekker fram studiene for oppslutning som mest relevant. Teorien om oppslutning om endring deler oppslutningen inn i tre ulike typer:

- 1: nødvendighetsoppslutning (har ikke noe valg) – svak oppslutning
- 2: normativ oppslutning (føler at man bør gjøre det) - middels oppslutning
- 3: affekt oppslutning (tror at endringen er god og nødvendig) – sterk oppslutning

Motstand mot endring beskrives slik:

- 1: Apati / likegyldighet (manglende interesse) – mild motstand
- 2: Passiv motstand (negativ holdning og negativ synspunkter)
- 3: Aktiv motstand (sterke kritiske ytringer Fredelige boikotter)
- 4: Aggressiv motstand (direkte undergraving og sabotasje)

Leders oppgave i endringsprosesser er å prøve å skape oppslutning om, og forståelse for endringen, og å håndtere motstanden som kommer mot endringen. I dette arbeidet må lederen vite noe om hva som skaper oppslutninger og hva som forårsaker motstand i disse situasjonene (Jacobsen, 2012).

3.3.6 Årsaker til oppslutning og motstand

Endringene berører som sagt menneskene i organisasjonen. Dermed kan vi forvente reaksjoner fra enkeltmennesker ut fra den enkeltes ståsted:

- Faglig uenighet eller enighet, kan være en sterk drivkraft for å være for eller å være imot en endring.
- Frykt. Frykt er en faktor for motstand. Frykt for det ukjente. Frykt for å ikke strekke til. Man kan oppleve stress og ubehageligheter ved endring og dermed kan man forsøke å dempe stress med motstand slik at dagens situasjon opprettholdes. Frykten forventes å bli sterkest hos dem med lavest utdanning og eller eldre arbeidstagere.
- Tap/gevinst av personlige goder. Endring kan påvirke dagens situasjon og posisjoner kan endres. Dette kan slå ut i både oppslutning og motstand.
- Tap av identitet. Både oppgaver og fysisk rom er knyttet tett til følelser. Dette kan gi motstand.

- Ekstraarbeid. Endringsprosess gir dobbeltarbeid. Investering i ny kunnskap. Kursing – mange kan oppleve dette negativt. Gamle arbeidsmetoder må avlæres. Dette er vanskelig og gir motstand.
- Sosiale relasjoner. Tap av positive sosiale relasjoner kan være en viktig kilde til motstand. Motsatt kan de som eventuelt opplever nåværende arbeidsmiljø som dårlig være positiv til endring som gir nye relasjoner.
- Psykologiske kontrakter. Endringen kan forårsake brudd på uformell kontakt mellom personer som jobber sammen og utfyller hverandre. Dette kan gi grunn til motstand for endringen.
- Endrede maktforhold. Formell makt kan endres for eksempel ved hierarkiske endringer. Uformell makt knyttes for eksempel til kontroll av kritiske arbeidsoppgaver eller tilgang til informasjon. Endrede maktforhold ved endring i organisasjonen kan for noen være positivt og for andre negativt.
- Symbolsk orden. Endringer i symbolsk orden kan føles som, eller gi endring i status. Eksempel på symbolsk orden kan være kontorplasseringer, hvem som får nytt utstyr, osv.
- Aktører i omgivelsene. Dersom endringen merkes i lokalsamfunnet kan dette ha betydning for motstand dersom det oppleves som tap av goder eller andre ting. Dermed kan man oppleve motstand fra omgivelsene (Jacobsen, 2012).

3.3.7 Positiv motstand og skepsis

Motstand oppfattes som oftest som noe negativt, men kan også i mange sammenhenger sees som positivt. Siden all endring er knyttet til usikkerhet kan det være positivt med innspill og diskusjoner i forkant av en prosess. Innspill som oppleves som kritiske kan vise seg å være gode og viktige innspill som man kan ta med seg videre i vurderinger. Motstand kan virke stabiliserende i den forstand at den eller de som ønsker og planlegge endringene ikke kan rett på den absolutte sannhet. Innspill og diskusjoner kan settes i gang en sunn skepsis som igjen kan få innvirkning på endringen. Motstand før et endringsvedtak kan sees som diskusjon mer enn motstand. I tillegg til at man får satt lys på saken fra ulike vinkler, får man kartlagt hvor motstand og skepsis ligger slik at man er beredt på dette videre i prosessen. Motstand etter vedtaket, er det som blir utfordringen. Hvis man godtar en kritisk debatt i forkant av endringen kan dettes vise seg å være en kvalitetssikring av endringene. Dersom det ikke

kommer noen kritiske røster i det hele tatt, kan dette være et dårlig tegn. Kanskje er det ikke noen som bryr seg, eller folk tier fordi de ikke tør uttale seg (Jacobsen, 2012).

3.3.8 Faser i endring og betingelser for suksess

Endringsprosesser gjennomgår faser. Kurt Lewin beskriver disse fasene som «Opptining – endring – nedfrysing». I første fase må man skape motivasjon og klima for endring. Neste fase er endringsfasen og her iverksettes endringstiltakene i praksis. Siste steg er nedfrysing. Denne siste fasen handler om å stabilisere tiltakene og få de på plass i rutinene. Tiltakene må også evalueres opp mot kulturen og strukturen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 402).

John P. Kotter har en 8 trinns oppstilling på betingelser for suksess i endring:

1. Skape sterk opplevelse av behov for endring.
2. Sette sammen en sterk koalisjon for styring av endringen.
3. Utvikle visjon og formulere klar og fleksibel strategi.
4. Kommunisere visjon og strategi gjentagende i mange kanaler og på mange måter.
5. Fjerne strukturelle barrierer og slik bemyndige ansatte. Videre bemyndigelse gjennom læring og trening.
6. Identifisere delmål som er oppnådd og bygge videre på disse.
7. Styrke og befeste oppnådde endringer, foreta tilpasninger og bringe endringer videre.
8. Forankre nye holdninger, verdier og oppfatninger.

(Jacobsen, 2012, s. 222 -223)

3.3.9 Hypoteser

Hypotese: Ledere på krisesentrene opplever motstand i personalgruppen, mot endringer i struktur i organisasjonen og arbeidsoppgaver.

Hypotese: Ledere på krisesentrene kjenner selv på motstand mot endringene i organisasjonsstruktur, arbeidsoppgaver.

3.4 Oppsummering

Når man skal studere organisasjoner, så kan det være hensiktsmessig å kartlegge noen likheter, ulikheter og særtrekk ved disse slik at vi kan dele dem inn i kategorier eller grupperinger. Da har vi et utgangspunkt for å kunne gå systematisk gjennom ulike prosesser som organisasjoner skal gjennom i løpet av sitt virke. Teori i denne oppgaven er med utgangspunkt i Strand (2007) sin modell og jeg bruker denne som utgangspunkt for å forstå ulike betingelser og prosesser i organisasjonene. Samme grunnmodell kan brukes både for organisasjonstyper, men også for å kartlegge lederbetingelser. Videre har jeg sett på teori om målsetning for organisasjoner. Strands modell er også brukt for kultur i organisasjonene. Til sist har jeg sett på teori om struktur, og på motstand mot endringer i organisasjoner. I det videre inngår struktur som en del av emnet motstand mot endring.

4 Metode

4.1 Innledning

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for mine metodiske valg som er grunnlaget for denne oppgaven og besvarelse på problemstillingen. Jeg redegjør også for tilnærming og metodevalg, samt vurdering av informanter og grunnlaget for dette. Videre viser jeg hvordan jeg har samlet inn data, og drøfter hvordan jeg har prøvd å ivareta oppgavens validitet og reliabilitet.

I problemstillingen ønsker jeg å finne ut hvordan krisesentrene i Norge har utviklet seg som organisasjoner. Jeg ønsker å undersøke hvordan struktur, mål for driften, lederbetingelser og kultur har utviklet seg. Og jeg ønsker å se på om endringsmotstand er et aktuelt tema hos krisesentrene.

Hva skjer med struktur, kultur, ideologi og verdigrunnlaget i en organisasjon som av gitte årsaker kommer i en prosess fra frivillighet, til mer byråkratisk og profesjonell drift.

4.1.1 Valg av design

I min undersøkelse vil jeg prøve å gi et tverrsnitt av virkeligheten. Jeg ønsker å beskrive situasjonen slik den er i dag. I tillegg har jeg valgt å begrense utvalgte respondenter til å være kun ledere på krisesentrene. Dermed får jeg et tverrsnitt av virkeligheten på et gitt tidspunkt. Ikke den hele og fulle oversikt og sannhet, men et begrenset situasjonsbilde sett fra lederperspektivet.

4.1.2 Metodevalg og avgrensinger

Når jeg skal samle inn data er det mange hensyn å ta. Valg av metode og problemstilling henger nøye sammen. I problemstillingen prøver jeg få innblikk i og beskrive en gitt situasjon på et tidspunkt. Jeg ønsker å beskrive hvordan krisesentrene er organisert i arbeidet i dag. Måleresultater blir indikatorer på virkeligheten. I metodelære er det to hovedtilnærminger, kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015).

Styrken med kvalitativ metode er at denne er en åpen, eksplorerende metode. Med denne metoden kan man gå i dybden på en problemstilling og man kan være eksplorerende og eksperimentell. I tillegg kan man være så åpen i tilnærmingen at man finner ut noe som forskeren ikke hadde tenkt på eller vært klar over i det hele tatt. utfordringer med denne metoden er at det kan bli tidkrevende og omfattende. Det kan bli veldig mye data som skal analyseres og tolkes. Dermed kan man også risikere å miste fokus fra problemstillingen (Jacobsen, 2015).

Styrken med kvantitativ metode er at den kan åpne for det typiske og generelle. Hvis man ønsker å studere bredden, dvs. mange enheter, er dette en god metode. Kvantitativ metode fremstilles ofte i statistikk og tall. utfordringer med metoden kan være at vi kun ser en side av saken og får kun et tverrsnitt av virkeligheten. Viktige nyanser kan utebli.

En kvantitativ undersøkelse vil også være mest riktig ettersom jeg ønsker å se på bredden. Jeg ønsker å finne ut hvordan krisesentrene utvikler seg og da tenker jeg alle krisesentrene i Norge. Dermed ønsker jeg å se etter hovedtrekk. Jo flere som svarer på undersøkelsen, desto mer representativt til resultatet bli.

4.1.3 Etske problemstillinger

Når jeg skal undersøke forhold i krisesentrene i Norge, så står jeg ovenfor noen etiske problemstillinger og dilemmaer som jeg må ta både standpunkt og hensyn til. Undersøkelsen kan få konsekvenser ut fra hvordan studiet blir oppfattet og brukt (Jacobsen, 2015, s.45).

Det er noe ulikt syn blant de forskjellige sentrene på videre utviklingen av tilbudet. Vi har felles lovverk og vi har felles fagveileder. Sentrene har likevel delte meninger blant annet på grad av behandlerende tilbud, institusjonalisert, og hvor byråkratisk arbeidet skal være. Det diskuteres hvilken selskapsform som er best og hvordan krisesentrene skal finansieres. I tillegg er noen krisesentre fremdeles forankret i det opprinnelige kvinnepolitiske verdisyn mens andre har gått helt vekk fra dette verdigrunnlaget, eller aldri hatt fokuset. Noe av dette kommer blant annet til uttrykk i resolusjon vedtatt på Kriesesentersekretariatets årsmøte i 2019 (Kriesesentersekretariatet, 2020).

Disse problemstillingene ligger i det området jeg ønsker å undersøke. Her kommer et klart dilemma idet jeg ønsker å undersøke dette uten at respondentene blir for oppmerksomme og påvirket av dette. Når noen skal svare på en undersøkelse kan de tendere til å opptre annerledes enn de vanligvis ville gjort hvis de er oppmerksomme på hvorfor de undersøkes og hva de tror undersøkelsen skal brukes til (Jacobsen, 2015, s. 46). Validiteten på undersøkelsen min kan dermed bli påvirket av dette.

Kriesesenteret som jeg er tilknyttet har sitt ståsted i disse spørsmålene. Sjansen for at flere av respondentene vet hvilket ståsted vi har, er absolutt tilstede. Dermed er det viktig at respondentene som deltar ikke påvirkes i stor grad av dette. Det er viktig at ikke de ikke prøver å påvirke undersøkelsen ut i fra hva de muligens kan tro at undersøkelsen skal brukes til.

Det at jeg selv er ansatt på et kriesesenter gjør at jeg er nødt til å være ekstra oppmerksom på fordeler og ulemper dette kan medføre. En klar fordel er at jeg kjenner bransjen og at jeg på forhånd har grunnleggende kunnskap som kan være en styrke inn i arbeidet. Jeg har også tilgang til kontaktopplysninger til alle krisesentrene og får dermed tilgang til informantene som jeg ønsker å nå. Forhåpentligvis kan jeg oppfattes som en «innsider» og dermed klare å få tillit og åpenhet (Jacobsen, 2015), samt muligens god respons og svarprosent på undersøkelsen.

Ulemper ved at jeg studerer egen bransje kan være at jeg er så farget av eget syn på problemstillingene og at jeg på grunn av dette prøver å bevise at noe er mer riktig enn noe annet. Undersøkelsen kan i ytterste konsekvens bli svak og ugyldig (Jacobsen, 2015). Det er viktig at jeg ikke legger en problemstilling for tett på de mest diskuterte temaene og diskusjonene, men at jeg heller prøver å løfte dette opp mot kunnskap som jeg har tilegnet meg gjennom studiene slik at jeg kan klare å lage en undersøkelse som flere kan ha nytte av.

Det foreligger tre grunnleggende krav til etikk knyttet til forskningsteknikk i Norge i dag (Jacobsen, 2015). For det første må det foreligge et informert samtykke. I dette ligger at de som skal svare på min undersøkelse gjør dette frivillig og har kompetanse til å vurdere dette selvstendig. Frivillig betyr uten noen form for press fra andre. For å kunne velge fritt må de også ha tilgang på full informasjon som de forstår. Å gi full informasjon kan være umulig og dermed må jeg i praksis strekke meg etter tilstrekkelig informasjon. Herunder kommer også dilemmaet som nevnt ovenfor med hensyn til adferd fra respondentenes side. For det andre foreligger det et krav til privatliv. Når jeg skal lage undersøkelsen må jeg også vurdere om det er mulig å identifisere enkeltpersoner ut i fra dataene. Tredje krav er at jeg må gjengi dataene og resultatene så korrekt som mulig. Dermed må de gjenkjennes i riktig kontekst. Jeg skal lage en kvantitativ undersøkelse og bør sette svarfordelinger på enkeltspørsmål i en større sammenheng. (Jacobsen, 2015, s. 47 - 53).

Ut ifra min posisjon er det viktig at jeg tilstreber å være så nøytral som mulig, at jeg tar utgangspunkt og løfter problemstillingen opp i et perspektiv slik at den kan anees som allment korrekt, og at jeg er så åpen som mulig (Jacobsen, 2015).

Åpenheten går ut på at jeg må prøve å gjengi så mye direkte informasjon fra undersøkelsen som mulig. Det er også viktig at de som er med på undersøkelsen føler seg riktig gjengitt og at resultatet framkommer i riktig kontekst. At de ser sammenhengen mellom opplysningene som ble gitt sammen med invitasjon til å svare på undersøkelsen, og den ferdigstilte oppgavn.

4.1.4 Datainnsamling – kvantitativt

Når valget har falt på kvantitativ undersøkelsesopplegg heller enn et kvalitativt, så er dette fordi problemstillingen er ment å være ganske konkret. Når jeg ønsker å finne ut av hvordan krisesentrene har utviklet seg som organisasjoner, så ønsker jeg å gå i bredden, det vil si på alle sentrene i Norge.

Å velge kvantitativ tilnærming kan gi støtte til valget om å lage en så nøytral undersøkelse som mulig ut ifra drøftingene som kommer i etterfølgende kapittel, og at det er en undersøkelsesform som gir resultat i tall og størrelser. Samtidig kan det være en svakhet dersom svaralternativene blir for stramt formulert og preget av på forhånd definerte holdninger fra min side og dermed gir mulighet for forhåndsdefinerte svar (Jacobsen, 2015, s. 127).

4.1.5 Gjennomføring av undersøkelsen

Jeg valgte spørreundersøkelse som kunne besvares på nettet. På en måten ville respondentene kunne svare på undersøkelsen når det passet dem. utfordring var å inspirere respondentene til å ta seg tid til å svare. For å inspirere dem til dette tenkte jeg at det er viktig med en kort, informativ og forhåpentligvis litt inspirerende mail. Jeg opplyste også i mailen at jeg selv var tilknyttet et krisesenter.

Ved utforming av spørreskjema stod jeg overfor flere utfordringer. Jeg ønsket å ha svarene så konkrete og målbare som mulig. Dette gjør at sjansen for å lage spørsmål som styres for mye mot bestemte svar et tilstede, og at nyanser blir borte. I tillegg kan jeg få «blindsoner» i spørsmålsrekka som jeg ikke oppdager selv fordi jeg kan være styrt av mine egne forventninger til svarene (Jacobsen, 2015). Respondentene kan føle seg for bundet og lite fri i svaralternativene.

I tillegg er det en utfordring når jeg i en del av spørsmålene skal ta organisasjonsteori og gjøre dette mer «folkelig». utfordringen står både på meg og mine evner til å utforme spørsmålene, og på respondentenes mulige tolkninger av disse.

Dette er noe jeg må ta hensyn til i analysen og tolkningen av funnene.

Spørreskjema ble laget i SurveyXact og sendt ut til alle lederne via mail, med link til skjemaet. Mailen inneholdt informasjon om undersøkelsen. Selve spørreskjemaet startet med samtykkeerklæring. En uke etter utsending tok jeg en ringerunde til respondentene for å oppmuntre dem til å svare på undersøkelsen. Dette opplevde jeg veldig positivt. Jeg fikk ikke tak i alle, men de jeg fikk snakket med virket positive til henvendelsen. Jeg sendte ut påminner om undersøkelsen samme dag som jeg ringte.

Jeg sendte ut mail til 43 krisesentre, ettersom jeg har holdt mitt eget senter utenfor. Surveyen ble stengt etter 2 uker. Dette var kanskje noe kort tid, men på grunn av tidspress ble dette nødvendig å gjøre. I tillegg hadde jeg på det tidspunktet fått en ganske god svarprosent.

4.1.6 Begrensning av utvalg

Krisesentrene har i dag forskjellige organisasjonsformer. Mitt inntrykk er at organisasjonsformer og verdisyn går på kryss og tvers. Dette mener jeg å kjenne litt til, men har selvsagt ikke noen total, eller nødvendigvis riktig oversikt over. Dermed vil det bli for utfordrende å kunne gjøre et nøytralt og lite utvalg. Det synes som et bedre valg å ta alle krisesentrene med i utvalget mitt og gå for et kvantitativt utvalg.

Begrensninger kommer da i hvem på krisesentrene som skal svare på undersøkelsen min, altså lederne, og ikke alle ansatte.

4.1.7 Utvalget

Jeg har valgt å spørre kun ledere på krisesentrene. Dette fordi lederne normalt har god oversikt over organisasjonen de leder, og de er plassert i sentrum av informasjonsstrømmen. Dermed får jeg deres perspektiv på problemstillingene og ikke fra resten av de ansatte. Grunnen til at jeg har valgt denne avgrensningen er at jeg tror det kan være utfordrende og veldig tidkrevende å få mange/alle ansatte til å svare på undersøkelsen, samt å drøfte de ulike synsvinklene. Mens jeg jobbet med spørreskjemaet så ble jeg også i tvil om jeg kunne brukt samme skjema til både leder og ansatte ettersom ledere ofte har et annet fokus og annen informasjon om organisasjonen enn de ansatte har. Dermed tar jeg et valg og avgrenser. Det er viktig at denne avgrensningen tas hensyn til når jeg skal foreta analyse av resultatene av undersøkelsen.

Når jeg har gjort dette valget, så har jeg valgt å finne et tverrsnitt av virkeligheten. Jeg får ikke oversikt over hva resten av de ansatte på krisesentrene mener om teamet. Dette kan være en svakhet.

4.1.8 Validitet og reliabilitet

Når man skal forske på en problemstilling er det viktig at undersøkelsen blir målt opp mot gyldighet og troverdighet.

Gyldighet, eller validitet, betyr om vi har dekning i data for å kunne hevde noe ut fra funnene i undersøkelsen. Vi må se på både intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet viser til kausalitet. Altså om konklusjoner om årsak og virkning er riktig, eller om det kan være andre, eventuelt skjulte variabler, som påvirker utfallet. Ekstern validitet eller gyldighet, sier noe om gyldighetsområdet undersøkelsen har, og om vi har mulighet for å uttale oss om flere enn utvalget som vi har fått svar fra, muligheten for å generalisere funnene og å overføre til andre grupper (Jacobsen, 2015).

Troverdighet, eller reliabilitet er grad av pålitelighet i undersøkelsen. Her må vi se på om vi har fått tak i de riktige respondentene og hvem som evt. faller fra. Vi må drøfte muligheten for at respondentene har egeninteresse og ikke svart helt riktig. Er det mulig at også selve undersøkelsen har hatt en effekt på respondentene og at svarene preges ut ifra dette? Til sist må vi se på om selve spørreskjemaet har svakheter og om kodingen til analyse er god nok (Jacobsen, 2015).

I undersøkelse har jeg prøvd å gjøre problemstillingen så konkret som mulig og spørreskjemaene tilsvarende konkrete. Da bør utgangspunktet for å kunne få standardiserte og målbare svar være tilstede. I tillegg har jeg satt opp flere variabler som jeg ønsker å måle funn opp mot. Svakheter ved spørsmålene kan være at de får et for overfladisk preg (Jacobsen, 2015: 135).

Når jeg valgte å spørre kun ledere i denne undersøkelsen, så var det også fordi jeg ut fra egen erfaring har noen tanker om at temaene som blir tatt opp i undersøkelsen er tema som ledere er mer sannsynlig å skulle være opptatt av, og reflektert på. Når jeg valgte å spørre alle lederne på alle kritesentrene, så håper jeg at bredden og svarprosent kan tilsa at jeg får et representativt utvalg.

Så er det spørsmål om respondentene i noen grad er påvirket av faktorer som jeg ikke har oversikt over når de svarer på undersøkelsen. For det første vet jeg ut fra egen stilling at ledere og ledelsen på kritesentrene har fått flere skjema enn vanlig å svare på fra ulike hold, i inneværende år. Dette skyldes blant annet koronapandemien. Dermed kan svarene være preget av noe skjematrøtthet hos respondentene. I tillegg kommer respondentens villighet til å oppgi

riktige opplysninger (Jacobsen, 2015: 230). Respondentene kan være preget blant annet av sitt ståsted på ideologi og ståsted på faglig tilnærming i driften når de svarer. Egeninteresser hos respondentene kan være en svakhet i undersøkelsen. Fordel ved denne undersøkelsen er at mange av kildene er uavhengig av hverandre, har ulike interesser og ulike motiver (Jacobsen, 2015: 231). Finner jeg likevel sammenfallende trender, så øker dette funnenes gyldighet.

4.1.9 Generalisering og svarprosent

Kvantitativ metode kan gi mulighet for å generalisere. Jeg valgte å sende ut spørreskjema til alle krisesentrene i Norge, utenom mitt eget. Dermed fikk 43 sentre muligheten til å bli med. Det var 35 sentre som svarte på de innledende spørsmålene i undersøkelsen og dermed er det en svarprosent på 81,4 % på de innledende spørsmålene. Dette er en god svarprosent og gir muligheter for i moderat grad å uttale seg om utviklingen av krisesentrene generelt. Men utvalget er såpass lite i utgangspunktet, at jeg vil kun generalisere for mitt utvalg.

4.1.10 Frafall

Antall svar i undersøkelsen varierer fra 32, dvs. (N=32) til 35, dvs. (N=35). Det var 43 mulige respondenter til undersøkelsen. Dermed er det frafall i både enheter og i variabler. Det er frafall i enheter når respondenter ikke svarer i det hele tatt, og det er frafall i variabler når noen av respondentene ikke svarer på alle spørsmålene (Jacobsen, 2015).

	Kommunale	IKS	Frivillige	Stiftelser	Totalt
Mulige respondenter	16	13	6	8	43
Faktiske svar	12	12	6	5	35
Svarprosent	75,00 %	92,31 %	100,00 %	62,50 %	81,40 %

Det lave totale antallet respondenter i undersøkelsen gjør at prosentandeler gir uforholdsmessige høye utslag ved små endringer.

I denne undersøkelsen fikk alle krisesentrene i Norge anledning til å svare, så nær som ett, mitt, som er stiftelse. Svarprosenten viser at det er best svarrespons fra de frivillige organisasjonene. Undersøkelsen var frivillig, og de som ikke har svart har valgt dette selv.

Denne selvutvelgelsesprosessen kan føre til systematiske skjevheter i undersøkelsen og mulighet for at det er de med sterkeste mening om temaet som har svart på undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

5 Analyse og funn

5.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg analysere funnene i undersøkelsen, og drøfte disse opp mot hypoteser i kapittel 3. Kapittelinnstillingen er den samme som i teorikapitlet: Først om organisasjonstyper, lederbetingelser og målsetning. Deretter organisasjonskultur, og til sist om motstand til endring.

5.2 Nominelle nivå

Det er på dette tidspunkt i alt 44 krisesentre i Norge. Krisesenteret som jeg tilhører er ikke med i undersøkelsen. Dermed ble spørreskjemaet sent ut til 43 krisesentre, ved leder. 35 sentre svarte på undersøkelsen, det vil si en svarprosent på 81,40 %.

Innledningsvis i undersøkelsen ble respondentene (lederne) bedt om oppgi bakgrunnsinformasjon som organisasjonsform, ansatt-tid og høyeste fullførte utdanning for respondenten, og hvilken region krisesenteret tilhører. Disse innledende spørsmålene er med på å belyse utvalget mitt, samt at vi kan se noen utviklingstrekk over tid.

Hvilken organisasjonsform har ditt krisesenter?

Organisasjonsform	N	%
Kommunalt	12	34,3
Interkommunalt (IKS)	12	34,3
Frivillig / Privat virksomhet	6	17,1
Stiftelse	5	14,3
	35	100

Her ser vi at kommunale og interkommunale selskap utgjør til sammen 68,60 % av respondentene, og frivillige organisasjoner og stiftelser utgjør til sammen 31,4 %. Samtlige krisesentre startet som frivillige grupper (Ahnfelt, 1987). I 2003 var 68 % av krisesentrene organisert som frivillige grupper, 22 % var stiftelser og 10 % var kommunale foretak (Jonassen & Stefansen, 2003). Det har altså skjedd en vesentlig endring i eierstruktur på krisesentrene i løpet av de to siste tiårene.

Jeg velger i det videre å lage en gruppeinndeling der kommunale og IKS er en gruppe, og den andre gruppen er de frivillige organisasjonene og stiftelser.

Hvor lenge har du vært ansatt på krisesenter?

Ansatt tid	N	%
0 - 5 år	10	28,6
6 - 10 år	7	20
11 - 15 år	8	22,9
Mer enn 15 år	10	28,6
	35	100

Nærmere 1/3 del har vært ansatt mindre enn 5 år. Her er det muligens kommet inn ny kompetanse og forskjellig profesjonsbakgrunn enn det som har vært tilfelle tidligere. Over halvparten av respondentene har vært ansatt i mer enn 10 år, og totalt 71,4 % av respondenter har vært ansatt i mer enn 6 år. Det er altså en betydelig andel av lederne som har relativ lang erfaring med krisesenterarbeid.

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

Utdanning	N	%
Grunnskolen	1	2,9
Videregående skole	2	5,7
3-årig høyskole/universitet	6	17,1
Mer enn 3-årig høyskole/universitet	24	68,6
Annet	2	5,7
	35	100

Utdannelsesnivå til respondentene viser at 68,60 % har fullført mer enn 3-årig høyskole- eller universitetsutdannelse.

I 2014 var status for høyeste utdanningsnivå for daglig leder som følger: Videregående skole 14 %, 3-årig høyskole/ universitetsutdannelse 37 %, 5-årig høyskole/universitet 19 %, ikke oppgitt eller kurs 30 % (Bakketeig et. al., 2014).

Som vi ser har utdanningsnivået til lederne økt fra 2014 og til i dag. Tallene viser at nesten 2/3 deler av lederne i dag har både grunnutdannelse og tilleggsutdannelse på høyskolenivå/universitetsnivå.

Hvilken region tilhører ditt krisesenter?

Region	N	%
Vest	10	28,6
Sør	3	8,6
Øst	12	34,3
Nord	10	28,6
	35	100

5.2.1 Oppsummering

Svar på innledende spørsmål viser at i ca. 2/3 deler av respondentene er kommunale/IKS og ca. 1/3 del har organisasjonsform som frivillige organisasjoner/stiftelser. Det har altså vært en klar utvikling at kommunene overtar drift av krisesentrene i løpet av de siste to tiårene. I 2003 var bare 10 % av sentrene kommunalt eid.

Videre ser vi at i overkant av 70 % av lederne har vært ansatt i mer enn 6 år. Når det gjelder utdannelse, så har ca. 2/3 deler mer enn 3-årig høyskole/universitetsutdannelse pr i dag. Andel ledere med både grunnutdannelse og videre utdannelse på høyskole/universitetsnivå har hatt en økning siden 2014.

Det var 35 respondenter som svarte på de innledende spørsmålene.

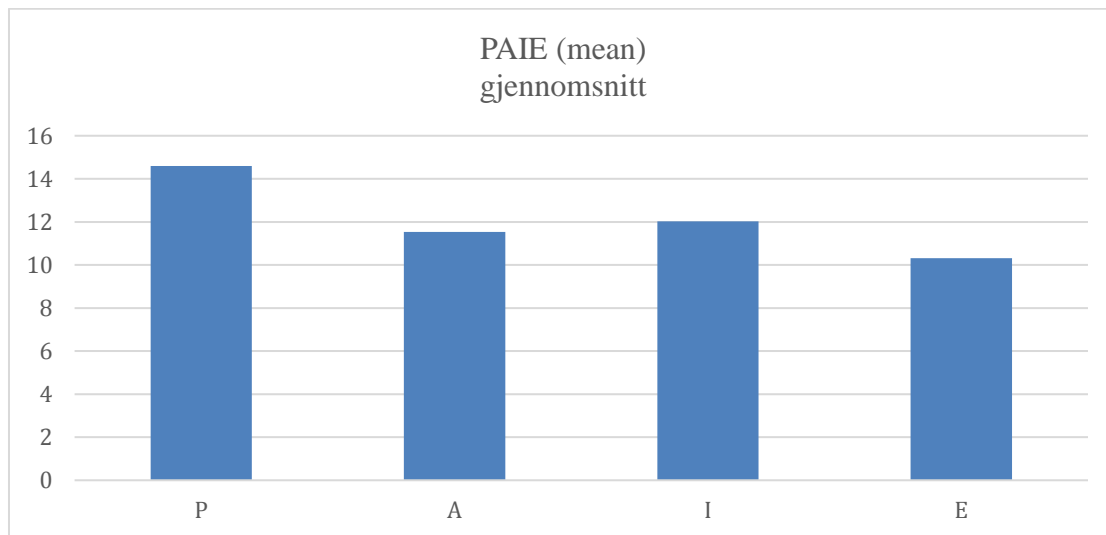
5.3 Organisasjonstyper, ledelsesbetingelser og målsetning

5.3.1 Organisasjonstype

Hypotese: Krisesentrene har utviklet seg i retning av ekspertorganisasjoner.

I spørreskjemaet ble det gitt en rekke utsagn der respondentene skulle angi i hvilken grad disse passet for deres krisesenter og arbeidsplass. Spørreskjemaet er vedlagt i oppgaven i kapittel 9. Disse utsagnene var formulert ut fra Strands (2007) teori om organisasjonstyper, og beskriver karakteristika ved de ulike organisasjonstypene. Inndelingen av organisasjonstypene er P=ekspertorganisasjon, A=byråkrati, I=gruppeorganisasjon, og E=entreprenør, PAIE. Disse organisasjonstypene er nærmere beskrevet i kapittel 3 teori.

Første analyse viste at krisesentrene i størst grad er preget av å ivareta P funksjonen mest, selv om forskjellene er små. Dette er funksjoner som kjennetegner ekspertorganisasjoner. En ekspertorganisasjon har fokus på produksjon, og produksjonskjernen er det sentrale i denne typen organisasjoner (Strand, 2007). Her vises resultatet i et stolpediagram:



FIGUR 3 GJENNOMSNITTSANALYSE PAIE ORGANISASJONSTYPER

	Gjennomsnitt	Standard avvik
P	14,6	2,2
A	11,5	1,7
I	12,0	1,9
E	10,3	2,2

N=32

Her ser vi at P=ekspertorganisasjon får høyest score, men at også de andre er relativt jevnt fordelt. Krisesentrene har sin opprinnelse i frivillige organisasjoner, som ifølge Strand (2007) er I=gruppeorganisasjoner. Det er da kanskje naturlig at vi ser at denne grupperingen også er godt representert i svarene.

Resultatet indikerer at krisesentrene tenderer mot å ha utviklet seg mest i retning av ekspertorganisasjoner.

Videre vurderte jeg at det kunne være interessant å sette disse resultatene opp mot andre variabler, som hvilken organisasjonsform krisesentrene har, og mot utdanningsnivå for leder, og ansatt-tid for leder. Dette for å se om disse variablene kunne se ut til å påvirke utfallet av denne første analysen.

Jeg lagde to grupper: I den første gruppen slo jeg sammen de kommunale med de som er interkommunale (IKS), og i den andre gruppen ble de som er stiftelser slått sammen med de som er frivillige organisasjoner.

T-Test	Gruppeinndeling	N	Gjennomsnitt	Std. Avvik
P=ekspert	Kommunal/IKS	21	14,7	2,4
	Frivillig/stiftelse	11	14,4	1,6
A=byråkrat	Kommunal/IKS	21	11,5	1,9
	Frivillig/stiftelse	11	11,5	1,3
I=gruppe	Kommunal/IKS	21	11,9	1,8
	Frivillig/stiftelse	11	12,4	2,3
E=entreprenør	Kommunal/IKS	21	10,0	2,1
	Frivillig/stiftelse	11	10,9	2,4

Her ser vi at resultatet ble omtrent det samme som ovenfor med hensyn til fordeling på PAIE, og det er ikke signifikante forskjeller. Dermed ser det ikke ut til at organisasjonsform er en indikator på valgene respondentene har gjort.

Videre gjorde jeg analyser med PAIE på de to gruppene, også med variablene utdanningsnivå for leder, og ansatt tid for leder. Disse testene viste heller ingen signifikante forskjeller. Det eneste som hadde en nærsignifikans ($p=0,06$) var E=entreprenør mot ledes ansatt tid.

Resultatet av denne utvidede delen av analysen, indikerer at variablene organisasjonsform, utdanningsnivå til leder, og ansatt-tid for leder, ikke ser ut til å påvirke opprinnelig funn som viste at krisesentrene pr. i dag tenderer til å ha utviklet seg mest i retning av ekspertorganisasjoner.

5.3.2 Ledelsesbetingelser

Hypotese: Ledelsesbetingelser på krisesentrene går i retning av ledelsesbetingelser i ekspertorganisasjoner.

I første del av spørsmålet som ble gitt vedrørende ledelse, ble respondentene bedt om å velge et av fire utsagn som passet best til styring og ledelse på deres arbeidsplass. Hvert av de fire spørsmålene var formulert som karakteristiske trekk for ledelse ut fra PAIE modell (Strand, 2007). Svar fordelte seg slik:

Utsagn:	N	%
<i>Hos oss vil leder få mest respekt ved å ha faglig autoritet og mye fagkunnskap (P)</i>	13	39,40
<i>Vår organisasjon styres av beslutninger tatt av flertallet (I)</i>	5	15,20
<i>Hos oss er ledelsen personlig, direkte og uformell E</i>	11	33,30
<i>I vår organisasjon er ledelsen sentral, og formell autoritet spiller en viktig rolle (A)</i>	4	12,10
	33	100,00

Modus: «Hos oss vil leder få mest respekt ved å ha faglig autoritet og mye fagkunnskap» som er P=ekspertorganisasjon (39,40%). Andre mest valgte utsagn er E= entreprenør (33,30).

Disse utsagnene var ikke inkludert i målingen i første del under pkt. 5.3.1 der det ble målt organisasjonstyper, og P=ekspertorganisasjon, ble mest valgte variabel. Svakheter med denne delen er at det er relativt få utsagn for å måle preferanser.

Neste del for måling av lederbetingelser og preferanser hadde også utsagn som karakteriserer organisasjonstyper (Strand, 2007).

Respondentene ble bedt om å angi hvilket utsagn de hadde *mest* fokus på som leder:

Utsagn:	Positive svar	%
<i>Å være innovativ og tilpasse organisasjonen etter markedet (E)</i>	5	(7,7)
<i>Å ha fokus på vekst og tilføre mer ressurser (E)</i>	5	(7,7)
<i>Å ha fokus på oppfølging og problemløsning for kunde/klient (P)</i>	9	(13,8)
<i>Sette retning for organisasjonen via mål og planlegging (P)</i>	17	(26,2)
<i>Overvåke arbeidet via dokumentasjon (A)</i>	0	(0,0)
<i>Å ha fokus på begrensnings av avvik. Passe på at regelverket følges (A)</i>	3	(4,6)
<i>Skape og vedlikeholde relasjoner, skape oppslutning om organisasjonen (I)</i>	11	(16,9)
<i>Å ha fokus på å skape samstemmighet i organisasjonen/arbeidsplassen (I)</i>	15	(23,1)
	65	(100,0)

Respondentene ble bedt om å velge kun to alternativ, og kunne ikke velge samme utsagn to ganger. Noen av respondentene kan ha valgt kun ett utsagn.

Her ser vi en klar preferanse på lederfunksjoner mot P= ekspertorganisasjon og I= gruppeorganisasjon. Disse slår ut likt, begge er representert med til sammen 26 positive svar

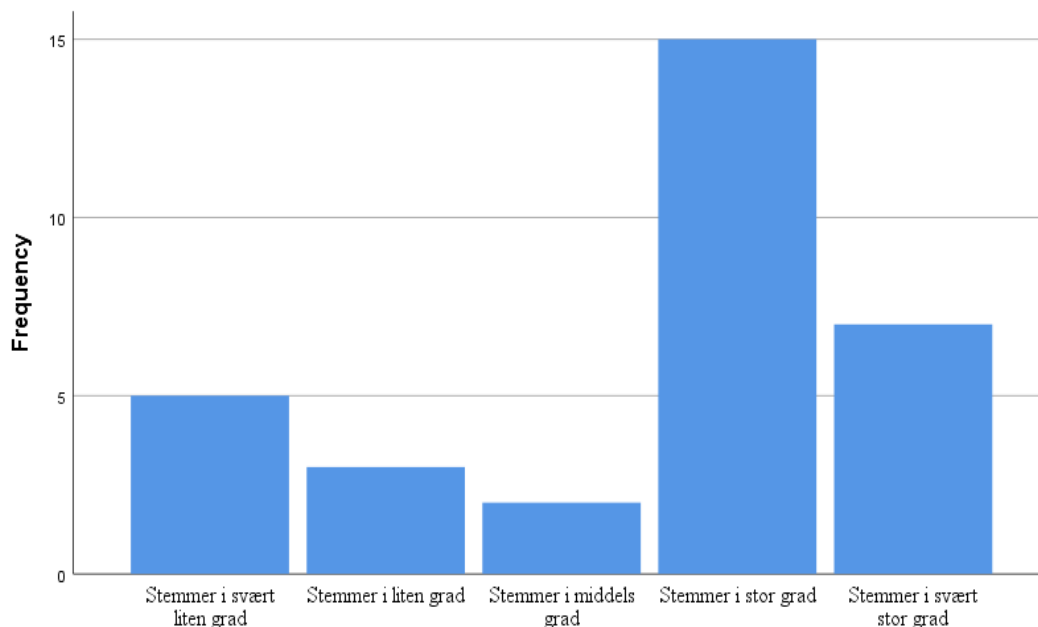
tilsvarende 40 % hver. Igjen ser vi at krisesentrene preges av antatt tidligere organisasjonstype, I=gruppeorganisasjon, og ny organisasjonstype, E=ekspert. Disse utsagnene var heller ikke inkludert i målingen i første del under pkt. 5.3.1 der det ble målt organisasjonstype og P=ekspertorganisasjon, ble mest valgte variabel.

Alle ledere vil i en eller annen grad ha fokus på alle disse områdene som utsagnene beskriver. Derfor har jeg prøvd å få respondentene til å reflektere over hva de har mest fokus på.

Resultatet av disse to spørsmålsrundene viser at krisesentrene tenderer mot å ha lederbetingelser som går i retning av ekspertorganisasjoner. I tillegg har første måling innslag av E= entreprenør, og andre del har klart innslag av I=gruppe organisasjon. Begge målingene viser laveste score på A=byråkrati. Dette er jo interessant når vi fra de nominelle målingene vet at så mange som 68,6 % av respondentene er kommunale/IKS, og dermed er inkludert i typiske byråkratiske organisasjoner (Strand, 2007).

I ekspertorganisasjoner har gjerne ledelsen preg av å være todelt ledelse (Strand, 2007). I undersøkelsen kom jeg med følgende påstand. Denne skulle lederne svare på i hvilken grad stemte på deres senter:

«Ledelsesfunksjonen preges av todelt ledelse; administrativ og faglig»



FIGUR 4 ANALYSE TODELT LEDELSE

N=32. Svaralternativene fordelte seg slik:

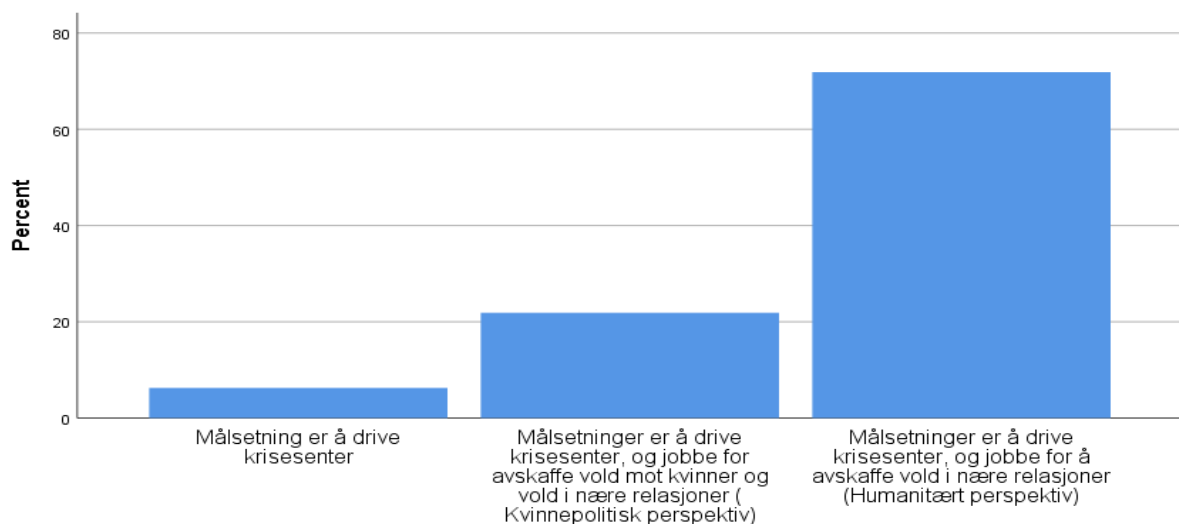
«Stemmer i svært liten grad»	15,6 %
«Stemmer i liten grad»	9,4 %
«Stemmer i middels grad»	6,3 %
«Stemmer i stor grad»	46,9 %
«Stemmer i svært stor grad»	21,9 %

Resultatet av målingen viser at til sammen 75,1 % sier at utsagnet stemmer med deres arbeidsplass i middels, stor eller svært stor grad, og indikerer at krisesentrene tenderer mot todelt ledelse, administrativ og faglig. Igjen forsterkes indikasjonen på at krisesentrene tenderer mot å utvikle seg i retning av ekspertorganisasjoner.

5.3.3 Målsetning

Hypotese: Et flertall av krisesentrene har gått bort fra todelt målsetting.

I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å oppgi hvilket av disse tre utsagnene som beskrev målsetning for deres senter best.



FIGUR 5 ANALYSE MÅLSETNING

N=32

6,3 % av de som har svart på dette spørsmålet bekrefter at de har en målsetning: å drive krisesenter. Videre er det 21,9 % som har svart at de har todelt målsetning: å drive krisesenter, og å jobbe fra et kvinnepolitisk perspektiv for å avskaffe vold mot kvinner og vold i nære relasjoner. Siste alternativ var også todelt målsetning, men denne er noe annerledes formulert: å drive krisesenter, og å jobbe for å avskaffe vold i nære relasjoner opp mot et humanitært perspektiv. 71,9 % har bekreftet dette alternativet for målsetning.

Det vil også si at 93,7 % av de som har svart på dette spørsmålet fremdeles har en todelt målsetning. Hovedtyngden ligger på et humanitært perspektiv for målsetning nr. 2.

Resultatet viser at et flertall av krisesentrene i Norge i dag ikke har gått vekk fra en todelt målsetning.

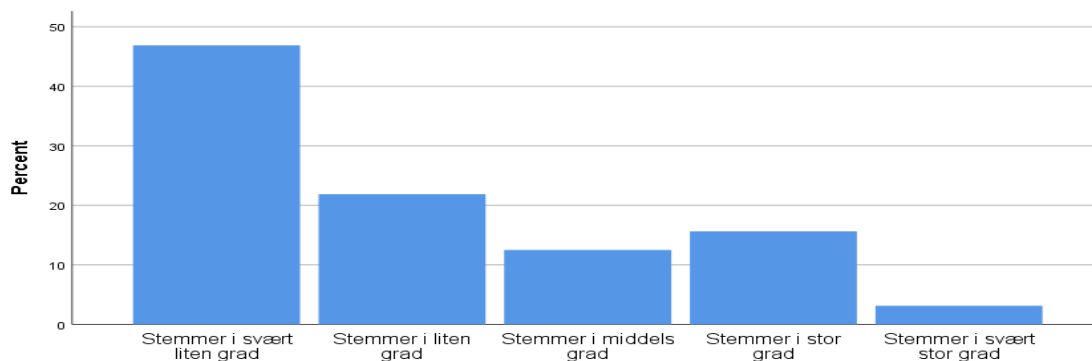
5.3.4 Spenningsfelt mellom ideologisk- og profesjonell tilnærming

Hypotese: Det er fremdeles et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften.

Først ble følgende to spørsmål gitt:

1. Historien viser at det har vært et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften.

Denne spenningen var både innad på sentrene og mellom de ulike sentrene. Opplever du at dette spenningsfeltet er der fremdeles i dag på ditt senter?



FIGUR 6 ANALYSE SPENNINGSFELT INNAD PÅ SENTRENE

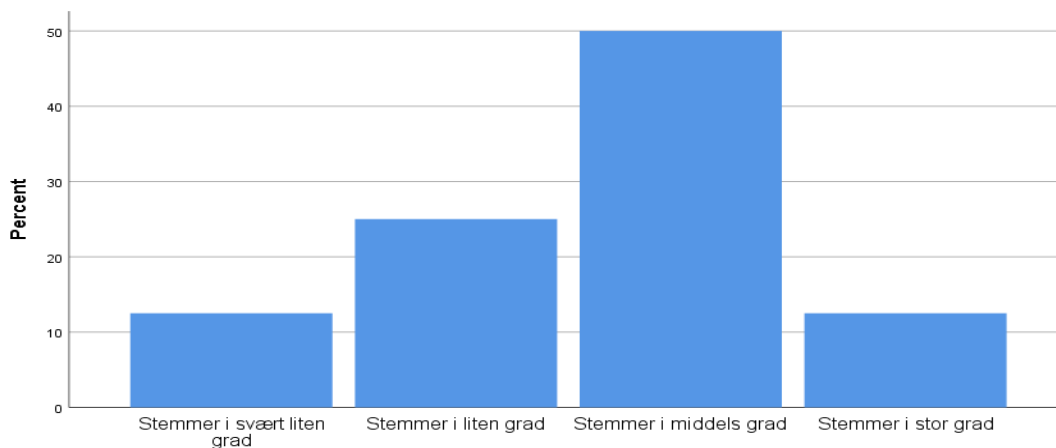
N=32

Her svarte 68,8 % at de i svært liten grad og liten grad kjente på spenningsfelt for tidligere ideologisk og dagens mer profesjonelle tilnærming til krisesenterdriften, innad på sitt senter.

12,5 % svarer «Stemmer i middels grad», 15,6 % svarer «stemmer i stor grad», og 3,1 % svarer «Stemmer i svært stor grad».

Resultatet indikerer at spenningsfeltet mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming fremdeles er tilstede i varierende, men i relativt liten grad, innad på krisesentrene i dag.

2. Opplever du spenningsfelt (jmf. forrige spørsmål) utad i forhold til andre krisesentre?



FIGUR 7 SPENNINGSFELT MELLOM SENTRENE

N=32. Modus: «Stemmer i middels grad».

Her svarer 12,5 % «Stemmer i svært liten grad» og 25 % svarer «Stemmer i liten grad. Så ser vi at 50 % svarer «Stemmer i middels grad», og til sist 12,5 % svarer «Stemmer i stor grad».

Ingen av respondentene har gitt svaralternativet «Stemmer i svært stor grad» på dette spørsmålet.

87,5 % har svart at de opplever et spenningsfelt mellom krisesentrene i Norge i dag, i en eller annen grad. Spørsmålet gir ikke svar på om de selv opplever å være en del av dette, eller om de mener å observere det blant de andre sentrene. Her kunne det vært gitt et oppfølgings-spørsmål om dette.

Resultatet av begge spørsmålene indikerer at det fremdeles oppleves et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming av krisesenterdriften, både innad på krisesentrene og utad sentrene imellom.

Videre ble det gitt to oppfølgings-spørsmål til ovenstående tema om spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming til krisesenterdriften. Dette fordi jeg ønsket å avklare nærmere om et slikt eventuelt spenningsfelt innvirket negativt på noen måte for respondentene.

- 1. Hvis du opplever at dette spenningsfeltet er der ennå, opplever du da dette som belastende i noen grad?*

Her er svarene fordelt i prosent på alternativene:

I svært liten grad	21,9 %
I liten grad	25,0 %
I middels grad	31,3 %
I stor grad	6,3 %
I svært stor grad	3,1 %
Ikke aktuelt	12,5 %

N=32

12,5 % svarer «Ikke aktuelt». Spørsmålstillingen og svaralternativet er ikke konkret nok til at det kommer fram om svaret skal tolkes som at respondenten ikke opplever noe spenningsfelt, eller om det ikke er aktuelt å betegne opplevelsen som belastende.

Til sammen 46,9 % svarer at de i svært liten og liten grad, opplever spenningsfeltet som belastende.

Til sammen 40,7 % svarer at de i middels, stor eller svært stor grad, opplever spenningsfeltet som belastende.

Resultatet indikerer at i det er en andel av respondentene som føler dette belastende, men i moderat grad.

Undersøkelsen viser ikke om det er de som opplever spenningsfeltet innad, eller de som opplever det utad, som opplever belastning i situasjonen.

2. *Hvis du opplever at dette spenningsfeltet er der ennå, opplever du da at det hindrer samarbeid med enkelte krisesentre?*

Her er svarene fordelt i prosent på alternativene:

I svært liten grad	21,9 %
I liten grad	25,0 %
I middels grad	37,5 %
I stor grad	0 %
I svært stor grad	3,1 %
Ikke aktuelt	12,5 %

N=32

12,5 % svarer «Ikke aktuelt». Spørsmållstillingen og dette svaralternativet er ikke konkret nok til at det kommer fram om svaret kan tolkes som at respondenten opplever at spenningsfeltet ikke er der ennå, eller om respondenten mener at det ikke er til hinder for samarbeid med enkelte krisesentre.

Til sammen 46,9 % svarer at de i svært liten og liten grad, opplever spenningsfeltet som hinder for samarbeid med enkelte andre krisesentre.

Til sammen 40,6 % svarer at de i middels eller svært stor grad, opplever at spenningsfeltet hindrer samarbeid med andre krisesentre.

Resultatet indikerer at en andel respondenter mener at dette spenningsfeltet hindrer samarbeid med andre krisesentre.

5.3.5 Oppsummering

Innledningsvis ønsket jeg å se på hva slags organisasjonstype krisesentrene har utviklet seg til å bli. Funn var at elementer fra alle organisasjonstypene er godt representert, men at tendensen går mest mot ekspertorganisasjon. Alle krisesentrene startet som frivillige organisasjoner, men har i dag ulike organisasjonsformer, men hovedtyngden er nå kommunale eller interkommunale selskaper. Frivillig organisasjon vil gjerne ha typiske trekk som gruppeorganisasjon og kommunale selskaper vil ofte ha typiske trekk som byråkratier (Strand, 2007). Dermed er det et interessant funn at krisesentrene pr. i dag likevel tenderer mest mot ekspertorganisasjoner.

Videre viser undersøkelsen at hverken organisasjonsform, utdanningsnivå til leder, og ansatt tid for leder, ser ut til å påvirke opprinnelig funn som viste at krisesentrene tenderer til å utvikle seg i retning av ekspertorganisasjoner.

Når jeg går videre til å se på resultatene av spørsmålsrundene som gjelder lederbetingelser, viser funn at krisesentrene tenderer mot å ha lederbetingelser som også går i retning av ekspertorganisasjoner. Første måling av lederbetingelser gav også høyt innslag av E=entreprenør, og i andre del var det klart innslag av I=gruppe organisasjon. Målingene viser laveste score på A=byråkrati. Oppsummert viser funnene at også ledernes fokus i lederrollen er mest lik ekspertorganisasjoner der leder er beskrevet som en dirigent

Innledningsvis i oppgaven har jeg skrevet om historien til krisesentrene. Ved oppstart var det en klar todelt målsetning for de som var involvert i å starte opp krisesentrene (Ahnfelt, 1987). Resultatet av min undersøkelse viser at et klart flertall av krisesentrene i Norge i dag fremdeles har en todelt målsetning. Undersøkelsen viser at et flertallet av krisesentrene i dag ikke har med seg det kvinnepolitiske perspektivet i denne delen av arbeidet slik det var tidligere, men et humanitært perspektiv.

Så ser vi at spenningsfeltet mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming, fremdeles er tilstede. Målingene indikerer at spenningsfeltet for de fleste oppleves mer tydelig utad mot andre krisesentre, og i mindre grad innad på sentrene.

Vi ser også at resultatet av undersøkelsen indikerer at det er en andel av respondentene som føler dette spenningsfeltet som belastende, men i moderat grad. Undersøkelsen viser ikke om det er de som opplever spenningsfeltet innad, eller de som opplever det utad, som opplever belastning i situasjonen. Resultatet indikerer at en relativ andel respondenter mener at dette spenningsfeltet hindrer samarbeid med andre krisesentre.

5.4 Organisasjonskultur

5.4.1 Organisasjonskultur

Hypotese: Krisesentrene i Norge har kultur som gjenkjennes i ekspertorganisasjoner.

Respondentene ble bedt om å velge de utsagnene som stemte best med deres arbeidsplass.

Utsagn:	Positive svar	%
<i>Hos oss verdsettes formell struktur, formelle ordninger og formelle relasjoner (A)</i>	6	(9,8)
<i>Verdier som saklighet, kunnskap og lojalitet mot organisasjonen, er sterke hos oss (A)</i>	13	(21,3)
<i>Hos oss er det viktig å være løsningsorientert på vegne av bruker/ klienten (P)</i>	30	(49,2)
<i>Vi vektlegger verdier som omsorg og lindring (P)</i>	4	(6,6)
<i>Vi vil heller ha engasjement og overbevisning, enn struktur og kunnskap (I)</i>	1	(1,6)
<i>Våre verdier er preget av uforsonlighet og erobringvillje (I)</i>	0	(0,0)
<i>Vi er bevisst på bruk av fysiske symboler for å vise våre verdier (E)</i>	1	(1,6)
<i>Organisasjonens verdier er bygd opp systematisk, og vi markedsføres via disse (E)</i>	6	(9,8)

Det ble avgitt 61 positive svar på disse utsagnene totalt. Respondentene ble bedt om å velge to alternativ og kunne ikke klare å velge samme utsagn to ganger. Noen av respondentene har valgt kun et utsagn.

Disse utsagnene var ikke inkludert i målingen i første del under pkt. 5.2. der det ble målt organisasjonstype og P=ekspertorganisasjon, ble mest valgte variabel.

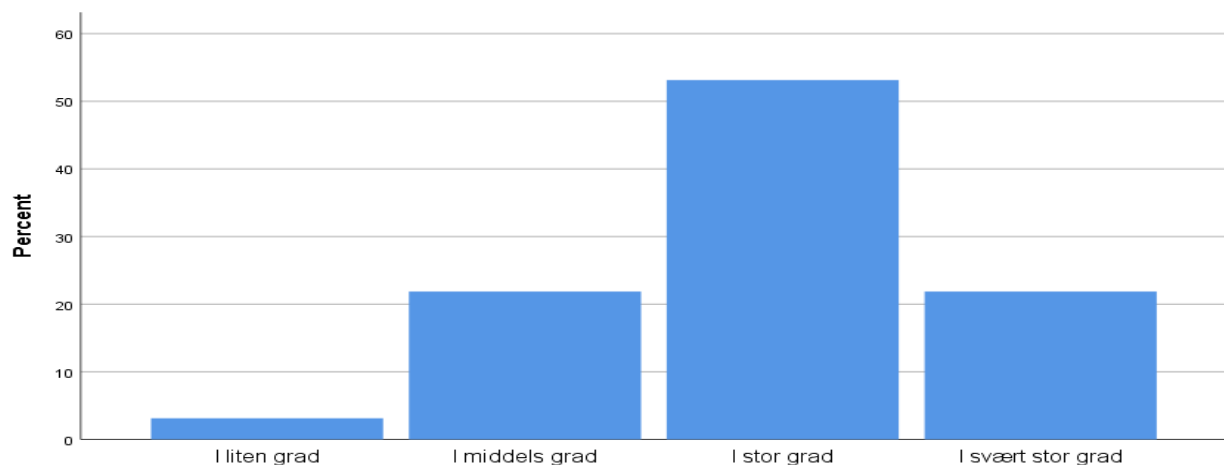
Resultatet av denne målingen indikerer at krisesentrene har kultur som gjenkjennes i ekspertorganisasjoner.

5.4.2 Felles verdiforankring

Hypotese: Krisesentrene opplever en felles verdiforankring innad på sentrene og utad med andre sentre.

I en rapport i 2009 kom Langerud (2009) med anbefaling til krisesentrene om å ha interne felles diskusjoner om felles verdiforankring og ideologiens rolle. Dette for å bedre daværende situasjon i arbeidsmiljøet på krisesentrene. Dermed er det interessant å se hvordan lederne opplever nettopp dette på nåværende tidspunkt.

I hvilken grad opplever du felles verdiforankring blant ansatte på ditt senter?



FIGUR 8 FELLES VERDIFORANKRING PÅ SENTRENE

N=32

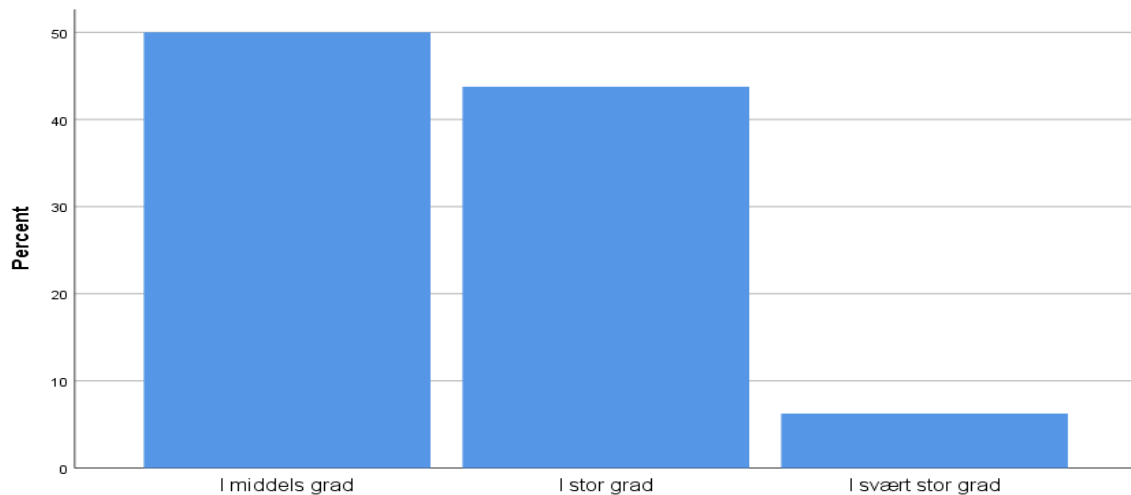
Ingen av respondentene har gitt svaralternativer: «I svært liten grad».

3,1 % oppga «I liten grad», 21,9 % oppga «I middels grad». Så svarte 53,1 % «I stor grad» og 21,9 % «I svært stor grad».

Resultatet indikerer at de fleste ledere ved krisesentre opplever en relativt god felles verdiforankring blant ansatte på sitt senter.

Da krisesenterbevegelsen startet opp krisesentrene hadde de en felles kampsak som knyttet kvinnene i et ideologisk felleskap over hele landet (Ahnfelt, 1987). Senere samlet krisesentrene seg under paraplyorganisasjonene KS og NKS. De to paraplyorganisasjonene representerte to ulike verdisyn og ideologisk ståsted (Langerud, 2009) og er presentert tidligere i oppgaven under kapittel 2. Følgende spørsmål ble gitt for å avdekke hvordan lederne opplever situasjonen i dag:

I hvilken grad opplever du felles verdiforankring med andre krisesentre i Norge?



FIGUR 9 FELLES VERDIFORANKRING SENTRENE IMELLOM

N=32

Ingen av respondentene har gitt svaralternativene: «I svært liten grad» og «I liten grad».

50 % svarte «I middels grad», 43,8 % svarte «I stor grad» og 6,3 % svarte «I svært stor grad».

Undersøkelsen viser oss ikke hvor mange av andre krisesentre respondenten føler felles verdiforandring med, altså om det er med kun ett, eller om det er med flere andre krisesentre.

Resultatet indikerer at alle respondentene føler en relativt god felles verdiforankring med andre krisesentre.

5.4.3 Oppsummering

Resultat av analysen viser at krisesentrene i dag tenderer mot et verdigrunnlag der det er stor oppmerksomhet mot å være løsningsorientert på vegne av bruker. Dette er et typisk og betegnende trekk for ekspertorganisasjoner.

Når det gjelder opplevd felles verdiforankring svarer hoveddelen av respondentene at de i stor grad har felles verdiforankring på sin arbeidsplass, og relativt mange føler også på felles verdiforankring med andre sentre.

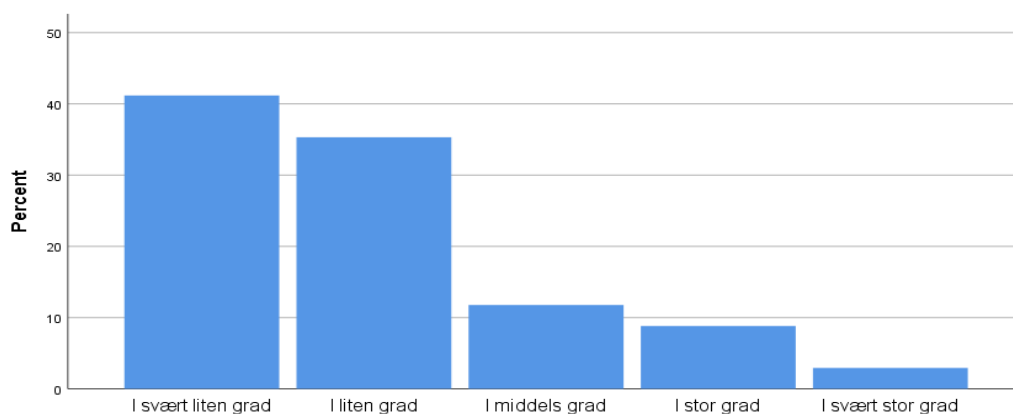
5.5 Motstand mot endring

5.5.1 Motstand mot endringer i personalgruppen

Hypotese: Ledere på krisesentrene opplever motstand i personalgruppen mot endringer som struktur i organisasjonen, endringer i arbeidsprosesser og oppgaver.

Følgende spørsmål ble gitt:

Krisesentrene har vært i utvikling og endring siden oppstart. Endringene har omfattet blant annet struktur i organisasjonen, arbeidsprosesser og oppgaver. Opplever du som leder at du møter motstand mot denne typen endringer i personalgruppen pr nå?



FIGUR 10 MOTSTAND MOT ENDRING I PERSONALGRUPPEN

N=34. Prosentvis fordeler svaralternativene seg slik:

I svært liten grad, 41,2 %. I liten grad, 35,3 %. I middels grad, 11,8 %. I stor grad, 8,8 %. I svært stor grad, 2,9 %.

Til sammen 76,5 % svarer at de i svært liten, eller liten grad, kjenner på motstand mot struktur i organisasjonen, arbeidsoppgaver og arbeidsprosesser i sin personalgruppe.

11,8 % har svart at de kjenner motstand i personalgruppen på denne typen endringer i middels grad.

11,7 % har svart at de kjenner på motstand i personalgruppen på denne typen endringer, i stor eller svært stor grad.

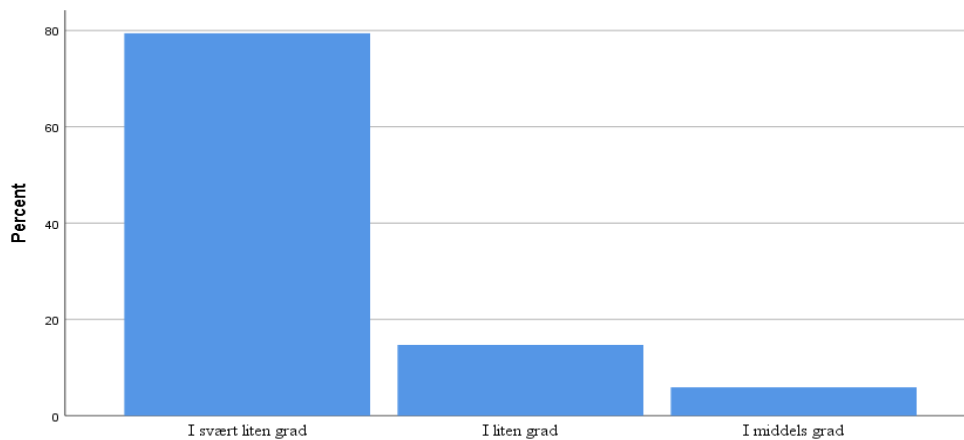
Resultatet indikerer at det for et flertall av lederne er en relativt liten opplevd motstand mot endringer i struktur, arbeidsprosesser og oppgaver, fra personalgruppen.

5.5.2 Motstand mot endring hos ledere

Hypotese: Ledere på krisesentrene kjenner selv på motstand mot endringene i struktur i organisasjonen, endringer i arbeidsprosesser og oppgaver.

Med henvisning til foregående spørsmål ble følgende spørsmål gitt:

Kjenner du selv på motstand mot denne typen endringer pr. nå?



FIGUR 11 MOTSTAND MOT ENDRING HOS LEDERE

N=34. Det vil si at det var 34 respondenter som svarte på dette spørsmålet.

79,4 % oppga svaralternativ	«I svært liten grad»
14,7 % oppga svaralternativ	«I liten grad»
5,9 % oppga svaralternativ	«I middels grad»
Ingen oppga svaralternativ	«I stor grad»
Ingen oppga svaralternativ	«I svært stor grad»

Resultatet indikerer at hoveddelen av ledere på krisesentrene i dag selv har liten eller ingen motstand til endringer i struktur, arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver på senteret.

5.5.3 Oppsummering

Resultat av undersøkelsen indikerer at endringsmotstand ikke er en problemstilling av betydning på krisesentrene i dag. Hverken hos ledere selv eller i personalgruppen sett fra leders side.

5.6 Oppsummering alle funn

Skjematisk oppsett på funn i forhold til hypoteser:

Teoretisk ramme	Hypoteser	Funn
Organisasjonstyper, lederbetingelse og målsetning	Hypotese: Krisesentrene har utviklet seg i retning av ekspertorganisasjoner.	Delvis bekreftet
	Hypotese: Ledelsesbetingelser på krisesentrene går i retning av ledelsesbetingelser i ekspertorganisasjoner.	Delvis bekreftet
	Hypotese: Et flertall av krisesentrene har gått bort fra andre del i opprinnelig todelt målsetting.	Avkreftet
	Hypotese: Det er fremdeles et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften.	Delvis bekreftet
Organisasjonskultur	Hypotese: Krisesentrene i Norge har kultur som gjenkjennes i ekspertorganisasjoner.	Delvis bekreftet
	Hypotese: Krisesentrene opplever en felles verdiforankring innad på sentrene og utad med andre sentre.	Bekreftet

Motstand mot endring	Hypotese: Ledere på krisesentrene opplever motstand i personalgruppen, mot endringer i struktur i organisasjonen og endringer i arbeidsprosesser og oppgaver.	Avkreftet
	Hypotese: Ledere på krisesentrene er kjenner selv på motstand mot endringene i struktur i organisasjonen og endringer i arbeidsprosesser og oppgaver.	Avkreftet

6 Drøfting og konklusjoner

6.1 Innledning

Min problemstilling er å finne ut hvordan krisesentrene har utviklet seg som organisasjoner. Jeg ønsker å kartlegge om krisesentrene ser ut til å utvikle seg likt eller ulikt med hensyn til organisasjonstype, og om dette har noen sammenheng med andre faktorer. Forskjellige organisasjonstyper gir også gjerne ulike lederbetingelser og lederfokus. I sammenheng med dette ønsker jeg også å kartlegge krisesentrenes målsetning i dag.

Videre vil jeg se på om det fremdeles er et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens profesjonelle tilnærming. Denne spenningen kan være både innad på det enkelte krisesenter og krisesentrene seg imellom. Hvordan lederne selv erfarer denne situasjonen, og om dette oppleves som belastende i noen grad? I tillegg om lederne opplever at det påvirker samarbeidet med andre krisesentre.

Jeg ønsker også å se på hva slags organisasjonskultur krisesentrene ser ut til å ha utviklet, og om de selv føler at de har felles verdiforankring innad på sentrene og utad med andre sentre.

Det har vært endringer i struktur og arbeidsoppgaver siden oppstart. Derfor ønsker jeg å se på endringsmotstand mot denne typen endringer på sentrene i dag.

I tidligere rapporter er det påpekt at krisesentrene ikke framstår som en ensartet gruppe når det gjelder rammevilkår og kvalitet på tjenesten (Jonassen & Stefansen, 2003). Det er viktig å se min undersøkelse ut fra et overordnet perspektiv på hvordan selve organisasjonene fungerer, og at dette ikke kan overføres, eller at det nødvendigvis gjenspeiler, kvalitet eller innhold i selve tjenesten.

Undersøkelsen er gjort via elektronisk spørreskjema, og jeg har ikke hatt mulighet for oppfølgingsspørsmål. Metoden gjør at det i noen tilfeller kan være usikkert hva respondenten har ment eller hvordan respondenten tolker spørsmålene og utsagnene.

6.2 Organisasjonstyper, ledelsesbetingelser og målsetning

6.2.1 Funn organisasjonstyper

Funn i første del av undersøkelsen er at krisesentrene har mange elementer av alle de fire organisasjonstyper som Strand (2007) skisserer i sin organisasjonsteori, men at de likevel tenderer til å ha utviklet seg mest i retning av ekspertorganisasjoner. Dermed kan jeg si at hypotesen er delvis bekreftet.

Ekspertorganisasjoner kjennetegnes blant annet ved lavt hierarki, at de er en arena for faglig spesialisering og at ansatte er rekruttert til arbeidsplassen på grunn av sin spesialkunnskap. I tillegg at de gjerne behandler komplekse problemer for brukerne (Strand, 2007).

Min erfaring er at de fleste av krisesentrene i Norge er relativt små enheter med lite preg av hierarki annet enn ledelse med en leder og nestleder. Blant krisesentrenes kjerneoppgaver er å gi et fysisk sikkert oppholdssted og å kartlegge hjelpebehov for bruker, og videre koordinere

denne hjelpen ut mot det øvrige hjelpeapparatet. Brukerne skal behandles individuelt og har gjerne veldig forskjellige, og til dels komplekse hjelpebehov. Skal krisesentrene klare å møte disse behovene er det viktig å ha ansatte med bred formal- og realkompetanse, gjerne med ulik spesialisering. Krisesentrene har i dag behov for ansatte med fagkompetanse og fagspesialisering. Fokus er å hjelpe hver enkelt bruker ut fra deres individuelle behov.

Krisesentrenes oppstart var en følge at et stort engasjement fra kvinner som ønsket å gjøre noe med det de den gang kalte kvinnemishandling. Når vi ser på ekspertorganisasjoner og livsfaser så kan vi trekke linjer som vi kjenner igjen. Strand (2007) beskriver at ekspertorganisasjoner gjerne blir grunnlagt med tanke og vilje om å utrette noe spesielt. Når organisasjonen utvikler seg videre, så kommer det krav om mer tilpasning i systemet. I en tredje fase vil omgivelsene komme med nye krav til faglig standard. Her kjenner vi igjen elementer i historien til krisesentrene slik blant annet Ahnfelt (1987) beskriver den i sin hovedoppgave. Hun beskriver hvordan sentrene oppstod ut fra sosialt og politisk engasjement, med visjoner om å bedre kvinners rettigheter. Videre kan vi lese i Kari Stefansens rapport om hvordan krisesentrene endrer seg lik de foretak som de skal samhandle med, hvordan de endrer seg for å tilpasser seg i systemet (Stefansen, 2006). Krav om faglig standard er til en viss grad kommet etter lovens inntreden i 2010 (Krisesenterlova, 2009) og er fremdeles i utvikling.

Utviklingen er at mange krisesentre de siste årene er blitt kommunale og interkommunale selskaper. NOVA kom med en evaluering av kommunenes implementering av krisesenterloven i 2014. I rapporten blir denne utviklingen kommentert og det blir påpekt at man ikke vet konsekvensen av endringene i driftsform, og om dette vil påvirke utviklingen av selve krisesentertilbudet (Bakketeig et al., 2014, s.159). Krisesentrene var opprinnelig frivillige grupper og organisasjoner. Kjennetegn for frivillige organisasjoner er blant annet at de preges av entusiasme og innsatsvilje som er viktige faktorer i videre utvikling av velferdssamfunnet (Kulturdepartementet, 1996-1997, s. 8/9).

Med utgangspunkt i dette var det interessant å se på om tendensene som kommer fram i første del, har andre faktorer som påvirket tendens til utvikling mest mot ekspertorganisasjoner.

Resultat av videre undersøkelse viste at selskapsform hos krisesentrene ikke var avgjørende faktor for respondentenes valg. Dermed kan det se ut til at i denne fasen av utviklingen til krisesentrene, så har ikke dette noen betydning. Om det vil få noen innvirkning på et senere tidspunkt kan jo være interessant i finne videre ut av. Vi ser at så mange som 68,60 % av respondentene er tilknyttet kommunale eller IKS, og i tillegg ser vi at så mange som litt over halvparten av respondenten har lang fartstid på krisesenteret, mer enn 10 år. Disse har altså vært tilknyttet krisesentrene fra før krisesenterloven kom i 2010. Dermed er det sannsynlig at flere av lederne har vært med på omdanning fra frivillig organisasjon og stiftelser, til kommunale selskap. Undersøkelsen er sett fra leders synspunkt. Når leder er samme person før og etter endring av selskapsform, kan dette være årsak til at vi ikke ser noen sammenheng mellom organisasjonsform og utvikling i organisasjonstype. Er det mulig at et lederskifte i framtiden vil gjøre overgangen til annen selskapsform tydeligere, og at vi da vil få fram forskjeller mellom krisesentrene ut fra organisasjonsform?

Svarene i undersøkelsen ble videre målt mot andre nominelle faktorer. Og her viste undersøkelsen at ansatt-tid og utdanningsnivå hos leder heller ikke hadde noen sammenheng for utvikling av organisasjonstype. Tidligere undersøkelse viste at andel daglig ledere med relevant utdanningsnivå var den samme i 2002 som på 1980-tallet, men at utdanningsnivået var høyere. Videre i rapporten står det:

«Idealet om at egnethet spiller en viktigere rolle for jobben som daglig leder enn utdanningsbakgrunn, synes fortsatt å gjelde ved mange sentre. Krisesenterbevegelsens plattform spiller fortsatt en rolle som utgangspunkt for arbeidet, om enn i noe mindre grad for daglig ledere og medarbeidere ved krisesentre med profesjonell profil» (Jonassen & Stefansen, 2003, s. 214).

Er det fremdeles slik at ledere rekrutteres ut fra egnethet, mer enn ut fra utdanningsbakgrunn? Og har denne egnetheten noen påvirkning på svarene i undersøkelsen? Temaet skulle gjerne vært videre undersøkt.

6.2.2 Funn ledelsesbetingelser

Resultatet av målingene viser at krisesentrenes ledere tenderer til å utvikle seg i retning av ledere i ekspertorganisasjoner. Dermed kan det hevdes at hypotesen er delvis bekreftet.

I tillegg har første måling innslag av E= entreprenør, og i andre del er det innslag av I=gruppe organisasjon. Begge målingene viser laveste score på A=byråkrati.

Ledere vil ofte ha mange oppgaver og fokus som kan gjenkjennes i alle de ulike organisasjonstypene. Jeg har prøvd å få fram respondentens fokus på hva som er mest beskrivende for deres lederrolle, og hvor de har mest fremtredende fokus.

I første del av kartlegging av lederfunksjonen var det utsagnet «Hos oss vil leder få mest respekt ved å ha faglig autoritet og mye fagkunnskap», som fikk høyest score. Det typiske er at leder i en ekspertorganisasjon er en person med profesjonsutdanning, og status for vedkommende henger ofte sammen med faglige resultater. En fagleder vil blant annet være med å utarbeide faglige retningslinjer, og være støtte for førstelinjepersonellet (Strand, 2007).

I ekspertorganisasjonen vil organisasjonen som helhet ha fokus på resultater, og ledere vil i tillegg ha fokus på å etablere mål og retningslinjer, samt standard for adferd. I undersøkelsen fikk svaralternativet «Sette retning for organisasjonen via mål og planlegging» høy score. Det vil si at dette kjente respondentene seg igjen i. Ser vi på PAIE modellen som Strand (2007) bruker, så ser vi at en leder for ekspertorganisasjoner beskrives som en dirigent: setter retning, mål og planlegger, samt å være pådriver for produksjon, resultat og virkning. Figuren er vist på figur 3.2 i kapittel 3, teoretisk grunnlag.

I undersøkelsen om arbeidsmiljøet på ulike krisesentre fra 2009 vises det til at både ansatte og ledere har fått nye roller. Det anbefales også at lederne tilbys kompetanseheving ved behov. Lederne har gjerne hatt relevant helsefaglig, sosialfaglig, samfunnsfaglig, eller pedagogisk utdanning. Kompetansehevingen som anbefales omfatter arbeidsgiveransvaret og HMS-arbeid (Langerud, 2009). Denne kompetansehevingen har preg av administrativ, økonomisk og lederkompetanse. Ekspertorganisasjoner er ofte en del av et større byråkratisk system og har behov for styring og fokus på rammen rundt organisasjonen. Det er forventninger fra omgivelsene om rapporteringer som viser resultater, fordeling av ressurser og annet.

Lederfunksjoner vil også være å kartlegge funksjoner, hensiktsmessig fordeling av ressurser, og stimulere samhandling og kommunikasjon (Strand, 2007) internt og eksternt. Her ser vi konturer av en todelt ledelse, faglig og administrativ, også kaldt hybridledelse (Kjekshus, Bykjeflot & Torjesen, 2013), og som ofte er en ledelsesmodell i ekspertorganisasjoner.

Utviklingen hos krisesentrene går også i denne retningen. Resultat av mine målinger viser at

så mange som 75,1 % av respondentene oppgir at de har todelt ledelse, administrativ og faglig.

6.2.3 Funn krisesentrene målsetning

Funn i undersøkelsen viser at de aller fleste krisesentrene i Norge ikke har gått vekk fra, men fremdeles har, en todelt målsetning.

Helt fra oppstart har krisesentrene hatt en todelt målsetning. Alle hadde som mål å drive krisesenter, og å forebygge vold mot kvinner. Men det var ulikt syn på kvinnemishandling. Ikke alle så fenomenet i et kvinnepolitisk perspektiv. De aller fleste krisesentergruppene i Norge definerte seg i oppstarten som kvinnepolitiske organisasjoner. Blant andre Oslo krisesenter, som var Norges første senter, hadde som kortsiktig målsetning å etablere et krisesenter der kvinner og barn kunne få beskyttelse fra vold i hjemmet, og langsiktig målsetning var å påvirke samfunnet for å bekjempe kvinneundertrykking generelt (Ahnfelt, 1987, s 5). Målsetning for en organisasjon er beskrevet som ønsket eller foretrukket framtidig tilstand. Når en organisasjon skal definere sitt formål, så er dette for å beskrive sin samfunnsmessige funksjon, hva de skal bidra med i samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Min undersøkelse viser at 21,9 % av respondentene beskriver målsetning for sitt krisesenter i et kvinnepolitiske perspektiv, og 71,9 % beskriver sin målsetning ut ifra et humanitært perspektiv. Dermed ser vi at målsetningen har endret karakter fra å være i hovedsak fra et kvinnepolitisk perspektiv, til i dag å ha flertall med humanitært perspektiv.

Alle krisesentrene var i oppstarten frivillige organisasjoner. Det har vært en utvikling generelt over tid for frivillige organisasjoner der tendensen er at de blir mindre politisk og ideologisk fokusert (Wollebæk *et al.* 2008). Det samme gjelder krisesentrene, der har også det politiske blitt tonet ned over tid (Jonassen & Stefansen, 2003).

I 2009 var det to krisesenterorganisasjoner i Norge. Disse representerte de to synene på målsetningen. Det ene var Krisesentersekretariatet (KS) og det andre var Norsk krisesenterforbund (NOK). KS representerte den opprinnelige krisesenterideologien med kvinnepolitisk perspektiv og hadde 35 medlemsentre. Overordnet mål for KS var samfunnsendring, kvinnefrigjøring og bekjempe kvinnemishandling. NOK representerte forgreningen til avideologisering der man hadde overordnet mål om å bekjempe vold i nære relasjoner, et mer kjønnsnøytralt perspektiv. NOK hadde da 15 medlemmer (Langerud, 2009). Ut fra medlemsfordelingen i paraplyorganisasjonene i 2009 var 70 % av krisesentrene tilsluttet den kvinnepoliske medlemsorganisasjonen. Det kan da tolkes som at tilsvarende andel hadde et kvinnepolitisk syn i sin målsetning.

Buudir. (2020) har på sine sider statistikker som viser at det er langt flere kvinner enn menn som utsettes for vold i nær relasjon, og at det er i hovedsak kvinner som kommer til krisesentrene for å søke beskyttelse. I tillegg viser statistikkene at det er langt flere menn enn kvinner som utøver vold mot sine nærmeste.

Det kan da virke paradoksalt at så mange krisesentre i Norge i dag har valgt å tone ned hensyn til det kjønnete perspektivet i problematikken, og at de ikke lenger ser dette som en del av sitt formål og samfunnsbidrag. Et annet spørsmål kan være om det nå er andre samfunnsaktører som har overtatt denne posisjonen med å kjempe for kvinners rettigheter. Dette er et interessant tema for videre undersøkelser.

Undersøkelsen viser ikke i hvilken grad, eller hvor mye tid og ressurser, krisesentrene bruker på målsetning nr. 2 i den daglige virksomheten i dag. Målsetning nr. 2 kan tolkes som utadrettet virksomhet. Kartlegging tilbake i 2002 (Jonassen & Stefansen, 2003) viste at det var relativt liten forskjell på den utadrettede virksomheten for krisesentrene med kvinnepolitisk perspektiv, og de med et mer nedtonet politisk perspektiv.

6.2.4 Funn spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften

Tidligere undersøkelser om krisesentrenes arbeidsmiljø har vist at den opprinnelige ideologiske forankringen ikke lenger var like sterk som ved oppstart. Ved nyansettelser av medarbeidere med andre synspunkt enn krisesenterideologien, kunne denne bli utfordret og konflikter internt på senteret kunne oppstå (Langerud, 2009). Dette ble avdekket som et eksistensproblem i 2009, og rapporten kom med anbefalinger om å ha interne diskusjoner om ideologiens rolle og i tillegg eventuelt forankre nye verdier. I følge min undersøkelse så er spenningsfeltet mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming, fremdeles tilstede. Resultat av undersøkelsen indikerer at spenningsfeltet for de fleste oppleves mer tydelig utad mot andre krisesentre, og i mindre og liten grad innad på sentrene. Noe som kan tyde på at denne utfordringen i arbeidsmiljøet på sentrene er forbedret.

En andel av respondentene svarte at de opplevde dette spenningsfeltet som belastende, men i moderat grad. Undersøkelsen avklarer ikke om det er de som opplever spenningsfeltet innad, eller de som opplever det utad, som opplever belastning i situasjonen.

Tidligere undersøkelser har påpekt at det er viktig å avklare mulige konflikter på krisesentrene, og å innføre tiltak mot disse, både for ansattes trivsel og fordi konflikter er uheldig og kan innvirke på kvaliteten av tjenesten (Langerud, 2009).

Resultatet indikerer at en andel respondenter mener at dette spenningsfeltet hindrer samarbeid med andre krisesentre. I daglig arbeid med voldsutsatte er det jevnlig behov for å ha kontakt med andre krisesentre. Dette blant annet fordi voldsutsatte, på grunn av voldsbildet, har behov for å flytte til en ny by, eller til en annen del av landet. I saker med særdeles høyt trusselbilde kan dette være en avgjørelse som den utsatte tar sammen med politiet, heller enn med krisesenteret. Men det er andre også som har behov for å komme seg til et nytt sted og som ønsker en ny start. Erfaring fra eget krisesenter er at det er problematisk å få flyttet voldsutsatte mellom krisesentrene uten at det foregår i politiets regi. Spørsmålet er da om dette er fordi enkelte krisesentre har restriksjoner fra sine oppdragsgivere, eller dette er et resultat av det opplevde spenningsfeltet og uenigheter krisesentrene imellom. Uansett kan det sees slik at det til sist er den voldsutsatte dette kan få negative konsekvenser for og at det slik kan ha en uheldig innvirkning av brukers opplevelse av tjenesten.

Spørsmålet er hva dette spenningsfeltet pr. i dag egentlig bunner i. Er det et verdispørsmål som kan sees i sammenheng med målsetningen som er drøftet i forrige punkt? Ulikheter i grunnleggende verdier kan være med på å skape konflikter og fragmenteringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

6.2.5 Oppsummering og konklusjon

Undersøkelsen viser at krisesentrene som er med i undersøkelsen tenderer til å utvikle seg i retning av det vi kjenner igjen som ekspertorganisasjoner (Strand, 2007). Samme tendens vises for lederne av krisesentrene, de ser ut til å ha utviklet fokus mot oppgaver som ledere i ekspertorganisasjoner ofte har fokus mot. I denne delen av undersøkelsen ser vi ingen signifikante forskjeller på valgene respondentene har tatt ut fra hverken organisasjonsform, utdanning eller ansatt tid på krisesenteret.

Mål for drift kan ikke si å ha endret seg, men å ha endret karakter for hoveddelen av sentrene. Krisesentrene er fremdeles opptatt av å bedre voldsutsattes vilkår, men hovedtyngden av sentrene har nå endret seg fra et kvinnepolitisk perspektiv, til et humanitært perspektiv.

Spenningsfeltet mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften er tilsynelatende fremdeles tilstede, men nå i veldig liten grad innad på sentrene. Utad sentrene imellom er spenningsfeltet noe mer tydelig.

6.3 Organisasjonskultur

6.3.1 Funn krisesentrenes organisasjonskultur

I undersøkelsen ble det avdekket at krisesentrene tenderer til å utvikle kultur som kjennetegner kultur i ekspertorganisasjoner. Funn er delvis bekreftet. Ekspertorganisasjoner er gjerne kompetanseorganisasjoner som har utforskning, kunnskap og løsninger, som overskrifter i arbeidet sitt. De er i tett kontakt med sine brukere og har det fellestrekk at de har spesiell kunnskap som er utviklet etter behov, og de leverer hele tiden tjenester til et krevende marked (Strand, 2007). Krisesentrenes tilbud har formet seg over tid etter voldsutsattes

hjelpebehov. De har utviklet seg ettersom erfaringer og kunnskap har økt. Myndighetene beskriver krisesentrene som etablerte tiltak, og karakteriseres som voldsutsatte kvinners viktigste hjelpetilbud (Jonassen & Stefansen, 2003). Brukerne av krisesentrene vurderer selv krisesentrene som det beste og mest relevante hjelpetilbudet for voldsutsatte (Langerud, 2009, s.14).

Undersøkelsen viste at utsagnet «Hos oss er det viktig å være løsningsorientert på vegne av bruker/klient» var det utsagnet som var mest gjenkjennende for respondentene.

Ekspertorganisasjoners kultur er analytiske og kjennetegnes ved å være løsningsorienterte på vegne av bruker (Strand, 2007). Egne erfaring fra arbeid på krisesenter er at det å være løsningsorientert på brukers vegne er et av hovedpunktene på dagsorden. Arbeidet dreier seg i stor grad om å kartlegge trusselnivå og lage sikkerhetsplan, videre å kartlegge hjelpebehov til bruker og sette vedkommende i kontakt med andre deler av hjelpeapparatet. Krisesentrenes oppgave blir å presentere best mulige løsninger for bruker, valget tar de selv.

6.3.2 Funn felles verdiforankring innad på sentrene og utad med andre sentre

Jeg har flere ganger i oppgaven henvist til rapporter som viser at det tidvis har vært til dels vanskelige arbeids- og trivselsforhold for ansatte på krisesentrene. Det er flere forhold som har vært årsak til dette, og ett av disse forholdene har vært manglende felles verdiforankring i arbeidet. I en av rapportene kommer det anbefalinger om å ha drøftinger innad på sentrene for å få avklart gamle, og eventuelt nye, felles verdier som kunne være med å gi et samlande arbeidsmiljø (Langerud, 2009).

Resultat av denne undersøkelsen indikerer at denne situasjonen har endret seg til det bedre. Undersøkelsen viser at det generelt i stor grad er en opplevd felles verdiforankring innad på sentrene.

Organisasjonskultur oppstår i en organisasjon og kjennetegnes ved felles opplevelser, felles tanker og meninger for personer i organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tidligere var det den ideologiske tanken som var kjennetegnet og fellesskapet for krisesenterbevegelsen.

Ettersom tiden har gått og det er endringer på mange områder i både samfunn og ikke minst for krisesentrene, så har det muligens vært nødvendig å ha en revurdering på dette temaet. Det er ikke dermed sagt at alle krisesentrene har forkastet alle sine tidligere verdier. Det kan like gjerne være bekreftelse av tidligere verdier og eventuelt tillegg av nye. Det er viktig at både gamle og nye ansatte føler seg inkludert og kjenner igjen verdivalget. Kulturen i organisasjonen kan være det som holder organisasjonen sammen på veien til å løse sine oppgaver (Bolman & Deal, 2014).

I undersøkelsen ble respondentene også spurt om de følte felles verdiforankring med andre krisesentre. Alle respondentene svarte at de følte felles verdiforankring med andre krisesentre fra middels til i svært stor grad. Krisesenterbevegelsen har vært betegnet som en sosial bevegelse (Ahnfelt, 1987) og vi får historisk et inntrykk av at det var en sosial forankring over hele landet.

6.3.3 Oppsummering og konklusjon

Ut fra organisasjonsteori synes krisesentrene å tendere til å utvikle kultur som gjenkjennes i ekspertorganisasjoner. I tillegg gir undersøkelsen resultater som bør være en indikator på at krisesentrene pr. i dag har større grad av felles verdiforankring innad på sentrene enn tidligere, og derav muligens et bedre arbeidsmiljø enn det var for en tid tilbake. I tillegg ser vi at alle krisesentrene som var med i undersøkelsen føler felles verdiforankring med andre sentre.

6.4 Motstand mot endring

6.4.1 Funn om motstand mot endringer i personalgruppen

Videre i undersøkelsen ble lederne spurt om de kjente på motstand fra sine ansatte, på endringer i struktur i organisasjonen, endringer i arbeidsprosesser og oppgaver. Et flertall av lederne opplever liten motstand. Rapporten, «Smertefulle endringsprosesser», beskriver en situasjon der endringene i struktur, og endringsprosesser var et sentralt problem på det

tidspunkt. Anbefalingene i denne rapporten gikk blant annet på å styrke lederfunksjonen med mer lederutdanning, og å jobbe forebyggende med motstand mot endringer (Langerud, 2009). Endringer i organisasjoner kan møte både motstand og oppslutning. Dersom endringen føles positiv og/eller nødvendig, kan man gjerne oppleve oppslutning om endringen (Jacobsen, 2012). Krisesentrene har over tid i økende grad kommet mer og mer i samhandling med det øvrige hjelpeapparatet. Ansatte ved krisesentrene kan ha sett behov for «likedanning» og strukturlikhet (Stefansen, 2006) i forhold til samarbeidspartnere som de møter i daglig arbeid. Dette kan være en årsak til at ansatte ikke gir mye motstand mot endringer i struktur, arbeidsprosesser og oppgaver. Tidsmessig er vi også kommet til et punkt i prosessen der mange av sentrene får et generasjonsskifte med nye ansatte. Nye ansatte er gjerne personer med høyskoleutdanning/universitetsutdanning, og jobberfaring fra det øvrige hjelpeapparatet som gjerne er under offentlig forvaltning. Disse vil være mer vant med struktur og arbeidsfordeling som er lik den vi har i dag på krisesentrene.

Undersøkelsen sier ikke noe om oppslutning til endring, men bekrefter at lederne opplever liten motstand. All endring er knyttet til usikkerhet, og det kan være positivt med innspill og diskusjoner før man tar avgjørelser om endring. Innspill som oppleves som kritiske kan vise seg å være gode og viktige innspill som man kan ta med seg i videre vurderinger. Motstand kan også virke stabiliserende fordi man får en sunn skepsis til endringen som kan gjøre at man får med viktige argumenter som bør tas hensyn til. Kritiske røster kan også være tegn på at ansatt bryr seg, og at de tør å si ifra (Jacobsen, 2012).

Tidligere kartlegginger viser at ledere ved krisesentrene i økende grad har hatt utdanning som relevant helse-, sosial- samfunnsfaglig eller pedagogisk utdanning, men at økonomisk, administrativ og lederutdanning i mindre grad var representert (Jonassen & Stefansen, 2003), (Langerud, 2009). I rapporten til Langerud kom det anbefalinger om å styrke leder posisjonen faglig mot selve lederfunksjonen. Min undersøkelse viser at så mange som 68,9 % av lederne i dag har mer enn 3-årig høyskoleutdanning. Lederne ble ikke spurt om hva slags utdanning de har, men når så mange har mer enn 3 år på høyskole/universitet, så hadde det vært interessant å finne ut av om utdannelsen inkluderte lederutdanning. Lederne har uansett styrket seg faglig i forhold til tidligere. Dette kan også føre til at de leder prosesser på en annen, og muligens bedre, måte.

6.4.2 Funn motstand på endring blant ledere

Funn i undersøkelsen var at lederne selv i veldig liten grad følte på motstand til endringer i organisasjonens struktur, arbeidsprosesser og oppgaver. Hele 79,4 % svarte at de i svært liten grad kjente på motstand, og ingen av lederne har svart i stor eller svært stor grad.

Ledere har ofte et overordnet blikk i arbeidet, og er med på å sette framtidige mål for organisasjonen. Organisasjoner endrer seg og prosessen kan sees som en livssyklus der man i første fase blir etablert og får fotfeste. Neste fase er modningsfase der ting stabiliserer seg. Til slutt kommer senfasen der man kan høste av det man har sådd, eller så kan denne siste fasen også bli en fase der man blir stående stille og dør (Strand, 2007). Dør i den forstand at organisasjonen ikke evner å tilpasse og endre seg. Den mister sin funksjon og blir nedlagt. Det er grunn til å tro at lederne for krisesentrene har sett at endring måtte til for at krisesentrene skulle overleve, og for å kunne bli en naturlig del av det øvrige hjelpeapparatet.

Tidligere undersøkelse (Langerud, 2009) viste at daglige ledere som var med i undersøkelsen var positivt motivert for strukturelle endringer i organisasjonen. De hadde til dels vanskelige, og i enkelte tilfeller umulige arbeidsforhold, og de så behov for en prosess der krisesentrene fikk tydeligere avklaring på roller, arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Mange av lederne på krisesentrene i dag har vært tilknyttet sentrene i relativt lenge. Litt mer enn halvparten av de som er med i denne undersøkelsen, har vært ansatt i mer enn 10 år. Dermed er det naturlig at flere enten selv har vært med fra den tiden da dette var et utfordrende tema, eller at de har hørt om det fra tidligere leder eller andre ansatte som har vært tilknyttet senteret over tid. I lys av dette er det ikke overraskende at lederne i dag i all hovedsak møter svært liten motstand mot endringene.

6.4.3 Oppsummering og konklusjon

Funn viser at endringsmotstand ikke ser ut til å være et tema som er veldig aktuelt på krisesentrene i Norge i dag. Dette gjelder både for ansatte og for lederne. Det kan se ut til at

situasjonen med utfordringer knyttet til endringer i struktur, ansvar og rollefordeling, har stabilisert seg. Dette har vært et problem tidligere, og det har vært viktig å få gjort noe med situasjonen. Funnet er positivt både for ansatte og ledere da det kan tolkes som forbedring av arbeidsmiljøet på sentrene. I tillegg kan det ha positiv virkning for de voldsutsatte som benytter seg av krisesentrenes tilbud (Langerud, 2009). Trives ansatte, så trives brukerne!

7 Avsluttende betraktninger

Gjennom denne studien har jeg fått et innblikk i hvordan krisesentrene i Norge fungerer som organisasjoner i dag. Jeg har fått et innblikk i struktur, lederbetingelser og målsetning. Videre har jeg fått innblikk i kultur og verdigrunnlag i og mellom krisesentrene, og jeg har kartlagt motstand mot strukturelle endringer.

Avslutningsvis vil jeg se på mulige begrensninger i studien.

Utvalgte respondenter til undersøkelsen er lederne på sentrene. Leder av en organisasjon vil være opptatt av omdømmet til sin organisasjon, og dette gjelder selvsagt også mine respondenter. Ledere på krisesentre kan i tillegg være opptatt av omdømmet til krisesentrene generelt. Dette kan medføre at svarene som er gitt i undersøkelsen kan være preget av dette både bevisst og ubevisst fra respondentens side.

Flere av funnene er å betrakte som mer positive enn tidligere funn. Spørsmålet er da om respondentene har vært oppriktige i sine svar eller om framstillingen av situasjonen blir for idyllisk? En leder er å anse som ansvarlig for organisasjonen som helhet og har ansvar for at ting utvikler seg i positiv retning. Resultatet av undersøkelsen kan også være preget av utvalget. Hvis jeg hadde hatt ansatte med i utvalget kunne utfallet blitt ett annet. Både fordi ansatte kan oppleve situasjonen annerledes, og fordi de kan ha informasjon som leder ikke besitter. I tillegg kan ansatte ha andre motiv enn lederne har, for svar de gir.

Kvantitativ undersøkelse gjør at jeg får avstand til respondentene og får ikke mulighet til å møte respondentene. I et møte med respondentene ville jeg hatt muligheten for å kunne stille oppfølgings spørsmål og dermed avdekket viktige nyanser, samt at jeg kunne hatt forutsetning for å kunne skapt klima for andre mulig svar. Kvantitativ undersøkelse gir også en begrensning i å kunne avdekke om spørsmålene er for låst, for vanskelig å forstå og for lite

korrekt formulert. Dermed er det overlatt til respondenten å tolke og forstå spørsmålene.
Deres tolkning er muligens ikke i tråd med min.

8 Litteratur og kilder

- Ahnfelt, E. (1987). *Kvinnemishandling : fra privat problem til offentlig ansvar : en dagsordenbyggingssprosess* (Hovedoppgave Universitetet i Oslo). Oslo. Hentet fra <http://www.krisesenter.com/backup240616/filer/pdf/materiell/Kvinnemishandlingfra-privat-problem-til-offentlig-ansvar.pdf>
- Bakketeig, E., Stang, E. G., Madsen, C., Smette, I. & Stefansen, K. (2014). *Krisesentertilbudet i kommunene. Evaluering av kommunenes implementering av krisesenterloven*. I: Oslo Metropolitan University - OsloMet: NOVA.
- Barne, u., og familiedepartementet (2020, 25.november). Hentet fra https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/Vold_og_overgrep_tall_og_statistikk/krisesentertilbudet_i_norske_kommuner/okonomi_og_organisering/#heading83782
- Barne, u., og familiedepartementet (2020, 25.november). Hentet fra https://bufdir.no/Statistikk_og_analyse/kjonnlikestilling/Vold_og_kjonn/
- Barne, u., og familiedepartementet (2020, 12.desember). Hentet fra <https://bufdir.no/vold/krisesenterveileder/>
- Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Botnedal, K. & Nilsen, L. (2008). *Kvinnerommet, Om krisesenterbevegelsens arbeid gjennom 30 år (1978-2008)*. Oslo: Krisesentersekretariatet.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jonassen, W. & Stefansen, K. (2003). *Ideologi eller profesjonstenking? En statusrapport om krisesentrene* (27). Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Kjekshus L, Byrkjeflot H & Torjesen D. (2013). Organisering og ledelse av sykehus etter NPM – legenes tilbaketrekning? I A. H. Tjora & L. Melby (Red.), *Samhandling for*

- helse: Kunnskap, kommunikasjon og teknologi i helsetjenesten* (s. 105-119). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Krisesenterlova. (2009). *Lov om kommunale krisesentertilbud* (LOV-2009-06-19-44). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-06-19-44>
- Krisesentersekretariatet. (2019). Resolusjon vedtatt på årsmøte 2019. Hentet 25.11.20 fra <https://www.krisesenter.com/wp-content/uploads/2019/05/Resolusjon-2019.pdf>
- Krisesentersekretariatet. (2020). Krisesentersekretariatet hjemmeside. Hentet 25.11.20 fra <https://www.krisesenter.com/medlemmer/>
- Kultur- og kirkedepartementet. (2007). *Frivillighet for alle* (St.meld. nr. 39 (2006-2007)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Stmeld-nr-39-2007-/id477331/>
- Kulturdepartementet. (1996). *Om statens forhold til frivillige* (st.meld.nr. 27 (1996-1997)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-1996-97-/id191104/>
- Langerud, S. (2009). *Smertefulle endringsprosesser : en undersøkelse av arbeidsmiljøet ved utvalgte krisesentre* (3). Oslo: Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress.
- Stefansen, K. (2006). Krisesentrene i Norge – fra sosial bevegelse til profesjonaliserte hjelpetiltak. *Nordisk sosialt arbeid*, (01), 27-37.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Wollebæk, D., Selle, P. & Strømsnes, K. (2008). *Endringsprosesser i norsk frivillighet : en kunnskapsoversikt : rapport til Kultur- og kirkedepartementet i forbindelse med kunnskapsoppsummering knyttet til frivillighetsarbeid* (bd. 6, 2008). Bergen: Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier.

9 Vedlegg

9.1 Spørreskjema

Samtykke. Ved å svare ja på dette spørsmålet bekrefter du at du har lest og forstått informasjonen som er gitt om undersøkelsen. I tillegg bekrefter du at du ønsker å delta.

Ja

Hvilken organisasjonsform har ditt krisesenter?

- Kommunalt
- Interkommunalt
- Stiftelse
- Frivillig/privat virksomhet Annet

Hvor lenge har du vært ansatt på krisesenter?

- 0 - 5 år
- 6 - 10 år
- 11 - 15 år
- Mer enn 15 år

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Grunnskolen
- Videregående skole
- 3-årig høyskole/universitet
- Mer enn 3-årig høyskole/universitet
- Annet

Hvilken region tilhører ditt krisesenter

Vest Sør Øst Nord

Krisesentrene har vært i utvikling og endring siden oppstart. Endringene har omfattet blant annet struktur i organisasjonen, arbeidsprosesser og oppgaver. Opplever du som leder at du møter motstand til denne typen endring i personalgruppen pr. nå?

I svært liten grad I liten grad I middels grad I stor grad I svært stor grad

Kjenner du selv på motstand til denne typen endringer pr. nå?

I svært liten grad I liten grad I middels grad I stor grad I svært stor grad

I det følgende kommer det ulike utsagn og karakteristika av organisasjoner.

Gi en vurdering av i hvor stor grad disse utsagnene gjelder for din arbeidsplass.

"Alle arbeidsoppgaver og prosesser styres for det meste av standardiserte regler og retningslinjer".

Stemmer i svært liten grad

Stemmer i liten grad

Stemmer i middels grad

Stemmer i stor grad

Stemmer i svært stor grad

"Posisjon og status mellom ansatte avhenger av yrkesmessig status og erfaring".

Stemmer i svært liten grad

Stemmer i liten grad

Stemmer i middels grad

Stemmer i stor grad

Stemmer i svært stor grad

"Nivåene i vår organisasjoner er hierarkisk, og overliggende nivå har ansvar for underliggende nivå".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Formelt sett skiller ikke vår organisasjon mellom ansatte. Verken når det gjelder yrkesmessig status eller erfaring".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Arbeidstakere rekrutteres til organisasjonene på grunn av sin fagkompetanse".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"På vår arbeidsplass er det lite fast struktur i form av skrevne retningslinjer, både når det gjelder ansvarsfordeling og arbeidsoppgaver".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Organisasjon vår har ikke utformet formell struktur. Dette erstattes av normer som er utviklet i gruppen".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Vi har fokus på å oppnå resultater i form av fortjeneste".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

Hvilket utsagn passer godt til styring og ledelse på din arbeidsplass. Velg (kun) 1 av de følgende utsagn:

- Hos oss vil leder få mest respekt ved å ha faglig autoritet og mye fagkunnskap.
- Vår organisasjon styres av beslutninger tatt av flertallet.
- Hos oss er ledelsen personlig, direkte og uformell.
- I vår organisasjon er ledelsen sentral, og formell autoritet spiller en viktig rolle.

Neste temaet er om verdier og verdigrunnlag i arbeidet, og på arbeidsplassen.

Graderte svaralternativ.

I hvilken grad opplever du felles verdiforankring blant ansatte på ditt senter?

I svært liten grad I liten grad I middels grad I stor grad I svært stor grad

I hvilken grad opplever du felles verdiforankring med andre krisesentre i Norge?

I svært liten grad I liten grad I middels grad I stor grad I svært stor grad

Velg (kun) 2 utsagn som er mest riktig for din arbeidsplass.

- Hos oss verdsettes formell struktur, formelle ordninger og formelle relasjoner.
- Verdier som saklighet, kunnskap og lojalitet mot organisasjonen, er sterke hos oss.
- Hos oss er det viktig å være løsningsorientert på vegne av bruker/ klienten.
- Vi vektlegger verdier som omsorg og lindring.
- Vi vil heller ha engasjement og overbevisning, enn struktur og kunnskap.
- Våre verdier er preget av uforsonlighet og erobringsvilje.
- Vi er bevisst på bruk av fysiske symboler som logo ol. og ritualer. Disse blir brukt i flere sammenhenger for å vise våre verdier.
- Organisasjonens verdier er bygd opp systematisk, og vi markedsføres via disse.

Om lederfunksjonen

"Som leder er jeg profilert og er den mange gjenkjenner organisasjonen ved".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Som leder har jeg mest fokus på å ivareta den rutinemessige delen av virksomheten og å hindre avvik".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Som leder tar jeg mange avgjørelser ut fra retningslinjer".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
-

Stemmer i svært stor grad

"Som leder er det viktig at jeg har stor fagkunnskap"

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Min lederfunksjonen avhenger av og styres av, respons fra personal gruppen"

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Ledelsesfunksjonen preges av todelt ledelse: administrativt og faglig"

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad

Stemmer i svært stor grad

"Som leder har jeg stor handlefrihet feks. ved økonomiske og strategiske avgjørelser".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

"Som leder har jeg stort personlig engasjement for krisesenteret".

- Stemmer i svært liten grad
- Stemmer i liten grad
- Stemmer i middels grad
- Stemmer i stor grad
- Stemmer i svært stor grad

Velg (kun) 2 av de følgende funksjoner som du som leder har mest fokus på, og som du bruker mest tid på.

- Å være innovativ og tilpasse organisasjonen etter markedet. Å ha fokus på vekst og tilføre mer ressurser.
- Å ha fokus på oppfølging og problemløsning for kunde/klient Sette retning for organisasjonen via mål og planlegging.
- Overvåke arbeidet via dokumentasjon.
- Å ha fokus på begrensning av avvik. Passe på at regelverket følges.
- Skape og vedlikeholde relasjoner, skape oppslutning om organisasjonen.
- Å ha fokus på å skape samstemmighet i organisasjonen/arbeidsplassen.

Historien viser at det har vært et spenningsfelt mellom tidligere ideologisk tilnærming og dagens mer profesjonelle tilnærming for krisesenterdriften.

Denne spenningen var både innad på sentrene og mellom de ulike sentrene. Opplever du at dette spenningsfeltet er der fremdeles i dag på ditt senter?

Stemmer i svært liten grad Stemmer i liten grad Stemmer i middels grad Stemmer i stor grad Stemmer i svært stor grad

-
-
-
-
-

Opplever du spenningsfelt (jmf. forrige spørsmål) utad i forhold til andre krisesentre?

Stemmer i svært liten grad Stemmer i liten grad Stemmer i middels grad Stemmer i stor grad Stemmer i svært stor grad

-
-
-
-
-

Hvis du opplever at dette spenningsfeltet er der ennå, opplever du da dette som belastende i noen grad?

- I svært liten grad
- I liten grad
- I middels grad
- I stor grad
- I svært stor grad
- Ikke aktuelt

Hvis du opplever at dette spenningsfeltet er der ennå, opplever du da at det hindrer samarbeid med enkelte krisesentre?

- I svært liten grad I liten grad
- I middels grad
- I stor grad
- I svært stor grad
- Ikke aktuelt

Ved oppstart av krisesentrene hadde flere av krisesentrene to-delt målsetning.

1. Å drive krisesenter og gi beskyttelse til kvinner og barn 2. Å jobbe politisk for å avskaffe vold mot kvinner.

Hvilke av disse utsagnene beskriver best målsetning for ditt senter?

- Målsetning er å drive krisesenter
- Målsetninger er å drive krisesenter og jobbe for å avskaffe vold mot kvinner og vold i nære relasjoner (Kvinnepolitisk perspektiv)
- Målsetninger er å drive krisesenter og jobbe for å avskaffe vold i nære relasjoner
(Humanitært perspektiv)

9.2 Informasjon til informantene

Informasjon til deltakere i masteroppgave i ledelse

Til leder ved krisesenteret ☺

Vil du delta i spørreundersøkelse om krisesentrene i Norge i dag?

Målet med studien er å få innsikt i dagens situasjon på krisesentrene i Norge angående struktur, endringsvillighet og verdigrunnlag i organisasjonene. Dette er en forespørsel om du kunne tenke deg å stille som informant i oppgaven.

Mitt navn er Siv Beate Gjertsen og jeg er student ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse ved Universitetet i Agder. Denne undersøkelsen skal brukes i min avsluttende masteroppgave.

Jeg er også selv ansatt ved et av sentrene i Norge. Det har vært spennende og lærerikt å lese om utviklingen så langt. Nå håper jeg at denne undersøkelsen kan bidra til å se noe av situasjonen i dag.

Dette er en forespørsel om du kan tenke deg å delta. Jeg ønsker at kun øverste leder ved senteret skal svare på undersøkelsen. Det vil ta ca. 10 minutter å svare på oppgaven.

Undersøkelsen er anonym.

Du deltar ved å følge denne linken: (kodet link til SurveyXact).

Undersøkelsen er anonym og du blir ikke spurt om hvilket krisesenter du er tilknyttet, navn eller annet som kan knyttes til din identitet.

Studien er en kvantitativ undersøkelse via SurveyXact. Her lagres også undersøkelsen. Den blir slettet ved prosjektslutt innen 30.01.21. Personvern er ivaretatt med databehandleravtalen med programleverandør.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen.

Masteroppgaven er planlagt ferdig innen utgangen av desember 2020. Den blir offentlig på lik linje med andre masteroppgaver. Alle krisesentre kan få kopi av oppgaven sendt på mail ved forespørsel når den er ferdigstilt. Dette er uavhengig av deltagelse.

Kontaktperson: Siv Gjertsen, tlf. 40400669.

Siv.Gjertsen@krisesenteret.net

Veileder: Dag Olaf Torjesen, Universitetet i Agder

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD
- Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på tlf 55 58
21 17.