

2 0 0 9 Rapport 3

Solveig Laugerud

# Smertefulle endringsprosesser

En undersøkelse av arbeidsmiljøet ved utvalgte krisesentre

Nasjonalt kunnskapssenter

om vold og traumatisk stress a/s



[www.nkvts.no](http://www.nkvts.no)



# Smertefulle endringsprosesser

En undersøkelse av arbeidsmiljøet  
ved utvalgte krisesentre

**Solveig Laugerud**

Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress A/S

Rapport nr 3/2009

Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress (NKVTS) er et selskap under Unirand AS som er heleid av Universitetet i Oslo. NKVTS består av tidligere Psykososialt senter for flyktninger, Kompetansesenter for voldsofferarbeid, Nasjonalt ressurscenter for seksuelt misbrukte barn og deler av Kontoret for katastrofepsykiatri.

Formålet med senteret er:

Å utvikle, vedlikeholde og spre kompetanse og kunnskap som kan bidra til:

- Å redusere helsemessige og sosiale konsekvenser av vold og traumatisk stress
- Å forebygge vold og traumatisk stress

Senterets oppgaver er forskning, utviklingsarbeid, undervisning, formidling og veiledning.

Bak opprettelsen av senteret står:

Barne- og likestillingsdepartementet, Helse- og omsorgsdepartementet, Justis- og politidepartementet, Forsvarsdepartementet og Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

ISBN 978-82-8122-027-0(h)

ISSN 0809-9103

Henvendelse vedrørende publikasjonen rettes til Nasjonal kunnskapssenter om vold og traumatisk stress. Kontaktinformasjon på [www.nkvts.no](http://www.nkvts.no)

# Forord

Denne pilotstudien om arbeidsmiljøet på krisesentrene er gjort på oppdrag av Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). Hovedhensikten har vært å identifisere faktorer som har betydning for trivsel og mistrivsel på denne typen arbeidsplasser og tar utgangspunkt i arbeidsmiljøet ved noen få, utvalgte krisesentre.

Krisesentrene har i mange år slitt med manglende retningslinjer for daglig lederstillingene, uklare kommandolinjer og problemer med å oppfylle Arbeidsmiljøloven. I denne lille studien har vi gjort et første forsøk på en systematisk kartlegging av hvilke utfordringer krisesentrene som arbeidsplasser står overfor.

Prosjektet har hatt svært knappe tidsrammer og var i utgangspunktet avgrenset til fire månedsverk. Ved hjelp av en ekstra bevilgning fra Bufdir og finansiering fra NKVTS ble prosjektet utvidet til seks månedsverk. Forfatteren av rapporten er retts sosiolog Solveig Laugerud, mens sosiolog Wenche Jonassen har vært leder for prosjektet.

Prosjektet har hatt en referansegruppe bestående av en representant for Bufdir og en representant for hver av de to krisesenterorganisasjonene, Krisesentersekretariatet og Norsk Krisesenterforbund. Seniorforsker ved AFI, Bjørg Åse Sørensen, har vært veileder.

Vi takker veileder, referansegruppen og kolleger ved NKVTS for gjennomlesing og kommentarer av utkast til rapporten.

NKVTS, juni 2009

Wenche Jonassen  
Prosjektleder

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	3
<b>Innholdsfortegnelse</b>	4
<b>Sammendrag</b>	7
<b>1 Bakgrunn og problemstillinger</b>	11
1.1 Om oppdraget	11
1.2 Problemstilling	12
1.3 Tidligere forskning på kritesentrenes arbeidsmiljø	12
1.4 Forutsetninger for organisasjonsendringer	13
1.5 Prosjektets rammer og begrensninger	13
1.6 Begrepsavklaring	14
1.7 Problemfokus	14
<b>2 Datatilfang, metode og etiske utfordringer</b>	16
2.1 Valg av metode	16
2.2 Beskrivelse av rekruttering og utvalg	16
2.3 Anonymitet og gjenkjennelse	18
2.4 Informantenes reaksjoner på undersøkelsen	19
<b>3 Teoretisk rammeverk</b>	20
3.1 Det psykososiale arbeidsmiljøet	20
3.2 Formell organisering	20
3.3 Organisasjonskultur	21
3.4 Rolleforventninger	21
3.5 Makt og autoritet	22
3.6 Kjønnskulturer i arbeidslivet	22
3.7 Omstillingsprosesser i arbeidslivet	23
3.8 Arbeidsgivers ansvar – helse, miljø og sikkerhet (HMS)	24
<b>4 Generelle utviklingstrekk ved kritesentrene</b>	25
4.1 Sentrenes endringsprosesser	25
4.1.1 Omorganisering	26
4.1.2 Redefinering av verdier og målsetninger	27
4.1.3 Fagliggjøring og samarbeid	28
4.2 Kritesentrene som arbeidsplass	29
4.3 Årsaksforklaringer på endringsprosessene	31
4.4 Endringsprosessenes bakside – ideologiske dilemma i den internasjonale debatten	31

<b>5</b>	<b>Resultater – endringenes (u)tilsiktede virkninger</b>	35
5.1	Krisesentrenes (om)organisering	35
5.1.1	Flat struktur	36
5.1.2	Informantenes motivasjon for endring	37
5.1.3	«Da ristet det i senterets grunnvoller»	38
5.1.4	Skaper endringene en forskjell?	39
5.1.5	Løsningsmodeller – radikal omorganisering eller (motvillig) tilpasning?	40
5.1.6	Ledernes fremgangsmåter	41
5.1.7	Omorganiseringer på papiret	43
5.2	Utfordringer knyttet til roller	43
5.2.1	Formalisering og individualisering av roller	44
5.3	Endringer i lederrollen	46
5.3.1	«Jeg var leder i navnet, ikke i gavnet»	48
5.3.2	Formell makt eller alliansebygging?	49
<b>6</b>	<b>Ideologiske uenigheter</b>	52
6.1	Fagliggjøring – informantenes syn på kompetanse	52
6.1.1	Mishandlede kvinner – fremdeles de «egentlige ekspertene»?	53
6.1.2	Realkompetanse og formalkompetanse – enten/eller eller både/og?	53
6.1.3	«De har ønsket å bli kvitt oss siden de begynte»	56
6.1.4	Ekspertdiskusjonen	57
6.1.5	Oppsummering	57
6.2	Ulike oppfatninger av arbeidsmetoden «hjelp til selvhjelp»	58
6.3	Fordeling av arbeidsoppgaver – «husmor» vs. «samtalepartner»	59
6.4	Grad av samarbeid og åpenhet	60
6.5	Framtidsperspektiv – synspunkter på endringenes innhold	62
6.5.1	Trekk det er enighet om å beholde	63
<b>7</b>	<b>Nye utfordringer for sentrene som arbeidsplasser</b>	66
7.1	Formaliseringen av arbeidsforholdet – fra frihet og makt til forpliktelser og ansvar	66
7.2	Arbeidsgiveransvar og personalansvar	67
7.2.1	HMS i praksis	68
7.2.2	Medarbeidersamtaler	69
7.2.3	Det vanskelige personalansvaret	70
7.2.4	Opplevelsen av et «fjernt» styre	71
7.2.5	Personalansvar og rulleringsprinsippet	72
7.3	Konflikthåndteringen på krisesentrene	73
7.4	Kollegafellesskap og trivsel	75
7.5	Fra tilleggsengasjement til hovedsyssel?	76

<b>8 Det opplevde arbeidsmiljøet</b>	80
8.1 Utfordringer knyttet til mangfold i personalgruppen/medlemsmassen	81
8.1.1 Krisesentertilknnytning, kompetanse og motivasjon	81
8.1.2 (Egen)motivasjon for å jobbe på krisesenteret	81
8.1.3 Sosialt fellesskap eller sosial avsporing?	83
8.1.4 Mangfold og etikk	84
8.2 Organisasjonskultur – en felles motstand?	85
8.2.1 Uformelle normer – et behov for kontroll?	86
8.2.2 Alliansebygging – når medlemsorganisasjonen fortsetter uformelt i skyggen av senteret	87
8.2.3 Motstanden mot nyansatte	88
8.2.4 Kjønnskulturerer – om «mannehatere» og «skravlekjerringer»	89
8.2.5 Engasjementet – et tveegget sverd	91
8.3 «Makt i lukkede rom»	93
<b>9 Oppsummerende kommentarer</b>	94
9.1 Endringsprosesser på krisesentrene	94
9.2 Arbeidsmiljøfremmende faktorer	94
9.3 Endringer som prosess	97
9.4 Endringenes innhold – informantenes (ideologiske) posisjonering	99
9.5 Ideologiske dilemma	100
9.6 Vellykkede endringer – en forutsetning for godt arbeidsmiljø	101
9.7 «Det er bedre nå enn før..»	102
9.8 Generelle og spesielle utfordringer	102
<b>Litteraturliste</b>	104
<b>Vedlegg 1:</b> Informasjonsbrev	106
<b>Vedlegg 2:</b> Intervjuguider	108

# Sammendrag

## Oppdraget

Gjennom oppslag i mediene i den senere tid har søkelyset vært rettet mot interne konflikter fulgt av oppsigelser blant daglige ledere ved flere krisesentre. Denne virkeligheten har i liten grad vært belyst i forskningen. Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) ba i den forbindelse Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress (NKVTS) om å gjennomføre en studie av arbeidsmiljøet ved krisesentrene.

## Problemstilling

Formålet med studien var å få kunnskap om hvilke faktorer i arbeidet ved krisesentrene som oppleves og vurderes som vanskelige og på hvilken måte disse faktorene kan resultere i ulik grad av (mis)trivsel blant krisesentermedarbeiderne. Hovedproblemstillingen har vært:

*– Hvilken betydning har endringer i organisasjonsstrukturen for krisesentrenes arbeidsmiljø?*

I studien identifiseres og beskrives strukturelle, ideologiske, mellommenneskelige og andre forhold som kan ha betydning for hvordan krisesentrenes medarbeidere oppfatter arbeidsmiljøet.

## Metode

Studien er basert på intervjuer med 17 personer i nåværende og tidligere daglig lederstillinger, dagarbeidere, ansatterepresentanter i styret, verneombud og styreledere som hovedsakelig var tilknyttet fire krisesentre. To av disse hadde hatt en stabil ledelse i mange år, mens to hadde hatt flere utskiftninger i lederposisjonen.

## Krisesentrenes generelle utviklingstrekk

Tidligere kartlegging av krisesentrenes organisering viser at krisesentrene har gått fra å være en sosial bevegelse til å bli et profesjonalt tilbud basert på ordinær arbeidskraft. Endringene har tre dimensjoner. Den første handler om omorganisering av arbeidet. Omorganiseringsprosessen innebærer vedtak om ny eierstruktur, ny styre-



sammensetning med eksterne representanter, og at daglig leder og medarbeidere kun arbeider som ansatte i ordinære stillinger. De to andre dimensjonene omfatter endringenes innhold (ideologiske spørsmål<sup>1</sup>). På den ene siden handler det om å redefinere sentrenes verdier og formålsparagrafer (avideologisering) og på den andre siden handler det om i større grad å åpne opp for formell kompetanse (fagliggjøring) og sterkere grad av samarbeid med andre instanser.

## Resultat

Undersøkelsen har avdekket at ledere og ansatte ved krisesentrene har/har hatt utfordrende arbeidsbetingelser, og at dette har bidratt til frustrasjon og misnøye som i noen tilfeller har videreutviklet seg til arbeidsmiljøkonflikter.

Det er spesielt to faktorer som oppleves som vanskelige av informantene. Det er sentrenes organisasjonsform (flat struktur) og prosessen i tilknytning til organisasjonsendringer.

Den første faktoren er knyttet til sentrenes organisering. Flere av informantene i denne undersøkelsen opplever/har opplevd den opprinnelige flate strukturen som problematisk. Daglige ledere/dagarbeidere har vært spesielt motivert til å endre på organisasjonsformen, blant annet på grunn av uklar arbeids- og ansvarsfordeling. Uforutsigbar og mangelfull ivaretagelse av arbeidsgiveransvaret og personalansvaret er en annen viktig motivasjonsfaktor for deres ønske om omorganisering.

Den andre faktoren er knyttet til selve endringsprosessen. Sentrenes endringstrekk viser en generell utviklingstendens som danner bakteppet for hvert enkelt senteres interne «forhandlinger» om og gjennomføring av egne endringer. Studien viser at mange av arbeidsmiljøkonfliktene ved sentrene dreier seg om uenigheter knyttet til spørsmålet om det er aksept for omorganisering/endring, som igjen henger sammen med medarbeidernes synspunkter på ideologi. Ideologiske motsetninger kan forsterkes hvis endringsprosessen settes i gang uten at det er oppnådd felles aksept for dette blant medarbeiderne på senteret.

Endringsprosessen kan forsterke eksisterende uenigheter ved at nye medarbeidere med annen bakgrunn og med andre synspunkter på krisesenterideologien blir ansatt. I tillegg kan omorganiseringen skape usikkerhet blant de ansatte om deres nye rolle på senteret og om deres framtid i organisasjonen. Usikkerheten kan føre til motstand mot endring og mot nyansatte fordi omorganiseringen og nyrekrutteringen oppleves som en trussel. Hvis sentrene ikke klarer å håndtere interne uenigheter og motkreftene på en konstruktiv måte, risikerer de at disse får utvikle seg til sterke arbeidsmiljøkonflikter som kan resultere i mobbing, sykemeldinger og oppsigelser.

I tillegg til at det er interne uenigheter knyttet til spørsmålene om endring og

<sup>1</sup> Krisesentrenes opprinnelige organisasjonsform (flat struktur) var også ideologisk motivert, slik at å skille mellom omorganisering og «ideologiske» endringer først og fremst er et analytisk skille.

ideologi, skaper endringsprosessen andre utfordringer for sentrene. Alle sentrene i utvalget har gjort noen av de skisserte endringene. Vår studie viser at sentrene ikke alltid lykkes med endringene. Det er to grunner til dette. For det første blir endringene sett på som enkeltstående handlinger som anses som «avsluttet» i det øyeblikket de innføres. De helhetlige perspektivene er lite til stede og det er lite fokus på å innarbeide endringene. Dette fører til at endringene først og fremst skjer på «papiret» og ikke følges opp i praksis. For det andre kan motkreftene skape ulik praksis internt på senteret (intern fragmentering) ved at noen gjør som før, mens andre tilpasser seg endringene. Når endringene ikke får noen virkning eller ikke får tilsiktete virkninger, skaper også dette frustrasjon.

For å lykkes med omstillingsprosesser bør det være en viss felles erkjennelse (internt) av at endring er nødvendig. I tillegg vil en balansegang mellom gamle og nye verdier gjøre det lettere å få gjennomslag for, og gjennomføre endringene. Underveis i endringsprosessen må det fokuseres på tidlig rolleavklaring for å forebygge usikkerhet og rolleforvirring, samt for å innarbeide endringene. For å forebygge usikkerhet og rolleforvirring er det også viktig å fokusere på informasjon, kommunikasjon og konstruktiv konflikthåndtering.

Det enkelte senteret har i liten grad hatt *felles* diskusjoner om endringenes innhold. I tillegg har manglende eller mangelfull konflikthåndtering ført til at interne uenigheter om (om)organisering og ideologi, har fått utvikle seg til konflikter mellom fraksjoner og/eller enkeltpersoner ved senteret. Disse har i mange tilfeller blitt forsterket underveis i endringsprosessen.

## Anbefalinger

Undersøkelsen viser at arbeidsmiljøet ved kritesentrene kan forbedres ved å fokusere mer på følgende områder: 1) rolleforventninger, 2) ideologisk forankring, 3) arbeidsgiverkompetanse og HMS, 4) endringsprosesser og 5) økning av stillingsbrøker. Dette er faktorer som er vevd sammen og som det kan virke kunstig å skille fra hverandre. Dette gjøres likevel for å understreke betydningen av hver og en av faktorene.

- 1) Kritesentermedarbeiderne og lederne har fått nye roller. Sentrene kan forebygge en del rolleforvirring og rollekonflikter ved å bevisstgjøre alle på hverandres roller. Det å ha en forventningsavklaring til alles roller på senteret, samtidig som disse formuleres skriftlig og kommuniseres til alle, kan gjøre den enkelte tryggere i sin rolle. Det å være trygg på egen og andres roller, kan gjøre det lettere for den enkelte å utføre sine arbeidsoppgaver og kan forebygge frustrasjon og mistenkeliggjøring fra andre.
- 2) Opprinnelig hadde kritesentrene en sterk ideologisk forankring. Ideologien står ikke lenger like sterkt på alle sentrene. Avideologiseringen av sentrene kan bli et problem hvis det er forskjellige synspunkter på ideologien internt på senteret. Interne felles

diskusjoner om ideologiens rolle, og forankringen av eventuelle andre verdier, kan forebygge konflikter knyttet til ideologiske uenigheter.

- 3) Krisesentrenes omorganisering innebærer at sentrene har fått arbeidsgiveransvar. For å styrke sentrenes arbeidsgiverkompetanse kan en rekruttere styrerepresentanter med styreerfaring og/eller kurse alle representantene i styret. I tillegg bør daglig leder tilbys kompetanseheving hvis det er behov for det. Styret har også et spesielt ansvar i forbindelse med gjennomføringen av systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid (HMS). Daglige ledere og medarbeidere bør skoles for å lære mer om hvordan HMS arbeidet kan gjennomføres.
- 4) De siste årenes utviklingstendens blant krisesentrene innebærer at spørsmålet om endring i organisering og drift blir stadig mer aktuelt ved det enkelte krisesenter. Krisesentrene kan i større grad styre sin egen utvikling ved å motivere alle ansatte til å delta i endringsprosessene. Hvert enkelt senter kan forebygge motstand mot endringer internt i organisasjonen og gjøre endringsprosessen mindre smertefull ved å ha felles diskusjoner eller refleksjoner rundt senterets fortid og framtid.
- 5) Helt til slutt står spørsmålet om senterets økonomiske rammer sentralt. En stor utfordring for sentrene er knyttet til de relativt små stillingsbrøkene som de fleste sentrene baserer seg på. Større stillingsbrøker vil kunne ha en positiv effekt både på hjelpetilbudet og på det psykososiale arbeidsmiljøet.

# 1 Bakgrunn og problemstillinger

## 1.1 Om oppdraget

Gjennom oppslag i mediene har søkelyset i den senere tid vært rettet mot interne konflikter på en del krisesentre og at mange daglige ledere slutter. Krisesentrene er i endring og mange har fått erfare at organisasjonsendringene medfører konflikter og problematisk arbeidsmiljø. I omorganiseringen av krisesentrene kan grupperinger med ulike synspunkter på utviklingen av krisesentrene, stå mot hverandre.

Krisesentrene ble i utgangspunktet organisert som ikke-hierarkiske (flat struktur) organisasjoner, der alle som deltok i krisesenterarbeidet hadde like stor innflytelse. Den «flate» organisasjonsstrukturen var ment å skulle engasjere kvinner i kampen mot vold og undertrykkelse og representerte en motpol til hierarkisk organiserte hjelptilbud. De aller fleste krisesentrene ansatte en eller flere dagarbeidere eller en daglig leder for å ivareta senterets daglige drift. Medlemmene i krisesenterorganisasjonen deltok som vakter ved sentrene og var engasjert i kvinnepolitisk arbeid for å avdekke omfanget av vold mot kvinner. Som vakter var medlemmene «underlagt» senterets daglige leder. Samtidig utgjorde de fellesmøtet, som var krisesenterets øverste beslutningsorgan. Det betyr at krisesentermedlemmene samtidig var arbeidsgivere for daglig leder.

30 år etter det første krisesenteret så dagens lys, er så å si alle krisesentrene (50 sentre) organisert som mer eller mindre hierarkiske organisasjoner. Halvparten av sentrene drives nå utelukkende med fast ansatte medarbeidere («profesjonell» driftsmodell), mens de øvrige drives med en kombinasjon av fast ansatte og frivillige («tradisjonell» driftsmodell).

I sentre med tradisjonell driftsmodell har de frivillige fortsatt stor innflytelse. Ved krisesentre som har lagt om til en såkalt profesjonell driftsmodell, består staben av fast ansatte og et styre med representanter fra for eksempel kommunen. Styret er senterets øverste organ. Det har vært forventninger om at sentre med profesjonell driftsmodell i større grad vil kunne styre unna de problemene som krisesentrene har slitt med som frivillige organisasjoner. Erfaringer fra mange sentre viser imidlertid at disse antagelsene ikke holder. Krisesentre med profesjonell driftsmodell ser ut til å stå overfor liknende problemer som sentre med tradisjonell modell.

Konflikter mellom arbeidstakere i organisasjoner som skal bistå mennesker i krise, kan få en uheldig innvirkning på kvaliteten av tjenesten. Det er derfor av stor betydning å få belyst hvilke forhold som bidrar til mulige konflikter ved krisesentrene, slik at det kan settes inn tiltak for å motvirke kompliserte og nedbrytende arbeidsforhold.

Med dette som utgangspunkt ga Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress (NKVTS) i oppdrag å gjennomføre en studie om arbeidsmiljøet på krisesentrene.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med undersøkelsen er å få kunnskap om hvilke faktorer i arbeidet ved krisesentrene som oppleves og vurderes som vanskelige og på hvilken måte disse faktorene kan resultere i ulik grad av (mis)trivsel blant krisesentermedarbeiderne.

I utgangspunktet ønsket vi å belyse hvilke kjennetegn som skilte sentre med et godt arbeidsmiljø og stabile medarbeidere fra sentre med stor utskifting av daglige ledere. Videre ønsket vi å studere om daglige ledere som slutter etter kort tid i jobben har andre kjennetegn, i form av for eksempel erfaring fra krisesenterarbeid og relevant utdanning, enn ledere som er stabile i stillingen over tid. Vi var også opptatt av om daglige ledes grad av ideologiske forankring i krisesenterbevegelsen spilte noen rolle for deres trivsel i stillingen. Til slutt ønsket vi å belyse hvilke typer saker som bidrar til at daglige ledere, eventuelt andre ansatte, velger å slutte, eller føler seg tvunget til å forlate stillingen på krisesenteret.

I løpet av datainnsamlingen ble det klart at det ikke var noen vesentlig forskjell i arbeidsmiljøet ved sentre med høy stabilitet i daglig leder stillingen og de med stor gjennomtrekk av ansatte. Informanter fra alle sentrene i utvalget knyttet arbeidsmiljøet til faktorer som organisasjonsform og/eller omorganisering. Med denne nye innsikten valgte vi å omformulere hovedproblemstillingen for studien til følgende:

*– Hvilken betydning har organisasjonsstrukturen g endringer i denne for krisesentrenes arbeidsmiljø?*

Under denne hovedproblemstillingen vil vi identifisere og beskrive strukturelle, ideologiske, mellommenneskelige og andre forhold som kan ha betydning for hvordan krisesentrenes medarbeidere oppfatter arbeidsmiljøet.

## 1.3 Tidligere forskning på krisesentrenes arbeidsmiljø

Krisesentrene startet opp med en organisasjonsform (flat struktur) som skulle sikre alle medlemmene lik innflytelse i organisasjonen. Flere undersøkelser har avdekket at den flate strukturen bidro til problematiske arbeidsmiljøforhold, spesielt knyttet til daglig leder stillingen ved sentrene.

I en evaluering av krisesenteret i Oslo kom det fram at flat struktur er en kompli-

sert struktur som kan skape grobunn for konflikter i organisasjonen (Haaland 1996). Tidligere undersøkelser viste at ansatte i daglig leder stillingen ved kritesentrene hadde problematiske arbeidsbetingelser og de daglige ledere påpekte at arbeidsinstruksen ikke var i samsvar med arbeidsmiljøloven (Ahnfelt 1987; ; Jonassen 1989).

Gjennom en kartlegging på nittitallet avdekket Norsk kommuneforbund at det var en sammenheng mellom daglige lederes sykefravær og arbeidsmiljøet ved kritesentrene. I tillegg ble det påpekt at arbeidsgiveransvaret i liten grad ble ivaretatt (Di Micco 1995). 10 år senere viste en kartlegging av kritesentrene at mange sentre har hatt hyppige utskiftninger i daglig lederstillingene (Jonassen and Stefansen 2003).

## 1.4 Forutsetninger for organisasjonsendringer

Omorganiseringsprosesser generelt kjennetegnes ved at de kan være vanskelige og konfliktfylte, uavhengig av endringenes innhold og om det finnes interne uenigheter knyttet til omorganiseringens mål (Saksvik *et al.* 2008).

Det hevdes at for å lykkes med organisasjonsendringer må det bevises og skapes forståelse for at nåværende organisasjonsmodell er uhensiktsmessig, og at sementering av situasjonen kan ha negative konsekvenser for organisasjonen. Dernest må det skapes et klima som gjør det trygt å gå over i en ny situasjon (Aas 1989). Vi ønsker å belyse hvor vidt slike betingelser har vært til stede i de endringsprosessene som har foregått ved kritesentrene i utvalget.

## 1.5 Prosjektets rammer og begrensninger

Oppdraget var opprinnelig begrenset til fire månedsverk<sup>2</sup> og må ses som en pilotstudie av utforskende karakter. Tidsrammen opplevde vi som svært knapp for en empirisk undersøkelse som denne, både fordi vi var avhengig av å søke om tillatelse fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)<sup>3</sup> før vi gikk i gang med datainnsamling og fordi datainnsamlingen i seg selv var tidkrevende. Tidsrammen har gjort at vi har vært nødt til å prioritere visse aspekter ved arbeidsmiljøet som kom fram gjennom intervjuene og se bort fra andre. I tillegg har vi ikke hatt anledning til å gå i dybden på relevante tema som det ville vært ønskelig å få mer kunnskap om.

Prosjektet har vært avgrenset til å undersøke kritesentrenes «indre liv». Det vil si at sentrenes forhold til vertskommunen(e) ikke er undersøkt nærmere.

Tidsrammen har i tillegg satt begrensninger på antall sentre i utvalget. Studien bør derfor følges opp av en mer omfattende undersøkelse for å avdekke om de funn vi har

<sup>2</sup> På grunn av en tilleggsbevilgning fra Bufdir og NKVTS ble tidsrammen utvidet til seks månedsverk.

<sup>3</sup> Saksbehandlingstiden hos NSD var på 6 uker.

gjort i denne pilotstudien gjelder for krisesentrene på landsbasis. En større kartlegging vil kunne si noe om problemets omfang og hvilke virkninger arbeidsmiljøet har på krisesentermedarbeidere, brukere og forholdet til myndigheter.

## 1.6 Begrepsavklaring

«Kvinner» var et begrep som ble brukt mye i intervjuene. Både krisesentrenes brukere, medlemmer i krisesenterorganisasjonen som tok frivillige vakter ved senteret, ansatte i ordinære stillinger og kvinner generelt fikk betegnelsen «kvinner». For å uttrykke oss så presist som mulig og for å unngå unødvendige misforståelser når vi refererer til informantene, vil vi her prøve å skille mellom de ulike (kvinne)rollene.

«Informant» er et begrep som brukes for å referere til en som har vært intervjuet.

«Daglig leder» er enten nåværende eller tidligere daglig leder/dagarbeider ved et krisesenter. Det skilles ikke mellom de som har sluttet og de som fremdeles er i jobb, det skilles heller ikke mellom de som har stilling som «leder» og de som har stilling som «dagarbeider». Dette gjøres både for å sikre informantenes anonymitet og fordi det i praksis er liten forskjell mellom dagarbeidere og daglige ledere.

«Medarbeidere» er en fellesbetegnelse på ansatte i ordinære (deltids)stillinger og «frivillige»<sup>4</sup> vakter som går i turnus.

«Ansatt» er en fellesbetegnelse på alle ansatte i ordinære stillinger på senteret.

Betegnelsen «styret» brukes også i de tilfeller hvor senteret er eid av krisesentergruppa.

«Krisesentergruppa» er det samme som medlemsorganisasjonen (medlemmene) for de krisesentrene som har frivillige medarbeidere/vakter.

## 1.7 Problemfokus

Framveksten av krisesentrene må kunne karakteriseres som en suksesshistorie som har hatt stor betydning for å få det skjulte problemet, vold mot kvinner, opp på den politiske dagsorden. Krisesenterbevegelsen har maktet å lage et skreddersydd hjelpetilbud for kvinner og barn som trenger beskyttelse og bistand. Sammenlignet med andre tjenester vurderer brukerne krisesentrene som det beste og mest relevante hjelpetilbudet for voldsutsatte kvinner (Jonassen og Eidheim 2001).

Krisesentrene har siden oppstarten vært en arena for engasjerte medlemmer med omfattende frivillig innsats. Mange av kvinnene som er involvert i krisesenterarbeid har hatt positiv betydning for enkeltpersoners livssituasjon. Dette faktum er viktig å ha

<sup>4</sup> Medlemmer i organisasjonen som tar «frivillige» vakter på krisesenteret mot en økonomisk kompensasjon som i mange tilfeller tilsvarer en vanlig lønn.

i bakholdet når vi nå retter fokus mot problematiske forhold i tilknytning til arbeidsmiljøet på krisesentrene.

I denne studien fokuseres det på vanskelig håndterbare sider ved krisesentrene som arbeidsplasser. Det er nødvendig å rette søkelyset mot arbeidsmiljø ved sentrene, for å få kartlagt problemene og få gjort noe med situasjonen. Dette vil både kunne komme krisesentermedarbeidere og andre som er involvert i virksomheten til gode, og vil i siste instans kunne ha positiv betydning for de kvinner og barn som bruker sentrene.



# 2 Datatilfang, metode og etiske utfordringer

## 2.1 Valg av metode

Det foreligger lite kunnskap om arbeidsmiljøet ved krisesentrene både nasjonalt og internasjonalt. Vi hadde derfor begrenset kunnskap om problemstillingene før vi gikk i gang med undersøkelsen. Når en ønsker å *utforske* et fenomen kan delvis strukturerte intervjuer være en fruktbar metode for å øke kunnskapen om et ukjent tema. Vi valgte derfor å ta i bruk kvalitative intervjuer. Vi hadde utarbeidet en intervjuguide som skulle fungere som en veileder for intervjuer. I intervjuene lot vi informantene fortelle «sin historie», samtidig som vi fokuserte på utvalgte tema fra intervjuguiden som vi ønsket å få mer kunnskap om. Intervjuene ble gjort på telefon eller på de ulike krisesentrene/informantenes arbeidsplass. Intervjuer gjorde notater underveis. Informantene som er mest sitert i rapporten, har i ettertid fått muligheten til å kontrollere sitatene vi har brukt i rapporten. Hensikten var både å kvalitetssikre sitatene og ivareta informantenes anonymitet.

Vår undersøkelse er kun basert på noen få utvalgte krisesentre og noen få utvalgte medarbeidere ved hvert senter. Undersøkelsen er basert på intervjuer som gir et innblikk i hvordan noen utvalgte medarbeidere opplever arbeidsmiljøet ved sitt senter. Begrensningene ved utvalget gjør at en ikke uten videre kan generalisere funnene i undersøkelsen. Noen av dimensjonene som har blitt fanget opp i denne studien kan likevel ha generell verdi eller overføringsverdi til andre krisesentre og eventuelle andre ideelle/frivillige organisasjoner.

## 2.2 Beskrivelse av rekruttering og utvalg

I denne undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i fire krisesentre. Utvelgelsen av sentre ble gjort på bakgrunn av NKVTS tidligere forskning og kunnskap om krisesentrene og annen tilgjengelig informasjon om krisesentrene fra medlemmer i referansegruppa og media. I utvalget ønsket vi å inkludere krisesentre med ulik organisasjonsstruktur, sentre med både stabil og ustabil ledelse over tid og sentre med medlemskap i Krise-

sentersekretariatet (KS) og i Norsk krisesenterforbund (NOK)<sup>5</sup>. Vi sendte ut forespørsler om deltakelse i undersøkelsen til fem sentre, hvorav fire ønsket å delta.

Ved senteret som ikke ønsket å delta, ønsket styreleder å bestemme hvem som skulle få delta i undersøkelsen og ville også ha kontroll over datainnsamlingen og det endelige innholdet i rapporten. Senteret står i en vanskelig situasjon både når det gjelder arbeidsmiljøet og senterets framtid. Det var ikke aktuelt å innfri alle forespørselene og vilkårene som ble satt ved deres deltakelse, og vi henvendte oss i stedet til ett annet senter.

Forespørselene ble sendt ut til daglig leder/dagarbeider og/eller styreleder. Vi ba om å få intervju den som fikk forespørselen, andre medarbeidere ved krisesenteret og representanter i styret. Vi ba dem også om hjelp til å komme i kontakt med de informantene vi ønsket å intervju.

I vårt utvalg er to krisesentre medlemmer i KS og to i NOK. To sentre har hatt en stabil ledelse i mange år, mens to sentre har hatt flere utskiftninger i lederposisjonen og har i dag en uavklart situasjon knyttet til denne posisjonen. Organisasjonsmodellene representert i utvalget spenner fra en tilnærmet (opprinnelig) flat struktur med en blanding av frivillige vakter og faste ansatte med internt styre til en mer hierarkisk ordnet arbeidsplass med kun faste ansatte og et styre med eksterne representanter. Omorganiseringssprosessene har foregått på ulike tidspunkt i historien og noen sentre står fremdeles midt i disse prosessene. Krisesentrenes eiere er enten stiftelse, krisesentergruppa/medlemsmøtet, eller uavklart.

Ved hvert senter ønsket vi å snakke med personer i ulike stillinger eller posisjoner. Vi har intervjuet nåværende og i noen tilfeller tidligere daglige ledere, dagarbeidere, ansattes representant i styret, verneombud, og styreledere<sup>6</sup>. Totalt har vi gjennomført 17 av 19 ønskede intervjuer.

En informant lyktes vi ikke å komme i kontakt med og en annen informant bestemte vi oss for å ikke intervju likevel da det viste seg at informanten hadde lite kunnskap om de problemstillingene vi ønsket å belyse. Personen var ansatt i en kommune.

To informanter er ikke tilknyttet de fire utvalgte sentrene, men har jobbet som daglige ledere ved to andre sentre. Disse ble inkludert tidlig i undersøkelsen for å teste ut intervjuguiden og for å gjøre oss kjent med problemstillingene. Deres intervjuer er inkludert i datamaterialet fordi de støtter de andre informantenes fortellinger og fordi vi ønsket å gjøre sentrenes og informantenes historier mindre gjenkjennbare.

5 KS er en fellesorganisasjon som har som mål å styrke krisesentrenes arbeid utad. KS er sammen med sine medlemssentre tilknyttet en felles plattform (formålsparagraf) som ble vedtatt på krisesentrenes landskonferanse i 1982. Plattformen lyder som følger:

«Vold mot og mishandling av kvinner er en del av kvinneundertrykkingen. Kvinneundertrykkingen er samfunnsbestemt.» KS har en klar kjønnsprofil og tar utgangspunkt i den opprinnelige krisesenterideologien. [www.krisesenter.com](http://www.krisesenter.com)

NOK er en fellesorganisasjon for krisesentre som har som formål å tilby hjelp til personer som har vært utsatt for overgrep og vold i nære relasjoner. NOK jobber for å profesjonalisere krisesentrene og forstår volden ut fra et familieperspektiv. [www.norskkrisesenterforbund.no](http://www.norskkrisesenterforbund.no)

6 Eventuelt den som har tilsvarende funksjon i et internt styre.

Intervjuene varte fra 45 minutter til 3 timer. Alle hadde mye å fortelle, selv de som i utgangspunktet ikke trodde de hadde noe å bidra med.

Blant informantene finnes både pionerer (de som har vært med siden oppstarten), veteraner (de som har vært med i minst 10 år) og de med kortere krisesentererfaring. De med kortest tilknytning til krisesentrene hadde vært der i rundt et halvt år. De som har vært tilknyttet krisesenteret i mange år har ofte hatt ulike roller, verv eller stillinger.

I utvalget har vi både ansatte (i ordinære stillinger, i vikariat, i permisjon og som har avsluttet sitt arbeidsforhold), frivillige vakter (nå og tidligere), og personer med styreverv. I tillegg kommer de informantene som har vært daglig leder/dagarbeider ved andre krisesentre enn de fire i primærutvalget.

## 2.3 Anonymitet og gjenkjennelse

I enhver undersøkelse vil det være knyttet utfordringer til deltakernes anonymitet. Krisesentrene i Norge framtrer, i hvert fall for de som kjenner til feltet, som et relativt lite og oversiktlig felt. Dette innebærer at en detaljert beskrivelse av hvert enkelt senter kan føre til en avdekking av hvilke sentre som er med i undersøkelsen. I tillegg vil en studie av en organisasjon eller arbeidsplass innebære en mulighet for at ansatte kjenner igjen sine kollegers uttalelser. I et lite forskningsprosjekt som dette er, hvor det både er få sentre i utvalget og hvor krisesentrenes størrelse i seg selv er begrenset, vil det være utfordringer knyttet til anonymiseringen av materialet. I rekrutteringsprosessen og ved gjennomføringen av intervjuene informerte vi alle deltakerne om at vi ønsket å ivareta både sentrenes og informantenes anonymitet. Dette har vært en viktig forutsetning for at alle skulle kunne snakke åpent og fritt i intervjuet, uten å være redd for mulige konsekvenser for eksempel arbeidsmiljøet.

For å kunne holde våre løfter har vi derfor valgt å begrense våre beskrivelser av hvert enkelt krisesenter og heller fokusere på tema som går igjen og beskrive disse i generelle trekk. Det betyr at vi ikke presenterer krisesentrene som «case» men har en tematisk fremstilling av utfordringer ved arbeidsmiljøet på sentrene. Til tross for forskjellene mellom sentrene, er det overraskende mange fellestrekk på tvers av sentrene og det er disse vi først og fremst konsentrerer oss om her.

Vi har ønsket å ha et historisk, eller i det minste et tidsperspektiv, på arbeidsmiljøet, fordi mange av krisesentrene har hatt en relativt stabil gruppe ansatte og/eller frivillige over tid. Det betyr at våre beskrivelser i mange tilfeller er hentet fra en tilbakelagt endringsprosess og i andre tilfeller fra en pågående prosess som krisesenteret sto oppi på undersøkelsestidspunktet.

I denne undersøkelsen har hensynet til anonymitet ført til et fokus på generelle tendenser og helhetlige analyser i stedet for spesielle eller særegne utfordringer ved de

enkelte sentrene. Det kan innebære at enkelte lokale særtrekk og variasjoner forsvinner, og at noen dermed ikke vil kjenne igjen «sine» sentre. I tillegg er rapporten basert på personlige intervjuer med noen få medarbeidere ved hvert av de utvalgte sentrene. Det betyr at det er informantenes forståelse av arbeidssituasjonen og opplevelse av arbeidsmiljøet som danner grunnlaget i denne rapporten. Beskrivelsene er derfor *personlige* eller *subjektive* og ikke nødvendigvis allmenngyldige.

Beskrivelsene er *ikke* et forsøk på å beskrive en «sannhet» om sentrene, men er en fortolkning av informantenes fortellinger og opplevelser. Vi har ikke hatt muligheten til å inkludere alle medarbeiderne ved sentrene i utvalget slik at alles stemmer er ikke representert, noe som kan skape et skjevt inntrykk av sentrene. Enkelte medarbeidere vil kanskje oppleve at deres eget perspektiv eller situasjonsbeskrivelse ikke er inkludert i rapporten.

## 2.4 Informantenes reaksjoner på undersøkelsen

Mange informanter har gitt uttrykk for at det var på tide at noen satte fokus på arbeidsmiljøet ved krisesentrene. Deres motivasjon for å være med i undersøkelsen er at de håper på bedre tider for krisesentrene. De håper at undersøkelsen kan bidra til bedre arbeidsforhold og arbeidsmiljø for alle ansatte. De fleste informantene har vært positive til undersøkelsen og har vært interessert i å delta. Det har likevel vært blandede følelser knyttet til et slikt prosjekt. For enkelte informanter har det vært smertefullt å tenke tilbake på det de har opplevd på krisesentrene. «Det var som å åpne et sår og strø havsalt i det. Men det må jo ut, hvis ikke blir det som en trykkoker.» Noen informanter har fryktet konsekvensene ved å delta. De har fryktet en forverring av arbeidsmiljøet hvis deres uttalelser blir gjenkjent av kolleger. Andre informanter har vært redde for hva rapporten skal brukes til av oppdragsgiver.

# 3 Teoretisk rammeverk

## 3.1 Det psykososiale arbeidsmiljøet

Det psykososiale arbeidsmiljøet handler om hvordan arbeidstakere opplever egen arbeidssituasjon. Arbeidssituasjonen påvirkes av arbeidsbetingelsene, som for eksempel arbeidsoppgaver, arbeidsdeling og organisasjonskultur (Einarsen *et al.* 2000). En annen betegnelse for psykososialt arbeidsmiljø er psykososiale faktorer i arbeidet. Dette kan forstås som «de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir påvirket av idividualpsykologiske prosesser, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne» (Einarsen *et al.* 2000: 17).

De psykososiale faktorene knyttes til to hovedperspektiver, motivasjonsperspektivet og stressperspektivet. Innen motivasjonsperspektivet har en vært opptatt av å fremme konstruktive faktorer på arbeidsarenaen. Arbeidstakernes behov står sentralt samtidig som demokratiske verdier vektlegges. Det fokuseres på arbeidets innhold (for eksempel om det oppleves som meningsfylt) og grad av medbestemmelse og autonomi.

Stressperspektivet fokuserer på eventuelle belastningsfaktorer på arbeidsplassen som kan føre til stressreaksjoner hos arbeidstakerne. Belastningsfaktorer kan være knyttet til jobbkrav, rollekrav, status og karriereutvikling, (destruktive) sosiale relasjoner og manglende egenkontroll, medbestemmelse og forutsigbarhet.

De psykososiale faktorene i arbeidet handler med andre ord om 1) *ytre påvirkninger* (konstruktive faktorer og/eller belastningsfaktorer) som påvirker arbeidstakernes 2) *oppfatning og vurdering* av sin arbeidssituasjon og som 3) *resulterer* i ulik grad av helse, (mis)trivsel og yteevne.

## 3.2 Formell organisering

En organisasjon har både en formell og en uformell organisering (Grimsmo *et al.* 2008). Den formelle organiseringen er det vi forstår som organisasjonens struktur. Strukturen deler de ansatte inn i ulike roller eller stillinger med bestemte og avgrensede arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet. Flate strukturer kjennetegnes med lik fordeling av makt og demokratiske beslutningsprosesser. Hierarkiske strukturer kjennetegnes ved at makt er formalisert og sentralisert. Valg av struktur henger sammen med organisasjonens formål, den er et middel for organisasjonen til å nå sine mål.

### 3.3 Organisasjonskultur

Den uformelle organiseringen er det vi forstår som organisasjonskultur. Siden alle mennesker er forskjellige, har ulik bakgrunn og fyller sine roller på forskjellige måter i en organisasjon, skapes det særegne måter å jobbe på innad i organisasjonen. De ansatte vil over tid skape (uformelle) regler, verdier og normer for hva som skal gjøres og hvordan. De som ikke følger disse reglene og normene risikerer å bli møtt med sosiale sanksjoner. «Sånn har vi alltid gjort det» eller «sånn gjør vi det her» er eksempler på uformelle regler som implisitt sier noe om organisasjonskulturen (Einarsen *et al.* 2000). De uformelle eller uskrevne reglene kan komme til uttrykk gjennom de ansattes vaner eller hvordan de *pleier* å løse oppgaver på jobb. Det er ikke nødvendigvis slik at alle ansatte på en arbeidsplass deler de samme uformelle reglene, verdiene og normene. På noen arbeidsplasser finnes det en felles forankring, andre steder kan være preget av grupperinger eller subkulturer og atter andre kan være preget av helt ulike oppfatninger av «virkeligheten».

Det er delte meninger blant de som jobber med organisasjonsutvikling om en bør styrke en felles organisasjonskultur eller om det er sunt for en organisasjon å ha spenninger og motsetninger blant sine ansatte. Uansett kan det være en utfordring for en organisasjon å forstå og utnytte slike interne spenninger og motsetninger til sin fordel. Organisasjonskulturen kan ha en positiv fellesskapsdannende funksjon (Busch and Vanebo 2000) men kan også ha en negativ funksjon som bidrar til dårlig arbeidsmiljø. Den kan bidra til organisasjonens kontinuitet og videreutvikling, men kan også gå på tvers av organisasjonens mål. Hvis kjerneverdiene i en organisasjon både er intense og deles av mange og hvis de bidrar til lojalitet og forpliktelse, karakteriseres kulturen som sterk. Dette kan være tilfelle på arbeidsplasser med lite gjennomtrekk.

### 3.4 Rolleforventninger

På en arbeidsplass vil det være ulike forventninger til de ansatte. Forventningene kan være knyttet til de ansattes roller ved at de er en del av den formelle organiseringen som kommer til uttrykk gjennom for eksempel formaliserte stillingsbeskrivelser (Busch and Vanebo 2000). Det kan også komme mer eller mindre klare rolleforventninger fra ledelsen. Forventninger fra kolleger eller fra den gruppen en tilhører i organisasjonen er en del av de uformelle normene og reglene (organisasjonskulturen).

Et godt arbeidsmiljø og en velfungerende organisasjon forutsetter klare rolleforventninger, fordi dette skaper trygghet blant de ansatte. Urealistiske og uklare rolleforventninger kan skape rollekonflikter. En person kan oppleve uklare rolleforventninger på en arbeidsplass hvor arbeidsoppgaver/metoder, ansvarsområder og beslutningsmyndighet i liten grad er formalisert eller nedskrevet, eller hvis en opplever forskjellige og

motstridende forventninger fra samme person eller fra ulike personer. Uklare forventninger kan skape rollekonflikter eller rollestress ved at de ansatte blir usikre på hva de skal gjøre og hvordan, og utrygge på de andres reaksjoner. Noen føler også at de må gå på akkord med seg selv hvis andres forventninger til deres rolle ikke samsvarer med egne forventninger.

### 3.5 Makt og autoritet

Autoritet er makt som er akseptert av andre, det er en legitimert makt (Busch and Vanebo 2000). Weber (1971) skilte mellom tre former for autoritet: legalt herredømme, tradisjonelt herredømme og karismatisk herredømme.

Legalt herredømme tilsvarende den makten en formell leder i en organisasjon har. Det er autoritet som er knyttet til lederens posisjon i organisasjonsstrukturen og som er regulert av organisasjonens regelverk. Lederens beslutningsmyndighet og ansvarsområde aksepteres av de andre ansatte i organisasjonen fordi de aksepterer organisasjonens oppbygning og regelverk. Makten er med andre ord legitimert fordi den er formalisert. Formalisert og delegert makt finner vi som regel i organisasjoner med hierarkiske strukturer.

Tradisjonelt herredømme er autoritet basert på tradisjoner. Makten er akseptert fordi det alltid har vært sånn. Lederen adlydes på grunn av tradisjonelt betinget verdighet og på grunn av vanegjengeri blant medlemmene.

Karismatisk herredømme er autoritet basert på personlige egenskaper. Dette er personer som aksepteres som ledere på grunn av deres evne til å begeistre og engasjere. De har autoritet fordi de har egenskaper som verdsettes av andre.

### 3.6 Kjønnskulturer i arbeidslivet

Finnes det spesifikke kvinnelige og mannlige arbeidsplasskulturer? Dette spørsmålet har blitt stilt og forsøkt besvart i en rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet (Holter *et al.* 2003). Med «kultur» mener de «et mønster av tolkninger som støtter oss i det vi gjør ved å tilby tolkninger av hva som hender og anviser løsninger». Det handler om hva som er «typisk» mannlige eller kvinnelige atferd. Det er et slags «tolkningsskjema» som setter rammer for hva som er riktig, nyttig eller farlig for gruppens medlemmer. Kulturen legger føringer for hva som er «tillatt» for medlemmene og hva som bryter med gruppens verdier og normer.

I følge rapporten har kjønnskulturene stor betydning i det norske arbeidslivet og henger sammen med kjønnsmessig segregering og det homososiale arbeidsmiljøet. I Norge er det fremdeles slik at menn generelt er høyere oppe i stillingshierarkiet og at

kvinner og menn er i ulike bransjer som verdsettes forskjellig. Det er et kjønnsdelt og kjønnsstradisjonelt arbeidsmarked. Kjønnskulturene er mest vanlige blant lavtlønnede og i bransjer hvor kjønn er et kvalifiseringsgrunnlag.

Holter, Sørensen og Halrynjo hevder at det som blant annet kjennetegner kvinnekulturer er flate organisasjonsstrukturer, samarbeidsnormer, normer om likhet, «venninnerforhold» (nærhet, intensitet og allianser) eller venninnestrategier (autoritet gjennom relasjoner), samhandling (løse oppgaver sammen) og fellekap blant annet basert på underordenhet. I og med at kvinnefellekap er mer relasjonsorientert og mindre aktivitetsorientert foregår de mer i skyggen. På grunn av nærheten og intensiteten i det «mellomkvinnelige» samspillet kan konflikter når de oppstår, ramme spesielt hardt. Kjønnskulturer handler ikke bare om kjønnsrett, men om systemer for å imøtegå eller kompensere for samfunnsstrukturen. Arbeidsmiljøproblemer er også kjønnsdelt hvor kvinner er mer utsatt for vold og trakassering, og de rapporterer om mer sosiale arbeidsmiljøproblemer. Samtidig kan mange arbeidsmiljøproblemer bli større på arbeidsplasser med mange deltidsansatte.

### 3.7 Omstillingsprosesser i arbeidslivet

I et prosjekt kalt «Sunne omstillingsprosesser» har forskere undersøkt hvorfor gode endringer eller omstillinger i arbeidslivet er så vanskelig (Saksvik *et al.* 2008). De hevder at grunnen til at omstillingsprosesser ofte blir smertefulle og lite vellykkede er på grunn av manglende fokus på selve omstillingsprosessen. Vanligvis oppfattes endringer som en tidsavgrenset prosess fra start til mål, hvor en planlegger, gjennomfører og oppnår disse målene. Men organisasjoner er i stadig endring og en kan ikke løsrive disse prosessene fra sin kontekst. Det er med andre ord ikke slik at prosessene alltid går som en vil, eller har planlagt. I omstillingsprosesser kan det oppstå usikkerhet blant de ansatte om deres framtid i organisasjonen, noe som blant annet kan skape negative helseeffekter. I den forbindelse kan det oppstå motstand mot endring.

Motstand og usikkerhet blant de ansatte er normale reaksjoner på endring uansett endringenes innhold. Motstanden kan oppfattes som skjult eller som åpen «sabotasje». De ansattes reaksjoner på endringer er derfor viktige for å forstå om en ikke lykkes med omstillingsprosesser eller ikke. Forskerne skisserer fem faktorer som er vesentlige for å skape sunne endringsprosesser i organisasjoner. Det er 1) bevissthet om lokale normer, 2) hensyn til mangfold, 3) leders tilgjengelighet, 4) konstruktiv konflikthåndtering og 5) tidlig rolleavklaring (Saksvik *et al.* 2008).

Den første faktoren, lokale normer, handler om de uformelle eller uskrevne regler for mellommenneskelig samspill i organisasjonen. Hensyn til mangfold i reaksjoner på endringer handler om at alle reagerer forskjellig og at en ikke kan legge vekt på noen få nøkkelpersoners fortellinger. En må ta høyde for at det kan være interessenkamper



mellom ulike parter i organisasjonen. Leders tilgjengelighet handler om informasjonsformidling og muligheten for fri kommunikasjon internt i organisasjonen under omstillingene. Det handler om hvordan en kommuniserer, ikke nødvendigvis hva en informerer om. Konstruktiv konflikthåndtering handler om å fokusere på problemene og ikke personer eller relasjoner. Det er viktig å unngå en personliggjøring av konflikter. Tidlig rolleavklaring handler om å avklare nye og gamle roller, nye ansvarsområder og nye oppgaver. Hvis ikke, kan endringene skape rollestress når det oppstår rollekonflikter og rolleklarheter.

Til syvende og sist handler endring om å finne en balansegang mellom kjerneverdier i organisasjonen og nye ideer. For å oppnå en god balansegang bør en kjenne til organisasjonens normer, en må ta hensyn til alles reaksjoner, legge til rette for en åpen kommunikasjonsprosess uavhengig av informasjonsmengde og -type, hindre personliggjøring av konflikter, og å legge til rette for klare og avgrensede roller.

### **3.8 Arbeidsgivers ansvar – helse, miljø og sikkerhet (HMS)**

I arbeidsmiljøloven<sup>7</sup> (AML) står det at arbeidsgiver skal sørge for at bestemmelsene i AML blir overholdt. For krisesentrene betyr det at styret har det overordnede ansvar for arbeidsmiljøet. Arbeidsgiver kan likevel delegere bort ulike oppgaver i HMS-arbeidet. AML sitt formål er å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø. Videre står det at under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. For å ivareta og utvikle arbeidsmiljøet stiller loven krav om systematisk HMS-arbeid. Dette innebærer at HMS arbeidet er en kontinuerlig prosess som ikke kan «løses» eller avsluttes etter enkelttiltak.

---

<sup>7</sup> Arbeidsmiljøloven kan leses her: <http://www.lovdatab.no/all/hl-20050617-062.html>  
Arbeidstilsynet har også informasjon om arbeidsmiljøloven: [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no)

# 4 Generelle utviklingstrekk ved krisesentrene

## 4.1 Sentrenes endringsprosesser

Krisesentrene i Norge, så vel som i andre land, har de siste årene vært gjenstand for omfattende endringer. Krisesentrene har gått fra å være en sosial bevegelse/frivillig organisasjon til å bli et ordinært hjelpetiltak basert på tradisjonell arbeidskraft. Denne utviklingen har vært karakterisert som en «stille revolusjon» og handler først og fremst om organisatoriske endringer (Jonassen and Stefansen 2003). I forbindelse med de organisatoriske endringene skjer det ofte samtidig en nedtoning av det politiske arbeidet og en gradvis avideologisering av krisesentrene. Det betyr at endringsprosessene kan innebære en redefinering av verdier og målsetninger. I tillegg har det skjedd en endring i syn på kompetanse og samarbeid med kommunen(e). Forholdet mellom krisesentrene og kommunene kan sees som et kontinuum, hvor noen sentre kan ha stor autonomi mens andre kan være integrert i det kommunale hjelpeapparatet (Andersen 1997). Endringene handler med andre ord både om strukturelle forhold og ideologiske spørsmål.

Som sagt er det som regel en sammenheng mellom en organisasjons struktur og målsetninger. Strukturen er et middel for organisasjonen til å nå sine mål. Enhver organisasjon vil derfor velge å organisere sitt arbeid ut fra den strukturen som blir ansett som mest hensiktsmessig for å nå de forhåndsdefinerte målene. Når krisesentrene omorganiserer sitt arbeid kan det være naturlig å redefinere senterets innhold samtidig. Nå er det ikke slik at de to endringsprosessene (omorganisering og redefinering) er gjensidig avhengige av hverandre, da en kan ta i bruk flere ulike virkemidler (strukturer) for å nå oppsatte mål.

Som tidligere nevnt må visse forutsetninger være oppfylt for å lykkes med organisasjonsendringer. Før endringer kan finne sted må det skapes en forståelse eller aksept for at endringer er nødvendige eller hensiktsmessige innad i organisasjonen. I tillegg kan det være en fordel å finne en balanse mellom gamle og nye verdier i organisasjonen (redefinering av verdier og målsetninger). Hvis det hverken er aksept for endring og/eller det er uenighet omkring endringenes innhold (de ideologiske spørsmålene), risikerer sentrene å oppleve intern motstand. Denne motstanden kan få en negativ effekt på sentrenes arbeidsmiljø.

Denne rapporten fokuserer ikke eksplisitt på hvilke endringer hvert enkelt senter

har vært igjennom. Dette har tidligere vært kartlagt og beskrevet i «Ideologi eller profesjonstenkning? En statusrapport om krisesentrene» (Jonassen and Stefansen 2003) I stedet rettes fokus mot krisesentermedarbeidernes opplevelse og forståelse av endringene og endringenes innhold (ideologiske spørsmål). Det vil si om det har vært en felles aksept for endringene internt på sentrene forut for omorganiseringen og om det har vært enighet om endringenes innhold. Uenighetene handler i stor grad om, og i hvilken grad, verdiene i krisesenterideologien skal videreføres.

### 4.1.1 Omorganisering

Krisesentrenes endringsprosesser handler først og fremst om å omorganisere sentrene. De krisesentrene som har omorganisert karakteriseres som «profesjonelle» (Jonassen and Stefansen 2003). «Profesjonelle krisesentre» er basert på medarbeidere i ordinære stillinger, de har hierarkisk struktur (eller en blandingsstruktur), de er eid av en stiftelse eller kommunen og de har ekstern representasjon i styret (kommunepolitikere eller fagfolk). De som ikke har omorganisert betegnes som «tradisjonelle krisesentre». Disse sentrene er basert på en blanding av frivillige vakter og medarbeidere i ordinære stillinger og er organisert mer i tråd med den opprinnelige krisesentermodellen. Halvparten av krisesentrene i Norge (25 av 50) har i dag (mars 2009) «tradisjonell» organisering.

Den flate strukturen, som krisesentrene opprinnelig valgte, ble sett på som fleksibel og dynamisk og kunne endres over tid i takt med den overordnede målsetningen om sosial endring (Ahnfelt 1987). Begrunnelsen for den flate strukturen var at den er demokratisk, antiautoritær og at den er viktig for kvinnes egenutvikling og bevisstgjøringsprosess (Andersen 1997). Flat struktur bygger på et ideal om likestilling og likeverd mellom de som yter og de som mottar hjelp, støtte og bistand. Idealet om likeverd har lagt føringer på rekrutteringen av ansatte i organisasjonen hvor blant annet personlig egnethet (ikke utdanning eller arbeidserfaring) og kjønn er avgjørende. Det er en sammenheng mellom krisesenterets målgruppe og kriteriene for medlemskap/ansettelse. Krisesentrenes valg av organisasjonsform var samtidig en strategi hvor en ønsket å bevisstgjøre og problematisere kvinners underordnede stilling i samfunnet (Jonassen 1989).

Krisesentrene var eid av medlemsorganisasjonen/krisesentergruppa. Organisasjonsformen var demokratisk ved at alle medlemmene i organisasjonen hadde stemmerett (Jonassen and Stefansen 2003). Alle beslutninger ble tatt i felleskap på ulike møter etter en avstemning. Fellesmøtet var organisasjonens øverste styringsorgan. De som deltok i krisesenterarbeidet var enten ansatte eller de var organisasjonsmedlemmer som tok frivillige vakter ved krisesenteret.

Prinsippene i den flate organisasjonsstrukturen var oppdeling i smågrupper med funksjonsrotasjon (Ahnfelt 1987). Funksjonsrotasjon skulle på den ene siden motvirke spesialisering som kan skape resursulikhet og på den andre siden sørge for at det ikke

oppsto uformelt lederskap. Grunnen til at de ikke ønsket lederskap var fordi ingen skulle ha mer autoritet enn andre i kraft av sin formelle posisjon.

Strukturen forutsetter kollektiv arbeidsstil, høy deltakelse fra alle, god kommunikasjon og felles ansvar.

#### 4.1.2 Redefinering av verdier og målsetninger

Krisesentrene som omorganiserer kan samtidig velge å forankre krisesenterarbeidet i et nytt verdigrunnlag (formålsparagrafer). Endringenes innhold handler blant annet om redefinering av verdier og målsetninger. Undersøkelser viser at krisesentrenes politiske arbeid tones ned og ideologisk forankring blir svakere (Jonassen and Stefansen 2003). Ved de krisesentrene hvor arbeidet fremdeles forankres i ideologi, er ideologien først og fremst viktig for lederen og mindre viktig for øvrige ansatte/vakter. Ideologien er likevel viktigst blant de «tradisjonelle» sentrene. Frivillige organisasjoner generelt opplever lignende tendenser hvor organisasjonene blir mindre politiserte og ideologiske (Wollebæk *et al.* 2008).

Krisesentrene er i utgangspunktet selvstendige frivillige organisasjoner med egne målsetninger og bestemmelser. I dag finnes det likevel to krisesenterorganisasjoner som alle krisesentrene (med unntak av to) er medlemmer av. Det er Krisesentersekretariatet (KS) og Norsk krisesenterforbund (NOK). De to organisasjonene har forskjellige verdigrunnlag og representerer hovedperspektivene på vold blant krisesentrene<sup>8</sup> og vil derfor kort redegjøres for her. NOK har 15 og KS har 35 medlemsentre. Krisesentrenes formålsparagrafer er som regel i tråd med KS eller NOK.

KS representerer den opprinnelige krisesenterideologien<sup>9</sup> og NOK representerer en utviklingstendens mot et mer «profesjonalisert» krisesentertilbud (avideologisering). Begge krisesenterorganisasjonene vektlegger krisesentrenes doble målsetning, hvor de både skal drive et hjelpetilbud og påvirke samfunnet. I praksis har krisesenterorganisasjonene overtatt mye av det utadrettede arbeidet. Forskjellene mellom om de to organisasjonene er kort oppsummert i tabellen.

8 Verdigrunnlaget til KS kan leses her: <http://www.krisesenter.com/sekretariatet/ideologi.html> og verdigrunnlaget til NOK kan leses her:

<http://www.norskkrisesenterforbund.no/hXGYCmwljWZS.1.idium>

9 De bruker plattformen som ble vedtatt på krisesentrenes landskonferanse i 1982.

Tabell 1. Krisesenterorganisasjonenes verdigrunnlag

Verdigrunnlag	KS	NOK!
Overordnet mål	Samfunnsendring, kvinnefrigjøring og bekjempe kvinnemishandling	Bekjempe vold i nære relasjoner
Perspektiv på volden	Kjønns- og maktperspektiv (kjønnsspesifikt fenomen og målgruppe)	Integrert* perspektiv (kjønnsnøytralt fenomen og målgruppe)
Målsetninger utad	Synliggjøring, holdningsendring og krav om full finansiering på sentrenes premisser	Synliggjøre og bekjempe vold i nære relasjoner, drivkraft for samarbeid på tvers
Målsetninger innad	Drive krisesenter og krisetelefon	
Syn på hjelpe-tilbud	Bistand <i>uten</i> behandling	Bistand <i>og</i> behandling
Kompetansevektlegging	Realkompetanse (kvinner hjelper kvinner)	Formalkompetanse (kompetanseheving)
Arbeidsmetode	Hjelp til selvhjelp	

\* Dette perspektivet bygger på en erkjennelse av at vold i nære relasjoner er et komplekst problem, som må ses ut fra et psykologisk, sosiologisk, økonomisk og en politisk synsvinkel. Vold i nære relasjoner er både et privat og et offentlig anliggende.

Hovedforskjellen mellom de to organisasjonene er perspektivet på vold og at NOK har et større fokus på fagliggjøring og samarbeid. Det er likevel liten praktisk forskjell mellom krisesentrene i de to krisesenterorganisasjonene i forbindelse med kompetanse og hjelpetilbud (Jonassen and Stefansen 2003). De fleste krisesentermedarbeiderne i Norge har realkompetanse. De fleste krisesentrene tilbyr brukerne et basistilbud som inkluderer overnattingstilbud, veiledning, rådgivning og kontaktformidling til hjelpeapparatet. Basistilbudet er i tråd med krisesenterbevegelsens opprinnelige tilbud. Større sentre kan i tillegg tilby utvidet bistand i form av samtale- eller selvhjelpsgrupper og oppfølging.

### 4.1.3 Fagliggjøring og samarbeid

Endringenes innhold kan også handle om sentrenes bevegelse mot, eller integrasjon i, det offentlige. Krisesentrene startet som frivillige organisasjoner som krevde full offentlig finansiering på egne prinsipper. I dag er alle krisesentrene finansiert av myndighetene og alle sentrene er derfor økonomisk knyttet til eller integrert i det offentlige (Andersen 1997). Men frivillige organisasjoner kan også være integrert i det offentlige

på andre måter. Sentrene kan ha kommunal representasjon i styret (kommunal integrasjon) og de kan samarbeide med det offentlige hjelpeapparatet og rekruttere medarbeidere med formalkompetanse (faglig integrasjon).

I 2003 hadde 74% av sentrene ekstern representasjon i styret (Jonassen and Stefansen 2003). Det har vært en økning i samarbeidet mellom sentrene og det øvrige hjelpeapparatet og sentrene er stadig mer fornøyde med dette samarbeidet. Kun en tredjedel av sentrene holder strengt på idealet om at krisesentermedarbeiderne skal være uten fagbakgrunn, men det kan være interne uenigheter knyttet til dette spørsmålet.

Krisesentrene er et tilbud drevet av og for kvinner (kvinner hjelper kvinner). I starten av bevegelsen rådet det en skepsis mot behandlingsprofesjonene som tidligere hadde sviktet voldsutsatte kvinner. Formalkompetanse ble derfor sett på som unødvendig og til dels problematisk. Mishandlede kvinner skulle slippe å gå fra en autoritet til en annen. Opprinnelig var det også et ideal om å inkludere tidligere brukere i krisesentervirksomheten. De ble sett på som de «egentlige ekspertene» på kvinnemishandling (Ahnfelt 1987).

Formalkompetanse ble sett på som unødvendig fordi sentrene ikke skulle tilby behandling. Det er ikke den mishandlede kvinnen det er noe galt med, men den situasjonen hun er i<sup>10</sup>. Krisesentrene skal derfor ikke drive med behandling, men tilby kvinnen et sted å bo mens hun kan «rydde» opp i den vanskelige livssituasjonen hun er i. På senteret skal hun derfor kunne få hjelp til å få orden på for eksempel økonomi og bolig for å kunne starte et nytt liv på egne bein, hvis hun ønsker det.

Krisesentrene ble opprettet som en reaksjon på et manglende og mangelfullt hjelpeapparatet (Ahnfelt 1987). Mishandlede kvinner hadde ikke tidligere blitt tatt på alvor med sine historier. Krisesentrene ønsket derfor å tilby kvinnene betingelsesløs hjelp uten kritiske spørsmål eller skeptiske blikk. Dette innebærer at krisesentermedarbeiderne inntar en «advokatrolle» i forhold til brukeren (Jonassen *et al.* 2008). De lar kvinnen selv definere hva hun har opplevd og støtter henne i hennes fremstilling av (mishandlings)forholdet.

## 4.2 Krisesentrene som arbeidsplass

Det foreligger ingen systematisk arbeidsmiljøundersøkelse av krisesentrene i Norge. Det finnes likevel undersøkelser som kan si noe om arbeidsforholdene og arbeidsmiljøet på sentrene. Jonassen har i to undersøkelser avdekket problematiske arbeidsbetingelser ved krisesentrene. I den første undersøkelsen fra 1987 hvor krisesentrenes interne organisering ble kartlagt, er det daglig leders spesielle arbeidsbetingelser som trekkes fram (Jonassen 1989; ; Jonassen and Stefansen 2003). I krisesentre med flat

<sup>10</sup> Intervju med Janne Krogstad som var med på å starte krisesenteret i Oslo. Se intervjuet på <http://www.kampdager.no/tilbakeblikk/krisesenter.html>

struktur måtte daglig leder forholde seg til hele krisesentergruppa som arbeidsgivere. Arbeidsavtaler og arbeidsinstruksjoner var uklare. Det var lite samsvar mellom lønn, arbeidsavtaler og arbeidsoppgaver. Flere daglige ledere var sin egen arbeidsgiver fordi de i tillegg til lederstillingen var medlem i krisesentergruppa og tok ulønnede vakter på senteret på lik linje med de andre medlemmene. Daglig leder opplevde også å få direktiver fra enkelt medlemmer på eget initiativ og ofte med motstridende innhold på grunn av uklare kommandolinjer. De fleste daglige lederne var uten arbeidstakerrettigheter og var derfor ikke garantert lønn under sykdom og de opparbeidet seg heller ingen pensjonspoeng.

Krisesentrenes organisasjonsform har i tillegg vært tidkrevende for medlemmene på grunn av de mange og hyppige møtene de var pliktig til å delta på (Jonassen 1989). Strukturen kunne skape en del rolleforvirring i og med at medlemmene var gjengangere i flere roller med ulike funksjoner. En uunngåelig konsekvens av dette var rollekonflikter som kunne føre til et konfliktfylt arbeidsmiljø. Organisasjonens kollektive beslutningsmyndighet kunne samtidig gjøre organisasjonen handlingslammet (Haaland 1996).

I Norsk kommuneforbund sin undersøkelse kommer det fram et motsetningsforhold mellom de faste ansatte og de frivillige vaktene (Di Micco 1995). Det hevdes at de ansattes arbeidsforhold har vært «glemt» i idealismen samtidig som det ser ut til at det har skjedd en stagnasjon i måten å drive sentrene på. Det hevdes at bremseklossene i organisasjonen er medlemmene, som er de faste ansattes arbeidsgivere. De kan ha problemer med å se forskjellen på en frivillig vakt og en fast ansatt, at den ansatte faktisk har sitt levebrød i organisasjonen. I tillegg har en del kvinner som ikke var med i startfasen hatt andre krav til arbeidsforholdene ved krisesentrene enn de som var med på å bygge opp sentrene.

Flertallet av de registrerte dagarbeiderne i undersøkelsen var fagorganisert. Dette kan ha sammenheng med et ønske om bedre arbeids- og ansettelsesforhold. I undersøkelsen ble lederne spurt om sykemeldinger knyttet til jobbsituasjonen. 12 ledere svarte på spørreskjema knyttet til sykemeldinger. Alle 12 hadde vært eller vurdert sykemelding en eller flere ganger på grunn av arbeidskonflikter eller utbrenthet i jobben.

Disse undersøkelsene viser at de faste ansattes arbeidsbetingelser har vært krevende. Det ser ut til at spesielt ledelsesposisjonen har vært utsatt og har ført til «turnover» og sykemeldinger.

Det er lite kunnskap om hvilke konsekvenser endringsprosessene har fått for medarbeiderne på krisesentrene. Arbeidsmiljøundersøkelser fra andre frivillige og idealistiske organisasjoner tyder på at endringsprosesser påvirker arbeidsmiljøet. For eksempel viser en slik undersøkelse fra Kirkens Nødhjelp, som på samme måte som krisesentrene har gått gjennom en omfattende endringsprosess, at arbeidsmiljøet påvirkes både av ideologien, strukturen og omorganiseringsprosessen (Grimsmo et al. 2008).

### 4.3 Årsaksforklaringer på endringsprosessene

Krisesentrenes endringsprosesser er mye omtalt både nasjonalt og internasjonalt. Vi vet mindre om årsakene til disse endringene. Begrunnelsen for endring kan være knyttet til interne forhold (upraktisk organisering) og eksterne vilkår (finansiering) (Jonassen and Stefansen 2003). I følge Jonassen (1989) har krisesentrenes interne organisering vært gjenstand for kontinuerlig debatt innad krisesenterbevegelsen. Krisesentrene har i dag et ambivalent forhold til den flate strukturen. Dette kan henge sammen med at organisasjonsstrukturen var ideologisk og ikke praktisk motivert (Jonassen and Stefansen 2003).

Det er kjent at den flate strukturen har sine svakheter og at krisesentermedarbeiderne kan være motivert til å endre på strukturen fordi den er upraktisk, tidkrevende og lite fleksibel. De kan likevel ha et ambivalent forhold til det å forlate den flate strukturen. Noen kan oppleve det som et nederlag å forlate den flate strukturen og prøver å unngå det i det lengste (Brückner 2001). Andre ønsker heller å tilpasse strukturen enn å forlate den (Enemark *et al.* 2004).

Stefansen (2006) diskuterer andre mulige forklaringer på denne utviklingen i lys av nasjonal og internasjonal litteratur. En forklaring kan være at krisesentrene opplever indirekte press om endring for å få finansiering fra vertskommunen. Det kan òg tenkes at samarbeid med offentlige myndigheter har resultert i endring som en tilpassingsstrategi fra sentrenes side. En annen forklaring kan være at de ideologiske prinsippene har vært vanskelig å omsette i praksis.

Siden krisesentrenes etablering har en også fått mer kunnskap om reaksjoner på vold, samtidig har brukergruppen blitt mer sammensatt og utvidet. Dette kan ha påvirket sentrene til å hente mer kunnskap utenfra. Når sentrene har begynt å ansette fagutdannet personal kan dette ha påvirket utviklingen ytterligere.

Det er usikkert om myndighetene har kommet med direkte krav om omorganisering som et vilkår til finansieringen. Ahnfelt (1987) kommer med et eksempel i sin avhandling hvor krisesentergruppa i Oslo ble pålagt å ha kommunal representasjon i styret. Det skapte debatt og endte i et kompromiss hvor kommunen kunne ha en observatør i økonomigruppa.

Krisesentrenes endringsprosesser kan også delvis være et resultat av generelle samfunnsendringer (Wollebæk *et al.* 2008).

### 4.4 Endringsprosessenes bakside – ideologiske dilemma i den internasjonale debatten

Krisesentrenes ideologiske utgangspunkt var basert på en kritikk av eksisterende hjelpetilbud for voldsutsatte kvinner. En ønsket derfor å skape et alternativt tilbud som både var organisert på en annen måte, og som tok i bruk andre «voldsoffereksperter»



som kunne tilby kvinnene en annen og mer betingelsesløs hjelp enn det profesjonelle hjelpere gjorde. Sett i lys av den ideologiske drivkraften, er det kanskje ikke så rart at endringsspørsmålet kan bli betent. I den norske krisesenterbevegelsen har offentlig finansiering av sentrene vært et hovedmål fordi kvinnemishandling ble sett på som et problem som samfunnet måtte ta ansvaret for. Den danske krisesenterbevegelsen så også på kvinnemishandling som et samfunnsproblem, men der ønsket en ikke offentlig finansiering av sentrene av redsel for at det ville føre til politisk og økonomisk avhengighet av staten (Paul 1998). Finansieringsspørsmålet blir av mange sett på som problematisk, nettopp fordi en frykter at det kan legge føringer på sentrenes drift og organisering.

I krisesenterlitteraturen betegnes endringsprosessene som regel som en profesjonaliseringsprosess<sup>11</sup>. Det finnes ulike undersøkelser både nasjonalt og internasjonalt som problematiserer profesjonaliseringsprosessenes konsekvenser for brukergruppene og medarbeiderne, sistnevnte spesielt i lys av krisesenterideologien. Det diskuteres hvorvidt profesjonaliseringsprosessen fører til økte forskjeller (økt avstand) mellom kvinner innad i bevegelsen og i relasjon til brukerne, og om dette kan skape ulike maktrelasjoner mellom kvinner. Profesjonaliseringsprosessen tolkes som problematisk hvis den fører til økt forskjell i makt mellom kvinner.

I Nord- og Sør-Amerika har det vært en enorm vekst i kvinneorganisasjoner i frivillig sektor. Veksten har både ført til økt påvirkningskraft overfor myndighetene og til en formalisering og profesjonalisering av arbeidet (Markowitz and Tice 2002). Denne utviklingen har gjort organisasjonene sårbare for arbeidsmiljøproblemer. Formaliseringen og profesjonaliseringen av arbeidet henger sammen med organisasjonenes finansiering. Kvinneorganisasjonene har et ambivalent forhold til denne utviklingen. På den ene siden er de avhengig av økonomisk støtte, på den andre siden er ikke vilkårene som er knyttet til pengene alltid forenlig med organisasjonenes formål og arbeid. Dette har ført til ulike reaksjoner i organisasjonene, hvor både motstand, kompromisser og kreative strategier prøves ut. Profesjonaliseringen er med andre ord et tveegget sverd hvor finansieringen sørger for en kontinuitet og stabilitet i arbeidet, samtidig som den skaper interne arbeidsmiljøutfordringer og ideologiske dilemma.

Arbeidsmiljøproblemene er knyttet til omleggingen av arbeidet som blant annet har ført til en enorm økning i det administrative arbeidet. I tillegg har omorganiseringen ført til en klarere arbeidsfordeling, spesialisering og hierarkisering. Dette har skapt og forsterket (makt)forskjeller mellom kvinner i og med at profesjonalisering ser ut til å gå gjennom middelklassekvinner (de har som regel høyere utdanning eller formalkompetanse). Det har medført en kompetanseforskyvning hvor en i mindre grad rekrutterer kvinner fra organisasjonenes målgruppe og i større grad rekrutterer kvin-

<sup>11</sup> I denne rapporten ønsket vi ikke å bruke samme betegnelse da det er noe uklart hva som ligger i dette begrepet, blant annet på grunn av manglende definisjoner i krisesenterlitteraturen, og da det kan skape misforståelser ved at det assosieres til tradisjonell profesjonsteori.

ner med høy utdanning. I kjølvannet av denne utviklingen har spørsmålet om hvem som hjelper hvem dukket opp. Er det rike og ressursterke kvinner som hjelper fattige og resurssvake kvinner?

På arbeidsplassen kan det også oppstå krangler om materielle goder. Dette skyldes blant annet at ikke alle de ansatte får like muligheter for utvikling. Noen kvinner støter på flere barrierer enn andre. Dette er med på å skape store konflikter blant kvinnene. Profesjonaliseringen skaper altså forskjeller mellom kvinner som igjen fører til maktubalanse. Organisasjonenes arbeid går fra å være felles (kvinne)kamp til individualisering og klientifisering. Dette kan skape avhengighetsrelasjoner i hjelpearbeidet da det i større grad baseres på profesjonsarbeid framfor likemannsarbeid. Organisasjonenes økte påvirkning overfor myndighetene har gått på bekostning av maktutjevning internt i organisasjonene og i samfunnet (sosial endring).

I andre land problematiseres også denne utviklingen i lys av økte forskjeller mellom kvinner. I Tyskland har profesjonaliseringsprosessen blitt problematisert fordi den både kan tolkes som ett skritt fram på grunn av økt kvalitet på tilbudet og et skritt tilbake på grunn av økte forskjeller mellom hjelper og bruker. I den tyske krisesenterbevegelsen har en *idealisering* av kvinners (*felles*) annerledeshet stått sentralt i arbeidet med å forene kvinner (Brückner 2001). Kvinner var, med andre ord, i kraft av sitt kjønn bedre enn menn.

Brückner argumenterer for at idealiseringsstrategien var nødvendig i oppstartsfasen, men at den i dag kan skape avstand og maktrelasjoner mellom kvinner. Hun viser hvordan ideologiens løfter om en bedre verden har resultert i to store skuffelser eller «nederlag» for krisesenterbevegelsen. For det første har det vist seg at mange kvinner ikke har levd opp til idealene og for det andre har det vist seg at kvinner ikke er så like hverandre likevel, at det tvert i mot er store forskjeller mellom kvinner. Dette gjelder både internt i krisesenterbevegelsen og i forhold til brukerne. Det har vært vanskelig å innrømme og akseptere forskjell mellom kvinner fordi en har vært redd for at forskjell innebærer maktrelasjoner. Krisesenterbevegelsen har vært tilbakeholden med å anerkjenne sine begrensninger, noe Brückner tror kan henge sammen med at krisesenterprosjektet er vanskelig å løsrive fra de involverte kvinnene, slik at når prosjektet ikke lever opp til idealene blir det samtidig sett på som et personlig nederlag.

Formalkompetanse kan være vanskelig å akseptere både fordi det kan skape avstand mellom kvinner i bevegelsen og fordi det kan skape avstand i hjelperelasjonen på grunn av større forskjeller mellom medarbeidere og brukere.

Det er også andre grunner til at kvinner ikke lenger fremstår som en homogen gruppe. Økt innslag av kvinner med minoritetsbakgrunn er med på å utfordre likhetstankegangen i krisesenterbevegelsen. Sentralt i kvinnebevegelsen sto kvinners frigjøringsprosess. Etter hvert har det vist seg at individuelle (atferds)endringer tar tid. Det har ikke alltid vært like enkelt og raskt å frigjøre seg fra undertrykkelse og vold.

Brückner problematiserer krisesenterprosjektets frigjøringsprosjekt som baserer seg

på en likhetstankegang. Økte forskjeller mellom kvinner trenger ikke å bety at kvinner ikke kan lære av hverandre og utvikle seg sammen, men da må forskjellene integreres på nye måter i en struktur og i et fellesskap hvor disse aksepteres. Likestilling trenger ikke utelukkende være basert på likhet.

# 5 Resultater – endringenes (u)tilsiktede virkninger

Det psykososiale arbeidsmiljøet handler om hvordan arbeidstakerne vurderer sin arbeidssituasjon og hvilke konsekvenser de psykososiale faktorene på arbeidsplassen (ytre påvirkninger) får for arbeidstakerens trivsel og helse. I dette kapittelet er det de ytre faktorene på arbeidsplassen som beskrives. De ytre faktorene handler blant annet om sentrenes organisering og endringsprosesser.

## 5.1 Krisesentrenes (om)organisering

Tre av de fire krisesentrene i vårt utvalg kan kategoriseres som «profesjonelle» da de har omorganisert og gått bort fra ordningen med frivillige vakter. Ett av de «profesjonelle» sentrene har nylig foretatt omorganisering. Det siste senteret i utvalget har fremdeles en blanding av frivillige vakter og ansatte i ordinære stillinger og har derfor en «tradisjonell» drift.

Alle krisesentrene i vårt utvalg har et styre som består av enten kun interne representanter, eller en blanding av interne og eksterne representanter<sup>12</sup>. Interne representanter er enten medlemmer i krisesenterorganisasjonen eller ansatte på krisesenteret. Eksterne representanter kan være politikere, kommunalt ansatte, personer med interesse for krisesenterarbeid eller personer med arbeidsgiverkunnskap. Rekrutteringen til styrene varierer. De interne representantene fra krisesenterorganisasjonen blir valgt av medlemmene for en tidsbegrenset periode. Ansattes representant velges av de ansatte. Eksterne representanter kan ha blitt valgt, spurt eller oppnevnt til å sitte i styret enten av kommunene eller sentrene.

Styrene har arbeidsgiveransvar for daglig leder/dagarbeider, overordnet ansvar for personalet<sup>13</sup> og for økonomi, og for at forskrifter og vedtekter utarbeides og overholdes. Hvis krisesenteret er eid av krisesentergruppa, har medlemsmøtet det overordnede ansvaret for ansettelser, økonomi, og for at forskrifter og vedtekter utarbeides og overholdes. Styremøtene og medlemsmøtene holdes vanligvis hver eller annenhver måned.

---

<sup>12</sup> En annen modell er en todeling mellom det kvinnepolitiske arbeidet og driften av krisesenteret som representeres med hvert sitt styre, hvor det kvinnepolitiske styret kun har representanter fra krisesenterorganisasjonen mens det andre styret har eksterne representanter.

<sup>13</sup> De kan også ha alt personalansvar i de tilfellene hvor krisesenteret ikke har daglig leder, i tillegg kan ansvaret for de frivillige vaktene ligge her hvis senteret fremdeles har frivillige vakter.

Krisesentrene har alle en daglig leder/dagarbeidere som har ansvar for daglig drift og som rapporterer til styret. Noen har også nestleder eller stedfortreder for daglig leder. I tillegg har sentrene flere ansatte i ulike stillingsbrøker og eventuelt frivillige vakter. Daglig leder/dagarbeider jobber stort sett på dagtid, mens deltidsansatte og frivillige vakter følger turnus.

Krisesentrenes omorganisering innebærer at sentrene gjennomfører en eller flere av følgende endringer:

- går bort fra ordningen med frivillige vakter og ansetter alle i ordinære stillinger
- vedtar å ansette en daglig leder
- vedtar styre med eksterne representanter
- vedtar ny eierstruktur

### 5.1.1 Flat struktur

Informantene trekker fram både fordeler og ulemper ved krisesentrenes opprinnelige struktur. De sammenligner dagens struktur med hvordan det har vært tidligere og hvordan de har det ved andre sentre. En av pionerene forteller at i årene rundt oppstarten av krisesenteret var alt arbeidet «veldig flatt». Arbeidet var organisert i ulike grupper. «Flat struktur var honnørordet! Det var ingen som skulle være dronninger.» Alle medlemmene var likestilte og likeverdige, arbeidsoppgaver og verv gikk på rundgang og alle hadde stemmerett.

I den flate strukturen står rulleringsprinsippet sentralt. Det å bytte på verv, arbeidsoppgaver og deltakelse på ulike kompetansehevende kurs og seminarer handler om å omsette verdier (likestilling og likeverd) i praksis. Dette forhindrer ulike maktkonstellasjoner. Tidligere var alle posisjoner tidsbegrenset, inkludert daglig leder/dagarbeider, som var åremålstillinger. I dag er disse stillingene faste, men de frivillige vaktene/medlemmene følger fortsatt rulleringsprinsippet. Det vil si at de deler turnusarbeidet (ettermiddag/natt/helg) seg imellom, sitter i ulike arbeidsgrupper, og kan velges inn i styret for 2 år av gangen. Deltakelse på kurs og seminarer går fortsatt på rundgang mellom frivillige vakter og ansatte.

Argumentet for å ha frivillige vakter på krisesenteret er at de lytter til kvinnene/brukerne like entusiastisk hver gang. Ved å være på senteret hver dag kan en bli lei av de samme historiene, samtidig som det å jobbe med mennesker i krise kan tappe en for krefter. Ved å få avstand til krisesenterarbeidet, og ved å bytte på og fordele arbeidsoppgavene seg imellom kan kvinnene få fornyet engasjement og energi.

Ulempen ved å ha mange medlemmer som tar frivillige vakter ved senteret er at det blir fryktelig mange å forholde seg til for brukerne og lite kontinuitet i krisesenterarbeidet. En fordel er at de utgjør en arbeidskraftreserve som kan kontaktes ved behov, spesielt de vaktene som ikke har fulltidsstillinger et annet sted. Fordelen med å være

frivillig vakt er at du står friere til å disponere din egen (arbeids)tid. Du kan i større grad bestemme når og hvor ofte du vil ta vakter. Som ansatt har du fast arbeidstid eller blir tildelt vakter som du er ansvarlig for.

De som har omorganisert forteller at når det var bra tidligere, så var det veldig bra. Den flate strukturen opplevdes som svært velfungerende når den først fungerte. «Flat struktur var flott før, men den gir også rom for negative konflikter. I fredstid fungerer den bra, men ikke under konflikter. Vi burde vel ha omorganisert tidligere, men jeg hadde lenge troen på at det skulle kunne gå».

### 5.1.2 Informantenes motivasjon for endring

Alle krisesentrene i utvalget var på undersøkelsestidspunktet i gang med ulike omorganiseringsprosesser. Motivasjonen bak disse prosessene var enten kommet innenfra senteret og var da ofte en konsekvens av en misnøye med tingenes tilstand, eller den kunne ha kommet utenfra i form av vilkår knyttet til finansieringen av driften<sup>14</sup>.

Den indre motivasjonen er ofte knyttet til en erkjennelse av at strukturen er upraktisk eller problematisk på ulike måter. For ansatte i ordinære stillinger er den gjerne knyttet til et argument om at deres arbeidsvilkår ikke holder i henhold til Arbeidsmiljøloven. For noen medarbeidere er omorganiseringen en konsekvens av det kvinnepolitiske arbeidet.

En daglig leder forteller at strukturen ble vanskelig for henne fordi medarbeiderne blandet seg inn i beslutninger knyttet til den daglige driften:

«I utgangspunktet skulle ikke de frivillige ha noe med den daglige driften å gjøre. De skulle holde seg til det kvinnepolitiske arbeidet – men når det døde, gikk de over på den daglige driften. De måtte ha noe å ta tak i når det ikke var noen store kampsaker igjen. De kunne sitte på styremøtene og ha store diskusjoner om oppussing av huset. Noen mente vi ikke trengte å pusse opp for brukerne trengte ikke å ha det så fint rundt seg. Men det er jo ikke dette som er kvinnepolitikk! Dette holder jeg ikke ut lenger, tenkte jeg. Hvem jobber jeg egentlig for, de frivillige eller brukerne? Nei, den flate strukturen har vært en ulykke for de som skulle jobbe.»

Hun forteller videre at styremøtene kunne handle om brukernes situasjon. Dette mente hun var helt uholdbart for en «kan ikke ta opp brukernes situasjon til avstemning».

En annen leder forteller at hun ble ansatt for å starte en omorganisering av senteret.

«Jeg ble fortalt da jeg begynte at de ønsket en endringsprosess, dette var de veldig tydelige på. De hadde en formålsparagraf som var veldig politisk. De hadde hatt

<sup>14</sup> Mange informanter fortalte om finansielle vilkår og føringer fra myndighetene, men rapporten diskuterer ikke hvorvidt og eventuelt hvordan myndighetene (kommunene) forholder seg til dette.

flat struktur. Da jeg begynte var alle fast ansatte men alle hadde vært frivillige. Jeg lagde et endringsprosjekt hvor jeg ønsket bred deltakelse fra hele organisasjonen. Det var veldig krevende og resursskrevende. Det var dette evige 'vi vil, men vi vil ikke'. Jeg tror de så et behov for endring, men at de ikke helt visste hva de ville bli og ikke var kommet fram til noen enighet om det. Tiden går og verden forandrer seg, så de innså at de trengte endring samtidig som det var vanskelig å gi slipp på en del ting. Som de sa: dette er babyen vår, det må du forstå.»

Lederen forteller videre at da hun endelig hadde fått «ryddet litt opp i organisasjonen» og fått vedtatt en ny eierstruktur «var det noen som sa at nå må hun da være fornøyd, men for meg var det bare starten, ikke punktum.»

I det kvinnepolitiske arbeidet har blant annet en sak stått sentralt. Alt krisesenterarbeid skulle i prinsippet være betalt. Det å jobbe for en anstendig kompensasjon har vært en stor kampsak. En informant forteller at de omorganiserte fordi de ønsket en høyere kompensasjon og det kunne de ikke få så lenge de var frivillige. «Det gikk ikke lenger sånn som det var før, det var for mange vakter å ta og vi fikk nesten ikke noe for det. Så den siste saken vi har hatt var å jobbe for lønna og nå har vi fått det.»

### 5.1.3 «Da ristet det i senterets grunnvoller»

Den opprinnelige krisesentermodellen var primært basert på frivillig innsats. De fleste sentrene hadde likevel én eller noen få ansatte, gjerne i åremålsstillinger. Informantene forteller om motsetninger, konflikter eller mistillit mellom de ansatte og de frivillige. De ansatte ønsker gjerne bedre arbeidsbetingelser på krisesentrene i og med at sentrene er deres ordinære arbeidsplass. De frivillige mener at endringer kan gå på tvers av krisesenterideologien. Ved ett senter fortelles det en historie om en ansatt som ved hjelp av arbeidsmiljøloven forsøkte å forbedre de ansattes arbeidsforhold. Hun ville ikke slutte i sin stilling etter at hennes åremålsperiode var over. Hun krevde fast ansettelse og det endte til slutt med et rettsforlik. Hun fikk med seg sin kollega på kravet.

«Da ristet det i senterets grunnvoller. Det ble oppfattet som et veldig svik. Det skapte en voldsom debatt som endte med et kompromiss hvor dagarbeiderne mistet sin innflytelse på organisasjonen samtidig som de fikk fast ansettelse. Mange av vaktene som hadde følt et eierskap til senteret slutta. De hadde investert mye i organisasjonen, men hadde ikke lenger tillit til de ansatte.»

Idealistene i organisasjonene kan være sterkt forankret i det ideologiske grunnprinsippet og kan oppleve de ansattes krav om bedre arbeidsbetingelser som en motarbeidelse av krisesenterprosjektet som sådan.

Kollegaen som ble med på søksmålet kom innenfra krisesenterbevegelsen. «Hun ble

med på skuta om fast ansettelse uten at jeg tror hun hadde tenkt så mye gjennom konsekvensene av det hun gjorde, så vi pratet litt sammen om hvilke følger det kunne få».

Etter denne hendelsen opplever de ansatte på krisesenteret mistillit i organisasjonen i kraft av sitt ansettelsesforhold.

«På sentrene har alt alltid gått på rundgang. Så kom arbeidsmiljøloven hvor det sto at det ikke var lov med midlertidig ansatte. Dagarbeiderne krevde fast ansettelse og da oppsto det en mistillit til de ansatte. De måtte passes på, man kunne ikke gjøre som de ville, for vi bestemmer like mye som dem. Eierskapet står sentralt. Mistilliten sitter i veggene, holdningen går i arv enda de fleste sikkert ikke husker konflikten en gang eller ikke var medlemmer da det skjedde. Det overskygger evnen til å spille på lag og å videreutvikle sentrene for å hjelpe kvinnene.»

Mistilliten resulterer i at de ansatte ikke får forbedret sine arbeidsbetingelser fordi de i liten grad får gjennomslag for en omstrukturering av senteret. De inkluderes ikke i beslutningsprosesser som er av betydning for dem selv. De er oppgitt over at de i 2009 fremdeles blir behandlet som en del av «medlemsmassen», når de faktisk har andre og større forpliktelser i forbindelse med krisesenterdriften. De ønsker å omorganisere senteret for å få bedre arbeidsvilkår. Håpet er at omorganiseringen kan føre til en tryggere og mer forutsigbar arbeidssituasjon for de ansatte og en bedre organisering av arbeidet.

Denne historien er et eksempel på at den kvinnepolitiske forankringen som er utgangspunktet for krisesentrene, først og fremst synes å være rettet mot voldsutsatte kvinner og mot å hjelpe dem til et bedre liv. Den kvinnepolitiske overbygningen i krisesenterarbeidet ser ikke ut til å gjelde medsøstre i krisesenterorganisasjonen, ved å sikre dem retten til faste arbeidsplasser.

### 5.1.4 Skaper endringene en forskjell?

En leder forteller at hun opplevde sin arbeidssituasjon som veldig vanskelig før de omorganiserte. Etter omorganiseringen opplever hun at krisesentermedarbeiderne fremdeles går i frivillig modus. «Det er nesten som om de fortsatt er frivillige. De er jo de samme menneskene selv om de har blitt ansatt. De har ikke fått bedre utdanning, kvalifikasjoner eller en annen personlighet av å bli ansatt.» Hun anerkjenner likevel at endringer kan ta tid.

«Alle har jo hatt sin rolle i strukturen. Det tar tid å bytte roller og det er slitsomt mens det pågår. Vi må si klart fra uten å bli diktator. Det er mange ting å ta fatt i. Alt det formelle er på plass, vi har alltid vært ganske flinke på de tingene der. Men respekt er vanskelig. De som var umulige før, de har ikke blitt bedre nå. «



Hun tror at det å ansette noen nye utenfra kan få en positiv effekt på arbeidsplassen. «Vi trenger nytt blod! Nye ideer og frisk pust!»

Flere informanter forteller at de i det daglige merker lite til endringene som har vært gjennomført. Når de skal sammenligne hvordan det er i dag med hvordan det var før de omorganiserte, eller skal vurdere om det har blitt bedre etter omorganiseringa, sier flere at «det meste er jo likt som før».

Noen endringsforslag kan være såpass kontroversielle at løsningen som velges i liten grad innebærer en reell forskjell fra tidligere. Ved ett senter har de ansatte kommet med et forslag om å endre sammensetningen i styret. De ansatte foreslo å få eksterne representanter inn i styret og forslaget ble diskutert på et fellesmøte. «Det var ingen som ville ha et eksternt styre bortsett fra de ansatte. I stedet ble arbeidsutvalget vedtatt. Tidligere het det organisasjonsgruppa, men i praksis var det bare et navnebytte.» Endringen bærer preg av å være et «kompromiss» hvor organisasjonen har åpnet opp for endring eller omorganisering, samtidig som endringsvedtaket i liten grad endrer på selve strukturen. Fra de ansattes ståsted har ikke endringen fått noen nevneverdig effekt, og den har i hvert fall ikke fått det resultatet som de ønsker seg.

Informantene har nok hatt ulike forventinger til endringsvedtakene. Lederne, eller de som har vært ansatt i ordinære stillinger lenge, forventer kanskje at endringene får en merkbar effekt i hverdagen. Det kan derfor oppleves som svært skuffende når alt tilsynelatende fortsetter som før.

### 5.1.5 Løsningsmodeller – radikal omorganisering eller (motvillig) tilpasning?

Informantene forteller at de kan være svært motivert for å endre på organisasjonsmodellen. Motivasjonen er ikke forbeholdt visse posisjoner ved sentrene, men kan komme fra flere og ulike hold i organisasjonen. Det som derimot gjør seg gjeldende og som går igjen på tvers av begrunnelsene, er en usikkerhet og ambivalens i gjennomføringen av endringene. Krisesentermedarbeiderne og lederne kan erkjenne at strukturen er lite hensiktsmessig og derfor se behovet for endring, samtidig nøler flere og utsetter derfor endringene i det lengste. I tillegg kan det være en usikkerhet og uenighet knyttet til hva senteret skal være i framtiden. På den annen side opplever nok mange at de «må» gjøre endringer fordi ting ikke fungerer som det skal. De *vil* omorganisere samtidig som de *ikke vil* omorganisere. De ønsker ikke å forlate alt det de har, selv om de ønsker seg noe nytt. Mange velger derfor å satse på «mellomløsninger» hvor de kun endrer på det som fungerer lite tilfredsstillende uten å se på helheten.

En slik «mellomløsning» kan være et vedtak om å ansette en leder uten at de samtidig legger til rette for en lederrolle ved senteret. En ansatt som har jobbet ved senteret i mange år forteller at hun ble spurt om å gå inn i lederrollen etter et slikt vedtak.

«Jeg sa nei, jeg føler meg ikke trygg i situasjonen og ikke trygg på at noen vil ta vare på meg. Jeg ville blitt fulgt med ørneøyne. Jeg har alltid opplevd tillit, men jeg er lei av at vi ikke har en bedre struktur og bedre arbeidsplass med flere ansatte. Hvis jeg skal bli leder må det være en ordentlig prosess først i forhold til forventninger. Hvis jeg skal gjøre det vil jeg helst at vi skal omorganisere, få klare forventninger, flere ansatte og en barnevernskonsulent.»

Informanten tør ikke å gå inn i lederrollen før hun og alle andre på senteret har blitt enige om lederens rolle. Samtidig vil hun ikke lede senteret hvis ikke senteret går bort fra ordningen med frivillige vakter, får flere ansatte i ordinære stillinger med klare stillingsinstruksjoner og får en spesialiststilling. Hun tror det vil være vanskelig å lede senteret slik organisasjonen fungerer i dag og er redd det til syvende og sist vil gå utover henne.

Noen av «løsningene» er også et resultat av ulike kompromisser hvor endringene ikke oppleves som reelle av de ansatte men heller som et «navnebytte».

For mange ser det ut til at problemene knyttet til endringsprosessene starter fordi de i liten grad har diskutert hva de ønsker å bli eller få og hvordan de skal gå fram for å nå disse målene. Det er med andre ord liten bevissthet om, og diskusjon rundt, endringenes innhold. Derfor blir også fremgangsmåten lite tilfredsstillende.

Motvillig tilpasning kan også gjøre det vanskelig å fokusere på endringer som en del av en større prosess, slik at de i større grad blir sett på som enkeltstående hendelser. En slik innstilling kan med andre ord føre til kortsiktig planlegging. Krisesentermedarbeidernes ambivalente følelser knyttet til endringer og deres preferanse for tilpassingsstrategier framfor radikale omorganiseringsprosesser er også beskrevet når det gjelder krisesentre i Danmark (Enemark *et al.* 2004).

### 5.1.6 Lederenes fremgangsmåter

De fleste sentrene velger å ansette en leder til å gjøre omorganiseringsjobben. Dette kan by på problemer når lederen har målsetninger og tar i bruk virkemidler som medarbeiderne ikke kan kjenne seg igjen i. Noen av lederne begynner en «opprydningssjabb på systemnivå» i organisasjonen, hvor omstrukturering og avklaring av arbeidsoppgaver og ansvarsforhold står sentralt.

«Da jeg begynte å jobbe som leder på senteret skjønte jeg ingenting. Jeg forsøkte å finne linjeveier så jeg satte meg ned og tegna et organisasjonskart. Pilene gikk opp og ned. Styreleder var både over og under meg, så jeg skjønte ikke helt hvordan vi skulle kunne ha medarbeidersamtaler. Jeg prøvde å legge det forsiktig fram for styret og håpet de skulle se problemet og det gjorde de.»

Organisasjonskartet ble et redskap hun kunne bruke for å rydde opp i organisasjonen og for å synliggjøre for de øvrige organisasjonsmedlemmene hva som ikke fungerte i den flate organisasjonsformen. Hun forteller videre at rolleforventningene er viktige. «Det handler mye om roller, uklare roller og klare roller. Rollene må på plass for da blir det ikke noen diskusjon.» Det var en lang vei å gå for å bygge opp organisasjonen, men utviklingen var ønsket av senteret før hun ble ansatt. De ønsket å komme videre.

En annen leder forteller at hun prøvde «å tydeliggjøre og klargjøre hva som er hva i organisasjonen. Jeg fikk noe på plass som for eksempel stillingsbeskrivelser».

En styreleder forteller at de har jobbet mye med rolleforventninger. «Det har vært jobbet mye med formalia, det er mye som har blitt skriftliggjort. Det skaper forventninger, det tydeliggjør krav og det gjør at en står tryggere.»

Andre ledere velger, eller forsøker å endre på sentrenes verdigrunnlag (formål og perspektiver) og fagliggjøre tilbudet. «Jeg ønsket NOK, en annen innfallsvinkel til hjelpen og en nedtoning av det politiske. Men det var ikke organisasjonen moden for. Jeg var på en del årsmøter i KS, og skjønte at dette ikke var helt meg.» En annen leder forteller at de har byttet krisesenterorganisasjon:

«Vi meldte oss inn i NOK og følger deres verdigrunnlag. De ansatte som tidligere har vært frivillige er mer på linje med KS, de hadde plattformen. Men kommunen ville ikke finansiere oss hvis vi fortsatte i KS. Jeg, styret og kommunen var opptatt av å integrere menn og ha åpen adresse. Dette var jo forskjellig fra tidligere, så det var uenigheter om både ideologi og struktur.»

Ledere som rekrutteres fra krisesenterbevegelsen, kan ha en fordel hvis de skal endre på senterets verdigrunnlag. De kjenner krisesenterbevegelsens ideologi og historie, noe som kan være en styrke i diskusjoner rundt framtidige verdier, målsetninger og virkemidler. De kan ha bedre kjennskap til hvor sterk eller svak senterets ideologiske forankring er og kan ha bedre forutsetninger for å se hvor «moden» organisasjonen er for å endre på verdigrunnlaget eller fagliggjøre tilbudet.

Mange av endringstiltakene møter motstand internt på senteret. Motstanden ser ut til å mobiliseres spesielt når de pålegges forandring utenfra eller i kraft av lederens fremgangsmåte. Mange opplever nok at de ekskluderes fra endringsprosessene og føler at de mister kontrollen over «babyen sin». For å få til gode omstillingsprosesser er det viktig både å fokusere på formelle rolleforventninger (oppgave- og ansvarsfordeling) og å finne en balansegang mellom kjerneverdier i organisasjonen og nye ideer (Saksvik *et al.* 2008). En avklaring av roller ser ut til å være en faktor som fremmer et godt arbeidsmiljø under omorganiseringsprosesser. Å presse gjennom nye verdier uten at organisasjon som helhet er klar for det, kan føre til at ideologiske uenigheter utvikler seg til konflikter.

### 5.1.7 Omorganiseringer på papiret

Alle krisesentrene i undersøkelsen har opprinnelig hatt flat struktur. Etter omorganiseringen fremstår noen sentre som en hybrid (blandingsstruktur), hvor det enten er endret på noe, men ikke alt, eller er forsøkt å endre på det meste, men hvor endringen først og fremst har skjedd på papiret og i liten grad er fulgt opp i praksis.

Å endre på noe, men ikke alt, innebærer at endringsprosessene skjer gradvis ved at en gjør en eller flere endringer. Å omorganisere på papiret uten å følge opp alt i praksis, betyr at en gjør stort sett alle endringene, samtidig som deler av medlemsorganisasjonen fortsetter parallelt og uformelt som før og/eller ved at de involverte har vanskelig for å tilpasse seg sine nye roller. Alle krisesentrene i utvalget som har valgt å basere seg på ansatte i ordinære stillinger, har tilbudt disse til kvinner som tidligere har vært frivillige vakter ved senteret. Det vil si at i praksis har de sentrene som har omorganisert, kuttet ned på antallet frivillige vakter/ansatte og formalisert deres arbeidsforhold. Utover disse endringene er alt annet som før.

I en tidligere evaluering av krisesenterstrukturen kommer det fram at til tross for ulike omorganiseringsprosesser kan det se ut til at flere krisesentre har en «flat underkultur» (Haaland 1996). Krisesentre som har vedtatt færre beslutningsorgan kan likevel oppleve mange og mektige uformelle beslutningsfora, hvor blant annet lederrollens ansvarsområde blir møtt med uformelle motkrefter. Medlemsorganisasjonen kan, selv om den er formelt lagt ned, fortsette i skyggen av senteret.

Endringsprosessene har i liten grad handlet om en bevisstgjøring eller endring av roller, rekruttering av nye medarbeidere, og bevissthet rundt endringenes innhold. Da er det kanskje heller ikke så rart at endringene først og fremst er tydelige på papiret, men i liten grad i praksis. Å tilpasse seg nye roller kan i tillegg være en tidkrevende prosess. For å lykkes med omstillingsprosesser er det viktig med tidlig rolleavklaring, hvor de ansatte bevisstgjøres på sine nye og gamle roller, nye ansvarsområder og nye oppgaver (Saksvik *et al.* 2008). Ledere som har «ryddet opp på systemnivå» har i større grad fått rollene på plass.

## 5.2 Utfordringer knyttet til roller

På en arbeidsplass er det både formelle og uformelle rolleforventninger. Et gjentakende tema i intervjuene er knyttet til rolleproblematikk. Det snakkes mye om medarbeidernes rolleblandinger, men hva informantene legger i rolleblandinger kan variere. Det kan se ut som om rolleblandingene tilskrives både formelle og uformelle forventninger. Rolleblandinger det snakkes mest om er de som er knyttet til ulike funksjoner i organisasjonsstrukturen (formelle rolleforventninger). Rolleblandinger på strukturnivå handler om at en og samme person kan ha flere roller i virksomheten samtidig. En informant forteller

om en kollega som på ett og samme tidspunkt hadde fire forskjellige roller. «Jeg husker en gang så hadde vi en person som både var styreleder i det kvinnepolitiske styret, medlem av det økonomiske styret, var ansatt i ordinær stilling og tok frivillige vakter. Hun hadde fire hatter! Det går ikke når det bare er en person.» Det kan også handle om uavklarte ansvarsområder. «Det er jeg som leder som har personalansvaret, mens styret har det økonomiske ansvar. Dette må være avklart, for jo flere hatter du har, jo verre.»

Mange mener at rolleblandinger på strukturnivå, hvor det å ha flere ulike roller samtidig og det å bytte på ulike roller, er en konsekvens av den opprinnelige flate strukturen hvor rulleringsprinsippet sto sentralt. Alle skulle bidra på alle områder i organisasjonen. I dag blir disse rolleblandingene sett på som problematiske fordi det skaper uavklarte ansvarsområder og kommandolinjer.

### 5.2.1 Formalisering og individualisering av roller

De uformelle rolleforventningene handler blant annet om å skille mellom privatrollen og jobbrollen. Det innebærer blant annet at en ikke tar med seg jobben hjem, eller blir venninne med brukerne. En informant forteller hvordan en tidligere kollega ikke klarte å skille mellom rollene.

«Senteret ble på en måte livet hennes. Jeg tror ikke hun hadde noe sosialt nettverk for hun var jo her hele tida. Også blanda hun jobb og privat. Hun tok med seg jobben hjem. Hvis du gir ut mobilnummeret ditt til brukerne da slutter du å ha et privatliv. Hjemme er jeg mamma og ektefelle, familien fortjener ikke at jeg tar med jobben hjem. Jeg vil heller ikke ha de telefonene fra beboere hjem midt på natta. Vi har jo en policy her på at vi ikke har noe med beboerne når de flytter ut, bare hvis det er ønskelig for dem. Men det er jo mange kvinner her og en kan ikke bli venner med alle. Det blir litt feil når beboerne blir vennene dine. De du møter her er ikke de du vanligvis møter. Det kan ikke bli et normalt vennskap for du vet jo alt om dem. Jeg tror det er viktig å møtes på lik linje, hvis ikke kan en få et skeivt vennskapsforhold. Beboerne er jo i en sårbar situasjon. Jeg ville synes det var veldig vanskelig. Man må være forsiktig med å blande rollene. Jeg syns hun gikk for langt. Men mange syns nok hun var fantastisk.»

De uformelle rolleforventningene har endret seg over tid. Tidligere sto de personlige relasjonene sentralt i kritesenterarbeidet. Det skulle ikke være noe skille mellom «oss» (hjelperne) og «dem» (brukerne) i og med at alle kvinner i kraft av sitt kjønn var undertrykt, selv om noen opplevde en mer ekstrem form for undertrykking (vold) enn andre (Ahnfelt 1987). I dette arbeidet formaliserte en ikke rollene og medarbeiderne bidro med seg selv som person. I dag er det større fokus på grensesetting i hjelperelasjonen. Idealet er å jobbe personlig, men ikke privat. Ikke alle er enige i dette idealet og det er

heller ikke alle som følger det. Når noen ikke følger de uformelle rolleforventningene, tolkes dette som problematiske rolleblandinger.

En leder som ønsket å regulere eller sette rammer for hjelperelasjonen, ved å begrense den personlige dimensjonen i hjelpearbeidet, opplevde dette som svært utfordrende.

«Jeg prøvde etter hvert å utarbeide en slags intervjuguide som kunne gjøre det lettere for vaktene å snakke med kvinnene når de kom, både i akuttfasen og senere. Men det var vanskelig å få til. De ville ha frihet til å være seg selv i møte med kvinnene. De var personer, ikke fag.»

Noen medarbeidere likestiller eller oppfatter roller som fag og mener at roller dermed står i veien for den mellommenneskelige relasjonen, som de anser som viktig i hjelpearbeidet. Mange av uenighetene rundt kompetanse og arbeidsmetode handler om hva slags relasjon hjelpen skal ta utgangspunkt i. Skal hjelpen baseres på en personlig relasjon eller en mer formalisert relasjon? Mange av medarbeiderne med lang krisesentererfaring har vært vant til å jobbe personlig og ikke i roller eller under regulerte rammer. En leder prøvde å bevisstgjøre de ansatte på sine roller ved å ta opp spørsmål som: «Hvem er jeg her for? Hva er ansettelsesrollen?» Men hun synes det var vanskelig å få til noen endring. Medarbeiderne ønsket å fortsette som før uten å måtte forholde seg til ytre rammer som regulerte deres relasjon til brukerne. Hjelperelasjonene har i liten grad vært formalisert (nedskrevet). I stedet har det vært et en-til-en forhold mellom person og rolle, hvor det sentrale er å bidra med seg selv.

Medarbeiderne har i liten grad hatt individuelle roller. Arbeidet har vært organisert i grupper og de frivillige vaktene ble oppfattet som en del av en større gruppe («medlemsmassen»). I omorganiseringsprosessene har en forsøkt å gå bort fra gruppearbeidet og fokusere mer på individuelle ansvarsområder og arbeidsoppgaver. En informant sammenligner hvordan de jobber nå med hvordan det var tidligere før de omorganiserte senteret.

«Nå er det mer fokus på fag og vi jobber på en annen måte. Vi jobber mer profesjonelt og vi er blitt færre. Alle har hver sin rolle. Før var vi bare en mengde, hvor noen få var dagarbeidere mens resten tok noen vakter. Jeg synes det er klarere roller nå, før var det vanskeligere å vite hvilken rolle en hadde.»

Når hjelpearbeidet i større grad formaliseres og baserer seg på ulike hjelperoller kan dette være en vanskelig overgang for mange medarbeidere. «Det henger litt i det gamle at det var så mye bedre før. Vi jobbet mer som en gruppe den gangen. Før så dro vi lasset sammen for å få det til.»

Krisesentrene står med andre ord midt i to store endringsprosesser. Den ene handler om å formalisere arbeidet og den andre om å individualisere arbeidet. Begge disse

prosessene har betydning for den overordnede omorganiseringen av driften og påvirker arbeidsmiljøet på ulike måter. Et godt arbeidsmiljø og en velfungerende organisasjon forutsetter klare rolleforventninger, fordi dette skaper trygghet blant de ansatte. Uklare rolleforventninger kan skape konflikter mellom medarbeiderne på senteret på grunn av opplevd usikkerhet og frustrasjon knyttet til ens egen og hverandres roller. De som ansettes utenfra organisasjonen kan ha vanskelig for å vite hva slags arbeidsoppgaver de skal ha på senteret og hvordan de skal utføre disse oppgavene. De etterlyser gjerne stillingsbeskrivelser som kan gjøre dem tryggere i sin rolle på senteret. Manglende stillingsbeskrivelser eller uklare rolleforventninger kan også oppleves som et problem i forbindelse med de som er/har vært frivillige vakter. Uten klare formaliserte roller kan det bli vanskeligere å korrigere medarbeidere som ikke gjør det de skal. Noen etterlyser et slags «oppfriskningskurs» for de medarbeiderne som ikke gjør det de skal for å minne dem på hva de egentlig skal gjøre på senteret.

### 5.3 Endringer i lederrollen

Lederrollen ved krisesentrene har endret innhold de siste årene i forbindelse med omstrukturering av driften. Den tidligere kollektive tradisjonen kan skape utfordringer for dagens ledere.

Lederstillingen har gått fra å være midlertidig til å bli fast. Ansvarsområdet er utvidet fra daglig drift uten personalansvar, til også å inkludere ansvar for medarbeiderne. Lederrollen har tidligere vært uten formell makt eller beslutningsmyndighet. Flere sentere har også (hatt) delt lederskap, hvor to eller flere dagarbeidere deler på ansvaret for daglig drift. I dag har lederne i større grad utvidet beslutningsmyndighet og er underlagt et styre med eksterne/kommunale representanter. Tidligere var det alle medlemmene som kollektivt gjennom sin stemmerett hadde beslutningsmyndighet og var arbeidsgivere.

Tabell 2. Endringer i daglig lederrollen:

Stillingskategori:	Før:	Nå:
		Midlertidig/åremålsstilling
Ansvarsområde:	Daglig drift	Daglig drift inkludert personalansvar
Myndighet:	Begrenset, delt mellom dagarbeiderne og kollektiv myndighet	Utvidet individuell myndighet med rapporteringsplikt til styret
Øverste myndighet:	Fellessmøte og styre med kun interne representanter	Styre med interne og eksterne (kommunale) representanter

Undersøkelser har dokumenter at det har vært flere utskiftninger i lederrollen ved en del kriesentre, og at flere ledere har vært sykemeldt på grunn av arbeidsmiljøet. Den nye lederrollen er i en spesiell posisjon på kriesentrene på flere måter, fordi den representerer alt det nye, og fordi rollen er endret radikalt.

For det første er den nye lederrollen tillagt autoritet. Ved kriesentrene er en ikke vant til individuelle roller og individuelt lederskap. For det andre er det som regel lederen som er ansvarlig for endringsprosessene, enten motivasjonen kommer innenfra senteret eller utenfra. Lederne får den utakknemlige jobben med å rydde opp i organisasjonen og må ta en del upopulære avgjørelser. For det tredje kommer mange av lederne utenfra senteret og representerer således alt det kriesentrene tradisjonelt har distansert seg fra eller har vært i opposisjon til. De som kommer utenfra har i tillegg lite kunnskaper om sentrene og mangler et overblikk over driften, noe som kan vanskeliggjøre lederjobben. En leder reflekterer rundt det å komme utenfra som leder på senteret.

«Jeg tror det har noe med de flate strukturene å gjøre at arbeidet er organisert som et arbeidslag. Det er noe med styringsmekanismene og diskursene. Det er en særs demokratisk måte å jobbe på og da blir det kjempekonflikt når ledere kommer inn som er vant til andre arbeidsforhold. Man blir jo tatt på senga. Man kommer inn som profesjonell og kjenner ikke til teknikkene. Man kan ikke innbille seg hvor ille det er. Det blir jo litt som politiske organisasjoner. Der er det jo et maktspill. Vi som ikke har vært en del av det tidligere blir jo helt slått ut.»

Lederposisjonen er i tillegg mellomleddet mellom senteret, styret og myndighetene. For mange av lederne kan dette være en umulig posisjon blant annet på grunn av den store «avstanden» mellom senteret og myndighetene eller på grunn av manglende innsyn i ulike prosesser. Noen ledere opplever at de blir stilt til ansvar for krav utenfra. «Kommunen gikk inn og ville nullstille alle vaktene. De ville gå over til å bare ha ansatte i ordinære stillinger, men da ble jo jeg gjort til syndebygg.» Andre ledere føler at de mangler det overblikket en leder bør ha. «Som leder kom jeg fort i skvis. Medarbeiderne samhandlet bedre med politikere enn med meg. De hadde kontakter inn i kommunen som jeg var ekskludert fra. Så de kunne ha møter og avtaler, noe som gjorde det umulig for meg å lede senteret.» Lederne opplever også å være ekskludert fra interne prosesser på senteret.

«Det var ikke noen gjennomgående felles forpliktelse på senteret. Det var flere som hadde en egen agenda hvor medlemsorganisasjonen skulle gjøre sånn og sånn. Men det må jo være noen spilleregler, for medlemsorganisasjonen og senteret er jo tett bundet sammen. Nei, så jeg følte meg litt som et gissel, at uansett hva jeg gjorde så var det feil.»



### 5.3.1 «Jeg var leder i navnet, ikke i gavnet»

Alle lederne i utvalget forteller at de har hatt en veldig tøff jobb selv de som har lyktes med endringene og har fått til et godt arbeidsmiljø. Flere forteller om sykemeldinger, permisjoner og oppsigelser på grunn av arbeidsmiljøet. Det kan se ut som om lederne støter på to hovedutfordringer i forbindelse med sin rolle på senteret. Disse utfordringene er knyttet til *skillet mellom makt og autoritet*. Den første utfordringen er knyttet til beslutningsmyndighet og beslutningsprosesser og uformell makt på krisesenteret. Den andre til lederens legitimitet og lojalitet blant de ansatte (lederens autoritet).

Den første utfordringen handler blant annet om uformelle ledere. «Nei, det er uformelle ledere alle veier. Men holder en seg til vedtakene og følger de, en må huske vedtakene, da har en gode kort på hånda. Ellers flyter hele bevegelsen.»

De uformelle lederne, eller det noen kaller for «sterke røster», er medarbeidere som blander seg inn i alle beslutningsprosessene.

«De tror på en måte at de er dine arbeidsgivere og tror de er berettiget til å mene og si noe når det passer dem. Det meste er positivt. Men de kan også oppfattes som noe annet, at en begynner å spørre seg selv, er hun min kollega eller arbeidsgiver? Det kan gjøre det strukturmessig vanskelig, og det kan føre til dårlig arbeidsmiljø.»

Mange mener de uformelle lederne begrenser lederens handlingsrom. «Alt skulle alltid bli tatt opp til debatt og det måtte være konsensus om alt. Da blir du veldig begrensa. Alt som ikke var helt A4 ble diskutert nord og ned.» Det er ikke alle lederne som opplever at flere vakter blander seg inn i deres beslutningsmyndighet samtidig. Noen støter på én sterk person som de ansatte oppfatter som en uformell leder.

«Det var en der som så på seg selv som en leder. Hun gjorde mye av det som var min jobb. Hun var på en måte min hovedmotstander. Jeg måtte ha en rolleavklaring i forhold til henne, informere henne og de ansatte om hva som var min og hennes jobb. Hun var litt småsjef ved siden av, så jeg måtte hele tiden stoppe henne.»

Flere av medarbeiderne har erfaring som midlertidige ledere enten fra tiden da lederstillingen gikk på åremål, eller som vikarer i forbindelse med utskiftninger av ledere. Å gå fra en stilling med formell makt kan være vanskelig og mange takler ikke dette rollebytte. Flere ledere forteller at de havner i en maktkamp hvor de enten «taper» og dermed forsvinner ut av senteret, eller de klarer å konfrontere den uformelle lederen med sin egentlige rolle eller posisjon og dermed klarer å befeste egen lederposisjon.

Krisesenterbevegelsen var i oppstarten veldig bevisste på ikke å legge til rette for

formell makt ved å delegere generelt ansvar og myndighet til bestemte posisjoner. Makt var generelt ikke akseptert og derfor ønsket en ikke (leder)stillinger med autoritet. I stedet innførte en prinsippet om funksjonsrotasjon hvor arbeidsoppgaver går på rundgang. I stedet for at ansvar og myndighet knyttes til bestemte posisjoner knyttes de til enkeltsaker/arbeidsoppgaver eller bestemte situasjoner. I tillegg var bevegelsen opp-tatt av å hindre uformelt lederskap. Funksjonsrotasjonen skulle på den ene siden virke utjevne ved å spre kunnskap og erfaring, samt hindre spesialisering. På den andre siden skulle rotasjonen sørge for at oppgaver ikke ble monopolisert og på den måten hindre at det funksjonelle lederskapet går over i et permanent uformelt styre (Ahnfelt 1987: 56). Krisesenterbevegelsen var bevisst på både formell og uformell makt. Det krisesenterbevegelsen ikke forutså var at det kunne oppstå uformelle ledere på andre måter enn gjennom monopolisering.

Det som karakteriserer de uformelle lederne, i følge informantene, er at det er kvinner som har vært tilknyttet krisesentrene i mange år, de har god oversikt over alt som foregår på senteret, de kan ha gode kontakter utenfor senteret (for eksempel i kommunen), de kan ha hatt administrative oppgaver ved senteret, de kan ha fungert som midlertidige ledere og de kjenner krisesenterideologien og historien godt. De uformelle lederne kan ha fått legitimert sin makt av de øvrige krisesentermedarbeiderne fordi de alltid har hatt en sentral posisjon ved senteret. En leder beskriver den uformelle lederen på denne måten. «Hun var nærmest en institusjon på senteret.» Andre kan ha fått sin makt legitimert på bakgrunn av personlige egenskaper. «De som har ideologien, de som har ordene og historien – de har makt fordi de kjenner systemet.» De kan begeistre eller engasjere de øvrige medarbeiderne gjennom sin ideologiske kunnskap.

### 5.3.2 Formell makt eller alliansebygging?

Den andre utfordringen for lederne er å få aksept for sin rolle eller posisjon blant de øvrige ansatte. En leder forteller at medarbeiderne «gikk til uformell leder i stedet for meg». En annen leder forteller at hun oppdaget at hun ikke hadde øyekontakt med alle de ansatte når de var samlet.

«Det hadde oppstått en lojalitetskonflikt blant de ansatte og da tenkte jeg at dette går ikke lenger. Det viste seg at min rolle som leder var uklar og at de ansatte var ambivalente. De visste ikke hvem de skulle gå til. De turte ikke å komme til meg. Det var likevel noen som kom til meg og sa at dette orker vi ikke lenger. Dette har vi stått i før, dette er ikke noe nytt, det er mye kontroll her, dette vil vi ikke mer. Hun andre prøvde å lage allianser, men det ville ikke de andre være med på lenger.»

Noen ledere forteller at de opplever lite gjennomslagskraft.

«Det var ingen som blandet seg inn i mine beslutninger, det var mer det at de ikke gjorde jobben sin. Alt skjedde i lukkede i rom. Jeg følte på det hele tiden, hva gjør de nå? De hørte på hva vi sa, nikket og lot være å gjøre noe. Når møtene var over var det alltid noe underliggende, masse grums hele tiden. Lojalitet til ledelsen har aldri noen sinne vært til stede. Nei, det var en sånn subkultur hvor de prøvde å stikke kjeppene i hjulene.»

En annen leder forteller at heller ikke hun opplevde noen åpne konflikter på senteret men at hun var usikker på deres lojalitet. Hun kunne aldri vite om de svarte henne «litt etter munnen» for så å gjøre noe annet.

Når lederne støter på «uformelle ledere» eller havner i «maktkamper», ikke har tillit eller mangler gjennomslagskraft, så kan dette være et resultat av historien. Tidligere kunne alle være med på beslutningsprosessene, alle kunne være med på diskusjonen, alle hadde stemmerett og alt ble gjort i fellesskap. «Før så var vi over 70 medlemmer og da kunne det være høyt under taket på møtene for dette var kvinner med sterke meninger.» Medarbeiderne gjør strengt tatt bare det de alltid har gjort, men i dag skaper dette vanskelige arbeidsbetingelser for lederne. Men selv om alle medlemmene kunne være med å påvirke arbeidet, var det likevel noen som skilte seg ut.

«Før så hadde vi allmøter hvor vi tok opp saker og hvor alle hadde en mening. Jeg husker første gang jeg var med på et sånt møte. Jeg ble helt stille. Det var jo kaotisk. Den gangen var vi mange flere enn i dag. Det var jo den som snakket høyest som ble hørt og jeg var ikke akkurat den typen.»

En informant forklarer hvorfor det er så mange «sterke røster» på senteret. «Dette er noe som har rot i den gamle tida da dette var en pionervirksomhet. Når alle dro lasset sammen, når alle var like viktige og måtte være tøffe.» En kvinne som har hatt ulike roller i den flate strukturen forteller hvordan hun havnet i disse rollene. «Det er jo akkurat som i et borettslag, du må jo ikke gå på møtene, for da blir du valgt. Så sier de, men det er jo bare vara, men det er jo sånn det begynner vet du, så plutselig så er du styreleder.» Borettslagsammenligningen er ganske illustrerende. Det å åpne munnen på et borettslagsmøte fører ofte til at resten av medlemmene «dytter» deg inn i styret. Det å tørre å si sin mening og det å si den høyt likestiltes med lederskap. Du blir oppfattet som en leder og kan risikere å bli valgt som leder. Et lederskap som kanskje først og fremst handler om å tale organisasjonens sak. I dag er lederens rolle mer knyttet til administrering av kritesentrene. De som har hatt flere roller i den flate strukturen forteller gjerne at de ikke synes det har vært vanskelig å bytte roller, men det kan være vanskelig for andre. «Nei, jeg synes ikke det er vanskelig med rollebytter. Men når jeg

ikke har noen roller, så hender det at folk kommer og spør meg likevel, at du blir oppfattet som en uformell leder. Men da gjelder det å kunne regelverket godt og henvide videre, hvis ikke går du deg vill.»

Lederrollen på krisesentrene har endret seg gjennom årene og har i dag blitt tilagt autoritet. Flere ledere opplever likevel at de ikke har legitimert makt, til tross for at de har formell makt. Den regulerte autoriteten som er knyttet til lederens formelle posisjon i organisasjonen aksepteres ikke nødvendigvis av alle i organisasjonen. Dette skaper mye frustrasjon for lederne og gjør det umulig for dem å gjøre jobben sin.

## 6 Ideologiske uenigheter

For å lykkes med omorganiseringsprosesser må de ansatte være overbevist om at endring er nødvendig eller ønskelig. Informantenes synspunkter på ideologiske tema kan gi oss informasjon om det er aksept for endring internt på senteret og om det er enighet om endringenes innhold (hva senteret skal bli). I dette kapitlet fokuseres det på ideologiske spørsmål.

### 6.1 Fagliggjøring – informantenes syn på kompetanse

Det er vanlig å skille mellom to typer kompetanse: realkompetanse og formalkompetanse (NOU 1997:25). Realkompetanse er den kunnskapen en person reelt sett har og som har blitt utviklet gjennom ulike former for læring, for eksempel gjennom erfaringer. Realkompetanse kan sjelden måles eller dokumenteres. Formalkompetanse er kunnskap i form av utdanning og kan måles ved hjelp av offentlige eksamenspapirer, fagbrev og lignende.

Krisesenterbevegelsens utgangspunkt har vært å få kvinner til å hjelpe kvinner. Kvinnene i hjelperollen skulle i størst mulig grad speile kvinnene i offerrollen. Rekrutteringskriteriene ble derfor knyttet til kjønn, personlig egnethet og eventuelle offererfaringer.

Krisesentrene i vårt utvalg har hovedsakelig medarbeidere som tidligere har vært frivillige vakter. Det vil si at alle sentrene har noen ansatte med lang krisesentererfaring. To av sentrene i utvalget har en personalgruppe som i hovedsak består av tidligere frivillige vakter med lang erfaring. Disse sentrene har akkurat gått i gang med rekruttering av nye medarbeidere. Personalgruppen på de to andre sentrene er mer sammensatt. De har begge én gruppe med lang erfaring som tidligere har vært/er frivillige vakter og én ny gruppe med yngre ansatte/frivillige vakter med større gjennomtrekk.

Kompetansen på krisesentrene i vårt utvalg er med andre ord variert. De som har vært med lenge har først og fremst realkompetanse, noen har tidligere vært brukere eller har egne offererfaringer og noen har formalkompetanse. De nyrekrutterte har som regel formalkompetanse eller holder på med høyere utdanning<sup>15</sup>. Alle de fire sentrene i utvalget har gått over til å rekruttere ansatte med formalkompetanse (hvor lang erfaring i krisesenterarbeid eventuelt kan kompensere for utdanning), men hvor personlig

---

<sup>15</sup> Dette kan være studenter som er tilknyttet senteret som tilkallingsvakt, frivillig vakt eller som er plassert på senteret som en del av studiets praksistid.

egnethet blir vektlagt. De fleste sentrene kan imidlertid kun tilby deltidsstillinger, og det er derfor stor variasjon i kompetansen blant søkerne. Noen sentre opplever det som vanskelig å få tak i kvalifiserte søkere, andre opplever en voldsom pågang av kvalifiserte søkere, avhengig av geografisk plassering. Informantene hadde sterke meninger knyttet til kompetansespørsmålet.

### 6.1.1 Mishandlede kvinner – fremdeles de «egentlige ekspertene»?

Tidligere undersøkelser har konkludert med at idealet om å inkludere tidligere brukere på kritesenteret eller kvinner med offererfaring i liten grad har vært gjennomført i praksis (Jonassen and Stefansen 2003). I vårt utvalg har halvparten av sentrene medarbeidere som enten har vært brukere ved senteret eller har egne offererfaringer. Det er likevel bare ett senter som nå har et offisielt standpunkt om å videreføre dette idealet. I deres vedtekter står det at «beboere på senteret kan søke om medlemskap tidligst 12 måneder etter fraflytting». De andre sentrene har gått bort fra dette idealet. De fleste opplyser likevel at de opplever stor pågang fra kvinner med egne offererfaringer som ønsker å jobbe på senteret og hvor søkerne argumenterer for at dette er en ressurs. Flere anerkjenner også at denne kompetansen kan være vanskelig å luke ut i rekrutteringsprosessen, da ikke alle er åpne om egne erfaringer.

Argumentet for offererfaringskompetanse er at de med samme erfaring ser og møter brukerne på en annen og bedre måte. Argumentene mot offererfaringskompetanse er at offersituasjonen ikke er forenlig med arbeidsrollen. «Man kan ikke jobbe med kriser hvis en selv er i krise». Ved ett senter har de til og med utarbeidet etiske retningslinjer hvor det står at hvis en utsettes for vold, bør en ta en pause i arbeidet. Alle er, uansett standpunkt, enige i at personer med offererfaring må ha gått gjennom en ordentlig bearbeidelsesprosess før de kan jobbe på senteret. Andre motargumenter handler om rolleblanding hvor det lett kan bli en overidentifisering og for stor involvering i brukernes situasjon. «Hvis en ikke klarer å skille mellom seg selv og de en skal hjelpe kan det fort bli en slags lapskaus» med for liten «profesjonell avstand» og manglende skille mellom «personlig og privat».

De som argumenterer for offererfaringskompetanse har hatt god erfaring med dette. De som argumenterer mot, kan ha hatt dårlig erfaring eller har en mer «profesjonell» tilnærming til problemstillingen.

### 6.1.2 Realkompetanse og formalkompetanse – enten/eller eller både/og?

Krisesentrene i vårt utvalg har hovedsakelig medarbeidere med realkompetanse. Dette gjenspeiler kompetansefordelingen ved kritesentrene generelt i Norge (Jonassen and Stefansen 2003). Dette er både et resultat av lavere utdanningsnivå i samfunnet gene-

relt på den tiden krisesentrene ble etablert og den klare politiske profilen om at krisesentrene skulle være et hjelpetilbud hvor (vanlige) kvinner skulle hjelpe kvinner utsatt for vold. Hjelperen og den som trengte hjelp skulle være likestilte og likeverdige.

Sentrene ble definert som et «hjem» hvor en kunne få beskyttelse og hjelp til å komme ut av et mishandlingsforhold. Hjelpen ble sett på som en «vennetjeneste», sentrene var ikke et sted for diagnostisering og behandling. Det sentrale har vært likemannsprinsippet, ikke behandlingsperspektivet.

Realkompetanse vurderes som regel i forbindelse med formalkompetanse. Tre klare posisjoner er tydelige i kompetansespørsmålet. Den første posisjonen består gjerne av medarbeidere som selv har realkompetanse og som ser sin posisjon ved krisesenteret som truet. Den andre posisjonen består av medarbeidere med både real- og formalkompetanse. Deres standpunkt inkluderer begge kompetanse, hvor realkompetanse anerkjennes, men hvor utviklingen går mot økt formalkompetanse. Den tredje posisjonen består av medarbeidere med formalkompetanse som har vanskelig for å se og anerkjenne realkompetansen og som ønsker å profesjonalisere senteret ved kun å satse på profesjonsutdannet personale.

### **Kun realkompetanse**

Medarbeidere i den første posisjonen fremhever at «vi har alltid vært vanlige kvinner som hjelper vanlige kvinner». I tillegg hevdes det at «vi er billige for vi er ikke proffe, men vi hjelper kvinnene videre. Vi er alltid til stede for dem, vi kan svare på de dagligdagse tingene og det er jo ofte det de trenger.» De definerer seg blant annet som «koordinatorer», og «samtalepartnere». Noen legger vekt på rollen som støttespiller. «Vi er noen de kan gråte med og bli sinte med». Argumentene handler både om å a) videreføre tradisjoner, b) holde kostnadene nede og c) at realkompetanse er tilstrekkelig for den type hjelp en skal gi.

### **Både real- og formalkompetanse**

Medarbeidere i den andre posisjonen som er positive til både real- og formalkompetanse argumenterer med at det er behov for alles kompetanse. En leder forteller at:

«Det er viktig å ta vare på de med realkompetanse når det kommer inn mange nye med fagbakgrunn. De har viktige erfaringer som ikke må undergraves. Vi må spille på den realkompetansen vi har. Det er bruk for begge deler. Å jobbe her er en vid rolle, en kan ikke bare sitte på kontoret og *det* er noe som må videreføres til de nyansatte.»

De som argumenterer for begge deler anerkjenner behovet for en mangfoldig personalgruppe som kan bidra på forskjellige måter. Den totale kompetansen som trengs kan ikke bare læres på krisesenteret eller på skolebenken.

## Hovedfokus på formalkompetanse

Medarbeidere i den tredje posisjonen argumenterer med at nye brukergrupper med mer sammensatt voldsproblematikk krever ansatte med fagkunnskap. De kan kritisere medarbeidere uten formalkunnskap for å ikke ha nok kunnskap om reaksjoner på vold, noe som kan skape konflikter i hjelpearbeidet.

«Det er ikke mangel på god vilje i møte med brukerne, men kompetanse. Likhets-tankegangen står veldig sterkt, likhet som en positiv verdi, kvinner hjelper kvinner. Men det førte til en manglende aksept for forskjellighet. De hadde ikke kunnskap om kvinner i krise og manglet forståelse for reaksjonsfasene i en krisesituasjon noe som skapte konflikter i miljøet. Reaksjonene ble derfor heller tolket som egenskaper ved brukerne. Egenskapsforklaringene fungerer som en form for undertrykking av enkelte brukere. Det var sterk motstand mot kompetanse. De kunne tåle at brukerne gråt, men ikke at de bidro til å lage konflikter. Dermed ble de stemplet som vanskelige og slemme. Det var spesielt et problem i møte med utenlandske kvinner som ofte hadde større og mer komplekse problemer og da må vi være mer støttende, vi må forstå og ha verktøy for å takle det. Det kan en få med fagkunnskap.»

I tillegg kritiseres de for «å mangle et tidsperspektiv på hjelpen». En kvinne forteller om noen brukere som har blitt «gjengangere» på senteret.

«Jeg prøvde å få i gang diskusjoner med de ansatte om det kanskje kunne være andre instanser som kunne hjelpe dem videre, for dette handler om hvilke prosesser vi skal legge til rette for. Men det var jo sånn at når kvinnene (brukerne) kom igjen på senteret så var det nesten gjensynsglede. Jeg tror den personlige relasjonen ble for sterk og ikke til hjelp.»

Argumentene for formalkompetanse handler om at kunnskap kan sikre likebehandling av kvinner, fordi kunnskap kan skape aksept for forskjeller mellom kvinner og gi innsikt i ulike reaksjoner på vold. I tillegg kan kunnskap skape den nødvendige avstanden som trengs i hjelpearbeidet slik at en ikke styres av følelser eller personlige relasjoner.

Til tross for ulike standpunkter i kompetansespørsmålet er de fleste informantene enige om at kompetanseheving er viktig og ønsker selv å delta på ulike seminarer og kurs.

Konfliktene rundt kompetanse handler ikke bare om ideologiske skillelinjer, de kan òg ha innholdsmessige betydninger. Noen mener at ikke alle er kvalifisert til å jobbe på et kritesenter, selv om de har hatt lang fartstid i kritesenterbevegelsen. «Vi har først og fremst ansatte med realkompetanse, men det er ikke alle som har tilegnet seg det en gang.» Andre skjønner ikke helt hvorfor de trenger å ansette noen med formalkompetanse.



«Nå har vi ansatt en sånn barnarbeider som skal ta seg av ungene. Men vi har fått lite informasjon. Vi skjønner ikke hva det er denne dama skal gjøre? Det kan jo gå månedvis uten at det er barn på senteret. Hva slags arbeidsoppgaver og arbeidstid skal hun egentlig ha? Når det først er barn på senteret, så er de ofte i barnehagen eller på skolen på dagtid. Så det er sånne spørsmål vi stiller oss selv. Nå skal vi ha et nytt møte, så kanskje det kommer mer informasjon, men jeg vet ikke.»

### 6.1.3 «De har ønsket å bli kvitt oss siden de begynte»

Kompetansespørsmålet påvirker arbeidsmiljøet hvis noen føler seg lite verdsatt. En leder sier at det påvirker arbeidsmiljøet positivt å ta i bruk alles kompetanse. Manglende respekt for hverandres kompetanse oppleves som truende. Eksterne rekrutteringsprosesser eller omfattende omorganiseringsprosesser kan også føles truende. De fleste kritesentrene opererer med til dels små stillingsbrøker og et uttalt mål er å øke de ansattes stillingsprosent. Noen sentre lyser derfor ut stillingene sine internt først, før en evt. ekstern utlysning. Andre sentre lyser ut internt og eksternt parallelt. En informant forteller oppgitt hvordan hun opplevde ansettelsesprosessen hvor hun gikk fra en deltidsstilling til en heltidsstilling.

«Jeg tror vi fikk 100 søkere på en 50% stilling. Alle mulige søkte, alle med fagutdanning. Det var en voldsom tid og resursskrevende prosess, men min realkompetanse skulle veies opp mot andre med formalkompetanse. Jeg fikk jo jobben til slutt, men jeg burde vært tilbudt den med en gang.»

En annen kvinne sier: «Leder sier vi trenger utdanna personal, så jeg tror ikke hun er så fornøyd med oss. Hun vil heller ta inn sånne med sånn og sånn utdanning, men jeg tror ikke det hjelper. Vi har jo over 20 års erfaring.» Mange sitter igjen med en følelse av å være overflødige og lite verdt når sentrene beveger seg mot en fagligjoring av arbeidet. Flere oppfatter også spørsmålet om kompetanse som et enten/eller spørsmål med lite rom for begge deler. En styrerepresentant reflekterer over arbeidsmiljøkonfliktene ved kritesenteret ved å ta for seg kompetansespørsmålet i et historisk perspektiv.

«Jeg tror det har noe med etableringen å gjøre. Frivilligheten og offerrollen – det å ha følt problematikken selv på kroppen. Det å gjøre noe for medsøstre. I denne omorganiseringen tror jeg de har følt seg skvisa, at den kompetansen de sitter på ikke verdsettes og at det har bidratt til konflikter.»

### 6.1.4 Ekspertdiskusjonen

Uenighetene om og konfliktene rundt kompetanse handler til syvende og sist om hvem som er «ekspert» på voldsproblematikk og hvilken funksjon senteret skal ha både i samfunnet og for brukerne. Hvem kan best hjelpe voldsutsatte kvinner, de som selv er i samme «situasjon» som kvinnene, eller de som har tilegnet seg kunnskapen gjennom utdanning? Hvem er best i stand til å se de voldsutsatte kvinnenes behov? En informant illustrerer «ekspertperspektivet» ved å fortelle om sine kolleger med offererfaringskompetanse: «Det var et eierskap til kvinnene og deres problemstillinger. De så ingen grenser for egen kompetanse og funksjon.»

Problemstillingene kan bli personlige og dette setter mange følelser i sving. Kvinnene startet sentrene for å hjelpe andre kvinner i samme situasjon som dem selv. Sentrene var en reaksjon på et manglende eller utilstrekkelig hjelpeapparat. Krisesenteret skulle være et sted hvor kvinnene skulle få ubetinget støtte uten å måtte forholde seg til skeptiske blikk og kritiske spørsmål. Endringsprosesser som fører til større faglig innhold ved sentrene er med andre ord ikke bare en trussel mot den enkeltes arbeidsforhold og arbeidsmetode, men også en trussel mot deres «skaperverk». Kvinnenes eierskapsfølelse til senteret kan snu fra å være positivt (brennende engasjement for kvinnesaken) til å bli negativt (å beskytte seg og sitt skaperverk for enhver pris).

### 6.1.5 Oppsummering

Formalkompetanse skaper konflikter i et arbeidsmiljø hvis medarbeiderne føler at de kan erstattes med «bedre» arbeidskraft. Men formalkompetanse i seg selv trenger ikke å skape konflikter hvis det er enighet om senterets oppgaver og arbeidsmetode. Ved noen sentre oppleves ikke formalkompetanse som en trussel og dermed fremstår formalkompetansespørsmålet som irrelevant i rekrutteringsprosessene. Når dette ikke er et stridstema kan det henge sammen med at kompetansen «løsrives» fra medarbeiderne. Kompetanse blir på et vis irrelevant, fordi medarbeiderne kan ha forventninger om at en «tar seg fri fra sin faglighet» eller på andre måter utarbeider felles mål. Det sentrale blir arbeidsmetoden og ikke den enkeltes bakgrunn eller kompetanse. Ved disse sentrene kan det imidlertid oppstå problemer hvis medarbeiderne ikke er enige om en felles arbeidsmetode.

## 6.2 Ulike oppfatninger av arbeidsmetoden «hjelp til selvhjelp»

Krisesentrene har siden starten av bevegelsen vært opptatt av å myndiggjøre kvinner. Kvinner skulle hjelpe kvinner på kvinnes egne premisser. Brukerne ble oppfordret til å ta ansvar for egne liv. De skulle myndiggjøres ved at de selv definerte sin situasjon og ved at krisesentermedarbeiderne lyttet til deres ønsker om hjelp. Krisesentrene skulle med andre ord yte hjelp til selvhjelp, eller «empowerment».

Alle informantene har i varierende grad oppgitt hjelp til selvhjelp som en sentral arbeidsmetode ved sitt krisesenter. Til tross for at alle mer eller mindre er enige om dette, oppstår det en del gnisninger mellom medarbeiderne på dette området. Det er ikke alle som er like klare på hva de legger i begrepet, eller som reflekterer like mye rundt dette temaet. Hva er hjelp til selvhjelp, eller hvordan myndiggjøres kvinnene? Ved ett senter forklares hjelp til selvhjelp på denne måten:

«Vi jobber etter hjelp til selvhjelp. Kvinnen er på senteret frivillig, men vi har rapporteringsplikt til barnevernet. Vi ønsker å stable kvinnen på beina ved hjelp av egne krefter, ikke med det vi sier. Hun [en tidligere kollega] sa hele tiden, nå må du gjøre sånn og sånn. Hun tok over livet til damene. Vi pleier å la kvinnene hvile litt når de kommer, så har vi en samtale hvor vi snakker om hva de vil og hva kan vi gjøre for at de skal få det til. Å gjøre dem til klienter er ikke bra. Du skal ikke korrigere og overvåke dem.

Arbeidsmetoden begrunnes på denne måten: «Vi driver med hjelp til selvhjelp, slik at brukeren ikke havner i den hjelpetrengende rollen igjen. Det ville ikke vært riktig, for de kommer jo fra et sånt forhold. Vi skal være behjelpelige, men de skal også gjøre noe selv, vi skal ikke gjøre alt for dem.»

Det sentrale med denne arbeidsmetoden ser ut til være at hjelperen inntar en relativt tilbaketrukket rolle, hvor hun skal lytte, legge til rette og bistå kvinnen, ikke lede, passe på og korrigere henne. «Kvinnene skal velge selv og vi skal lytte til dem. Vi skal ikke overta ansvaret for deres liv, men heller spørre om de har tenkt over det og det.» Ved å lytte og gjennom samtaler skal hjelperen og kvinnen sammen finne en vei ut av volden. De som ikke følger denne arbeidsmetoden blir beskyldt for å «gjøre seg uunnværlige i forhold til kvinnene». De kritiseres for å sette brukerne i et avhengighetsforhold.

Ved et annet senter forteller en ansatt at de «prøver å hjelpe kvinnene der de er uten å lose dem inn, men ved å vise dem veien videre. Vi leter etter styrken i kvinnene. Hvordan de best kan komme seg videre. Vi prøver å tenke fornuftig, framtidorientert og ikke voldsfokusert.»

Bak en uttalt enighet om arbeidsmetode kan det virke som om det både er en forskjell på hvordan krisesentermedarbeiderne forstår/definerer hjelp til selvhjelp og i

hvor stor grad de faktisk tar i bruk prinsippene i denne arbeidsmetoden. «Vi er jo enige om arbeidsmetode, men i praksis kan det være annerledes. Noen er ivrige, andre er passive, men vi må få til en viss felles praksis. Det blir som med liv og lære. Vi blir ikke helt profesjonelle, men så er jo det litt av vitsen også.» Tolkningen av hva som ligger i denne arbeidsmetoden ser ut til å variere.

Noen mener at *brukerne* misforstår senterets funksjon. «Det er jo noen som tror de er på hotell.» Andre mener de *ansatte/vaktene* misforstår hva som ligger i arbeidsmetoden.

«Jeg ble rystet over den formen for ideologi som hadde satt seg i praksis på senteret. Det var en form for radikal tolkning av ideologi. Empowerment ble tolket bokstavelig talt. Det var en rigid tilnærming til den radikale forståelsen av empowerment. Det var ingen interesse for å utforske brukernes situasjon, og de hadde heller ikke nødvendig kompetanse for å gjøre dette. De klarte ikke å bygge et stillas rundt brukeren, det var ingen struktur rundt det.

Det å tolke «empowerment» bokstavelig, innebærer å la brukerne gjøre alt selv uten assistanse eller støtte. Et gjentakende stridstema er hvem som egentlig skal ta initiativ i hjelperelasjonen, hjelperen eller brukeren? Det ser ut til å være en dyp uenighet knyttet til dette spørsmålet. Ved ett senter forteller en leder om disse uenighetene blant vaktene. «De eldre ventet på brukerne, de tok ikke initiativ, de var ikke i miljøet. De definerte det ikke som en del av sin jobb. De unge måtte gjøre alt. De kommanderte i stedet. Vi kunne ikke jobbe sammen. Det ble vanskelig å jobbe, og flere slutta.» Uenighetene om arbeidsmetode og arbeidsoppgaver ser ut til å kunne skape så store konflikter at det påvirker arbeidsmiljøet på en slik måte at enkelte velger å slutte i jobben.

### **6.3 Fordeling av arbeidsoppgaver – «husmor» vs. «samtalepartner»**

Uenighetene om arbeidsmetode henger også sammen med fordelingen av arbeidsoppgaver. Noen medarbeidere ønsker bare å passe telefonen. Men som en informant sier så «kan man ikke kalle det å sitte telefonvakt for miljøarbeid». Det er flere som klager over at det er noen som ikke gjør annet enn å ta telefonen. «De har jo ansvar for flere ting, sikkerhet, følge med på huset og være tilgjengelige for brukerne. De kan ikke bare gå og legge seg klokken 21 og be dem vente til i morgen til dagvaktene kommer på jobb.»

Konfliktene rundt arbeidsoppgaver er gjerne en del av konfliktene mellom de som jobber på dagtid og de som jobber i turnus. Husarbeid eller vasking er også noe det krangles om.

«Vi hadde diskusjoner om hva man skal gjøre på jobb. Vaktene mente at kvinnene skulle gjøre eller klare alt selv. Men det er ikke alltid like lett i krise og kaos. Vi prøvde å ha et system på at de ansatte skulle gjøre mer i forhold til rengjøring. For det er ikke nødvendigvis til hjelp for kvinnen å måtte vaske sengetøyet sitt selv. Men praktiske gjøremål i huset var en del av en tidligere konflikt. De i turnusen mente dagarbeiderne skulle gjøre de praktiske oppgavene, mens de på dagen mente at alle skulle gjøre noe når det var tid. De hadde sånne diskusjoner rundt hverandres tittel. Hvem skulle være «husmor» og hvem skulle være «samtalepartner». Vaktene mente at de først og fremst var samtalepartnere, at det var deres rolle.»

Å definere roller står sentralt når en skal utvikle arbeidsmetoder og definere arbeidsoppgaver og ansvar på en arbeidsplass. Rolledefinering står også sentralt i diskusjonene på kriesesentrene. En lite populær rolle er som vi ser, husmorrollen. Samtalepartnerrollen er langt mer populær. Men også her kan det oppstå problemer, for hva vil det si å være en samtalepartner? De som jobber i turnus ønsker primært å ha denne rollen, men det kan være uenigheter knyttet til om de skal ha denne rollen og om de fyller rollen på tilfredsstillende vis.

De som definerer seg som «samtalepartnerne» kritiseres for at «deres arbeidsmetode er basert på at kvinnen skal komme og gråte på en annen kvinnes skulder og at de skal høre på dem. Det blir en passiv tilhørrerrolle på kvinnens premisser.»

Ved et annet senter knyttes lytteegenskapene til vaktens respekt for å ikke invadere brukernes liv og hjem. Vaktene skal lytte i stedet for å grave og spørre, og de skal være forsiktige med å ta for stor plass på senteret, for dette er brukernes hjem. Diskusjonen om hvor aktiv hjelperen skal være henger sammen med hvordan en definerer et kriesesenter. «Skal det kun være oppbevaring eller et sted som kan hjelpe dem videre.»

Noen mener at senteret primært skal fungere som et slags springbrett for brukerne, at det skal være et sted som kan hjelpe dem til å komme videre i livet eller i hjelpeapparatet. Andre mener at «vaktens hovedoppgave er beredskap». Kriesesentrens tilgjengelighet som et døgnåpent tilbud er nettopp avhengig av de frivillige vaktene. Koordineringen av hjelpen og andre oppgaver legges til de som jobber på dagtid.

## 6.4 Grad av samarbeid og åpenhet

Hvordan en velger å jobbe på et kriesesenter og hva slags funksjon kriesesenteret skal ha er også avhengig av deres forhold til det offentlige hjelpeapparatet og samfunnet for øvrig. Hvis senteret skal fungere som et springbrett ut i samfunnet og hvis de ansatte skal fungere som koordinatorene, og hvis en ønsker at brukerne skal hjelpes videre i hjelpeapparatet, er en avhengig av en viss åpenhet og et visst samarbeid mellom kriesesenteret og det offentlige hjelpeapparatet.

Krisesentrenes forhold til og samarbeid med omverdenen kan plasseres på en skala fra helt lukket senter til full åpenhet. Det er de ansattes grad av skepsis som er utslagsgivende for hvor senteret plasseres på skalaen. Skepsisen beskrives på denne måten: «I det politiske snakkes det om samfunnsansvar, at samfunnet ikke kan hjelpe, for det tillater volden. Så jeg prøvde å si at det finnes noe bra i samfunnet også, men de var på en måte seg selv nok.»

Andre mente at skepsisen kunne ha sitt utspring i enkelte krisesentermedarbeideres egne mishandlingserfaringer. «De som bærer med seg gamle traumer har kanskje større grunn til å føle seg sveket av det offentlige som ikke har sett deres symptomer.»

Andre igjen mener at «i den radikale forståelsen av ideologi er det en innebygd skepsis mot det offentlige.» Dette fører til at de ansatte «ikke leter etter en måte å samarbeide på» og at det fører til at senteret «blir fullstendig handlingslammet og at det igjen går utover brukerne». Skepsisen kan også være knyttet til fag. «I ideologien er det en innebygd holdning til fag. Jeg prøvde en gang å si noe om bekymringsplikt til barnevernet, men jeg ble jo omtrent kløyd i tre!» Barneperspektivet og holdningen til og samarbeidet med barnevernet, var et betent tema ved flere sentre.

Noen velger å unngå konflikten. En kvinne forteller at «Jeg fikk en fantastisk god link til barnevernet. Men det var ikke populært, så jeg måtte gjøre det uten at vaktene visste om det. Det ble jo mye hysj, hysj. Vi ble veldig flinke til det.» Når det er uenigheter internt på sentrene, velger noen å gjøre ting i det skjulte, noe som fører til forskjellig praksis på senteret.

På andre sentre ser det ut til at noen medarbeidere bestemmer hva som skal være praksis og legger føringer på hva de andre ansatte kan snakke om når de er i kontakt med offentlige organer.

«Jeg fikk munnkurv av de andre ansatte på senteret. Kommunen hadde ikke noe innsyn. Det var en sterk motstand mot vertskommunen, de var så skeptiske. Men jeg vil ikke være med på å flagge at jeg ikke liker vertskommunen. Jeg ønsker ikke å være med på en demonisering av andre.»

Noen ansatte opplever at senteret «skjuler» brukerne fra det offentlige, noe de syns er fryktelig vanskelig å akseptere. For de det gjelder kan dette føre til etiske overveielser rundt sin egen rolle som hjelpearbeider. Enkelte mener at denne skepsisen til syvende og sist også handler om hvorvidt sentrene skal ha åpen adresse eller ikke. De mener at spørsmålet om hemmeligholdelse av krisesenteret er et resultat av en generell skepsis til samfunnet, det offentlige og myndighetene i kombinasjon med egen opplevd angst og svik.

«Det var en betydelig angst blant de ansatte. Jeg prøvde å ha diskusjoner om hvor farlig det er å jobbe på et senter. Du vet, de gikk jo med overfallsalarm på jobb enda vi hadde flere sikkerhetstiltak knyttet til boligen. Når de ansatte er så redde, hvordan blir det da for kvinnene å komme hit for å få hjelp?»

Informanten forteller at hun prøvde å utfordre medarbeiderne i diskusjonene de hadde rundt det å føle seg trygg på jobb. «Jeg hadde flere utspill, hvor jeg blant annet 'foreslo' at vi skulle flytte til midten av sentrum og sette opp et stort skilt med krisesenter. Det var jo litt sånn 'huset på prærien', som liksom var skjult, men alle visste hvor var. De hadde blant annet en kost utenfor døra hvor det sto 'Larsen'.»

## 6.5 Framtidsperspektiv – synspunkter på endringenes innhold

Krisesentrene startet som en sosial bevegelse. Undersøkelser i dag viser at sentrene har mindre fokus på ideologi og politisk aktivitet (Jonassen and Stefansen 2003). I starten, da den ideologiske rammen tok form, hadde kvinnene i krisesenterbevegelsen en høy politisk bevissthet. Etter dugnadsarbeidet kom hverdagen hvor den daglige driften måtte sikres. I den forbindelse ble flere nye kvinner rekruttert inn som vakter og medlemmer i krisesentergruppene. En kvinne forteller at hun ble involvert i arbeidet «når startgruppa ble sliten».

Det fortelles om ulike ideologiske debatter opp gjennom årene. Etter hvert måtte de frivillige ta flere og flere vakter ved senteret for å kunne holde det åpent. Flere forteller at de har hatt problemer med å få dekket vaktene og at det ble for mye å gjøre for de frivillige. I en periode ser det ut til at det har vært viktigere å rekruttere nye medlemmer/medarbeidere enn å videreføre de ideologiske debattene og det politiske arbeidet. Det fortelles om et dalende politisk engasjement spesielt på 90-tallet. På denne tiden ble det også rekruttert flere kvinner med økonomiske motiver for medlemskapet. . «Vi har jo vært en politisk organisasjon, men det har blitt utvanna etter hvert.»

Noen forteller om et fornyet engasjement ved at nye unge vakter har kommet med de siste årene. Det kan virke som om det er ganske store forskjeller mellom sentre om og hvor mye de diskuterer (og har diskutert gjennom årene) sentrenes ideologi og organisering. Diskusjonene kan foregå som en sentral del av senterets virksomhet, eller uformelt i ulike grupperinger, spesielt når det er store motsetninger mellom de ansatte.

På bakgrunn av sentrenes endringsprosesser ble informantene spurt om hvilke tanker de har om krisesentrenes framtid<sup>16</sup>. En styreleder sier at senteret «står ved en skillevei. Vi må ha noen drøftinger om hva vi skal gjøre nå.»

Informantene ble bedt om å reflektere rundt hva de anså som viktig å ta med seg videre og hvordan de så for seg sentrene i framtiden. Det var stor variasjon i svarene. Noen reflekterte i liten grad rundt dette, men de fleste hadde indirekte en del synspunkter på det. Noen trekk ved krisesentrene var det bred enighet om å beholde, andre trekk

<sup>16</sup> Dette spørsmålet ble inkludert underveis i datainnsamlingsperioden slik at alle informantene har ikke fått dette spørsmålet. De fleste snakket likevel indirekte om dette i intervjuene.

var det primært de med lengst kritesentererfaring som ønsket å videreføre. De med relativt kort kritesentererfaring ønsket i større grad å endre kritesentres organisering, verdier og målsetninger.

### 6.5.1 Trekk det er enighet om å beholde

Det er spesielt fire trekk ved kritesentrene som det er relativt bred enighet om å beholde. Det er a) engasjementet eller idealismen, b) fleksibiliteten, c) lavterskeltilbudet og til en viss grad d) målgruppen.

Dette sier kvinnene om *engasjement og idealisme*: «Idealismen må ikke gå tapt! Trua på at vi kan forbedre livet til kvinnene, at vi kan komme med gode råd og være der for dem. Ønsket om å bidra til at kvinnene får det bedre.» En informant mener engasjementet må ligge til grunn i arbeidet. «Idealismen, den glødende interessen og medfølelsen tenker jeg er en god basis for arbeidet.» En annen ønsker å videreføre engasjementet innenfor nye rammer. «Engasjementet er verdifullt og det må vi kunne bruke i et system vi kan tåle.» En informant er redd engasjementet kan gå tapt med nye rammer. «Hvis senteret blir kommunalt under reglement så tror jeg vi sovner, da blir det lite engasjement.»

Kritesentrenes særegenhet er også knyttet til *fleksibiliteten* i tilbudet og at det er et *lavterskeltilbud*. «Det er viktig å beholde egenarten, hvis ikke blir vi en institusjon under kommunal paraply hvor vi blir tildelt kvinner i stedet for at de kommer til oss på eget initiativ. Det er viktig at kvinnene kommer selv, at det er et lavterskeltilbud.»

En annen kvinne sier: «Vi forstår ikke helt hva som skjer framover. Noen er litt skeptiske. Blir vi kommunalt – en institusjon? Vi vet jo hvordan det fungerer. Der tar ting tid, for her går det fort unna.» «Det å kunne snurre seg rundt, ta ting på sparket og ikke vente til i morgen er unikt.»

Det siste punktet som gjelder *målgruppe* er det enighet om til et visst punkt. Alle mener det først og fremst er et tilbud til kvinner og barn. Uenigheten handler om hvorvidt en skal utvide målgruppen. Noen ønsker å rette et større fokus på barn og noen ønsker også å inkludere menn. «Det er viktig å ta med seg ideologien som lå til grunn. Kvinner og barn må fremdeles være prioritert.»

Spørsmålet om målgruppe henger sammen med hvilket perspektiv en har på volden. «Det er viktig å beholde kjønnsperspektivet. Det må ikke bli et familieproblem. Jeg tror det er feil å gå inn i en meglerrolle. Vi har jo vist at dette er et kvinneproblem, så hvorfor skal vi gå tilbake på det? Barneperspektivet er selvsagt viktig, men vi må tilby et kjønnspesifikt tilbud. Så må vi heller tåle å høre at vi er partiske.» Det er først og fremst de med kjønnsperspektiv på volden som er skeptiske til en utvidelse av brukergruppen.

Informantene med relativt lang kritesentererfaring (men også noen med kort erfaring) hadde en tendens til å distansere seg fra det kommunale hjelpeapparatet. Sentrenes særpreg ble definert i relasjon til det offentlige, som et tilbud i motsetning til og som et



bedre alternativ enn det kommunale hjelpeapparatet. Noen fryktet en utvikling som innebærer tilpasning til det offentlige, andre mente at det gikk i den retningen uansett. En informant kritiserer en kollegas arbeidsmetode. «Det å lage en institusjon og drive med klientifisering er dårlig jobbing. Jeg vil bruke hjelpeapparatet som medspillere.» En annen informant viser hvordan hennes kolleger har gjort motstand mot denne utviklingen.

«Når kommunen ville inn og ta over, så ble det argumentert med at arbeidsmetodene ville endre seg og at det ville bli likere en institusjon. For eksempel ble det argumentert med at i det offentlige ble brukerne innskrevet med navn og personlige opplysninger. Men det gjør en jo også ved sentrene, for det trenger en når en skal henvise brukerne videre. Så det ene argumentet ble jo slått i hjel med det andre.»

Noen mener kravene fra myndighetene er et forsøk på å institusjonalisere driften.

«Vi vet jo ikke hva som skjer. Vi blir en institusjon til slutt – og det er jo det vi har jobbet imot. Nå må vi bygge ut for handikappa, det er vi pålagt. Vi har ansatt en barnekonsulent med fagutdanning. Nei, vi er ikke imot fag, men vi har alltid vært vanlige folk som hjelper vanlige folk. Nei, jeg vet ikke hva de kommer til å forlange til slutt. Alt blir mindre anonymt, for alt skal rapporteres og dokumenteres. Men jeg skjønner jo det at de vil ha kontroll på pengene.»

Noen mener at en institusjonalisering innebærer å fagliggjøre tilbudet. «Det er ingen med relevant utdanning her nå, men vi har ansatt en som begynner snart. Jeg ser jo at vi på sikt blir mer en institusjon med fagfolk ansatt. Det er ikke til å unngå det.» Noen er redd en omorganisering fra en frivillig organisasjon til en ordinær arbeidsplass vil innebære en institusjonalisering. «Hvis det blir en ny modell med kun ansatte blir vi en vanlig kommunal tjeneste, med leder, ansatte og krav til utdanning.»

Kvinnene med kortere krisesentererfaring vektla fagliggjøring av tilbudet. «Vi driver med kompetanseheving og er på vei til å bli et kompetansesenter». De understreker også viktigheten av å fungere som ordinære arbeidsplasser. «Det er viktig å få samlede stillinger og kontinuitet i arbeidet. Vi må fungere mer som en arbeidsplass og mindre som en frivillig organisasjon. Det er strengere rammer på en arbeidsplass. Med frivillighet blir det mer frihet og mindre plikt.» Noen etterlyste også sterkere føringer fra myndighetene.

Krisesentrene er i endring og denne utviklingen ser ut til å fortsette. Dette er en påbegynt prosess som ikke blir ansett som like velkommen hos alle krisesentermedarbeiderne. Ideologien står svakere og noen mener den er på vei ut. «Ideologien vil gå tapt, den kommer til å forsvinne med fagfolk som må komme inn. De kan jo læres opp, men jeg tror det er forskjellig interesse for historien blant de nye.» Flere av krisesentermedarbeiderne har problemer både med å identifisere ideologien og å kjenne seg igjen i den. Dette gjelder både krisesenterveteraner og nyrekruttede.

«Det er veldig ymse hva folk legger i kvinnepolitikk. Noen er litt skeptiske til feminister og andre er militantfeminister. Noen kjenner seg ikke igjen i feminismen, i hvert fall ikke i den militante formen. Når det gjelder plattformen så vet jeg ikke helt hvordan jeg skal forholde meg til den i dag. Hva ligger bak den? Jeg er ikke uenig, men det er interessant å diskutere hvordan en skal jobbe politisk for å bevisstgjøre og forebygge, og hvordan en skal formidle at vold er uakseptabelt som konfliktløsning.»

Flere av sentrene får inn frivillige fra andre organisasjoner, som for eksempel Røde Kors, i forbindelse med barnepass eller barneaktiviteter. En ansatt vil bruke denne modellen i forbindelse med de kvinnelige brukerne. «Vi skulle fått inn noen frivillige til å ta med brukerne ut. Vi vil ikke at det skal være stillesittende, vi må få dem ut i aktivitet. Mange vil bare sitte på rommet sitt og da er det viktig å ha noe å tilby.»

Mange av pionerene/veteranene innen krisesenterbevegelsen har allerede forsvunnet ut og nye medarbeidere har kommet inn. Krisesentrene står overfor et generasjonsskifte. En medarbeider med kort krisesentererfaring mener at dette kommer til å påvirke sentrene. «Om 10–15 år så kommer ikke de med gammel ideologi å være her lenger så da blir det nok litt annerledes».

Under omstillingsprosesser og med mange nye krisesentermedarbeidere som kommer utenfra krisesenterbevegelsen, er det viktig å diskutere verdier og målsetninger i arbeidet. Både for å ha en felles forankring og for å ha et felles mål å strekke seg etter. Dette krever en bevisstgjøring og en felles diskusjon blant de ansatte. For at omstillingprosesser skal lykkes og bli mest mulig smertefrie er det viktig å finne en balansegang mellom nye og gamle verdier og ideer. Krisesentrene bør diskutere hvilke særpreg som skal beholdes og videreføres og på hvilke områder det er ønskelig eller nødvendig å tenke nytt.

# 7 Nye utfordringer for sentrene som arbeidsplasser

Krisesentrene får nye utfordringer og oppgaver som arbeidsgivere. Sentrene er pålagt gjennom AML systematisk å ivareta og utvikle arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. I tillegg er arbeidsgiver pålagt å informere og legge til rette for medvirkning under større omstillingsprosesser som er av betydning for de ansattes arbeidssituasjon. I dette kapitlet vil blant annet sentrenes HMS-arbeid og konflikthåndtering beskrives.

## 7.1 Formaliseringen av arbeidsforholdet – fra frihet og makt til forpliktelser og ansvar

I tidligere kapitler diskuteres mangelen på reelle endringer. De frivillige har likevel fått formalisert sitt arbeidsforhold. Denne endringen oppleves som reell nok av de frivillige, selv om ikke lederne nødvendigvis opplever reell atferdsendring hos sine medarbeidere. Flere prøver å forklare hvorfor det er vanskelig å gå fra å være frivillig vakt/organisasjonsmedlem til å bli fast ansatt.

En leder sier at «det er ikke lett å være ansatt når du har vært frivillig». Flere peker på denne utfordringen som blant annet innebærer å gå fra en friere stilling med makt til en mer forutsigbar stilling med rettigheter. Det er fordeler og ulemper med begge rollene både for den enkelte og for krisesenteret. Alle må prøve å venne seg til både sin egen og andres rolleendringer. «Leder kan si sånn at dere tror dere går vakter fortsatt, men jeg tror nok det er hun som har vanskelig for å forstå at vi nå har blitt ansatt og at vi derfor kan forlange mer.»

Å bli ansatt innebærer at en får visse rettigheter og plikter. En leder valgte å markere dette ved å ha en slags seremoni når de omorganiserte og gikk fra å være frivillige vakter til å bli ansatte i ordinære stillinger. «Det er viktig å markere de ansattes roller. Da de fikk ansettelsesbrevet markerte jeg det ved å gratulere en etter en. Noen sa tusen takk andre sa hva er dette for noe? Men jeg synes det er viktig å markere rettigheter og plikter.»

Å være frivillig vakt innebærer at en har større frihet til å velge når og hvor mye en vil jobbe. «Før så var det sånn at du kunne ta færre vakter hvis du hadde mye annet å gjøre eller hvis det passet dårlig, også kunne du ta ekstra vakter når du trengte det.» Noen karakteriserer endringen som at de nå er «på tvang» og «er nødt til å gå på jobb». Som frivillig vakt og medlem i organisasjonen har de hatt en viss myndighet som arbeidsgiver

gjennom sin stemmerett på allmøtet. Overgangen til fast ansettelse innebærer å bytte side, eller som en ansatt sa:

«Nå kan de ikke bestemme lenger, de har gått fra å være medlem til å bli fast ansatt. De har mista myndighet, de har ingenting lenger. Men så har de fått fast ansettelse og da gjelder arbeidsmiljøloven. Situasjonen er jo på en måte snudd rundt, for før så hakka de jo ned på de som var ansatt og nå er de jo selv blitt ansatt.»

De frivillige har med andre ord mistet sin formelle makt.

Fordelen med ansettelse er forutsigbarheten. «Nå vet du når du skal på jobb og når du får lønn.» Det er også blitt antydnet at de frivillige ønsker å få i både pose og sekk. «De ville ha det fritt og godt betalt og det blir det jo når det er sovende nattevakter». Lederne ønsker som regel omorganiseringer fordi de foretrekker ansatte framfor frivillige.

## 7.2 Arbeidsgiveransvar og personalansvar

Alle krisesentrene i denne undersøkelsen har noen få eller flere faste ansatte. Det betyr at de alle har et arbeidsgiver- og personalansvar, hvor helse, miljø og sikkert (HMS) står sentralt. Sentrenes arbeidsgivere har i varierende grad tatt på seg dette ansvaret. Det betyr at nesten alle sentrene har organisert seg i en arbeidsgiverorganisasjon. De fleste ansatte er også fagorganisert.

Ved de fleste sentrene i utvalget har de nå verneombud, tillitsvalgt og ansattes representant i styret. Noen sentre er en IA-bedrift<sup>17</sup>, noen har bedriftshelsetjeneste (BHT), pensjonsordninger, lønnsforhandlinger, stillingsbeskrivelser og retningslinjer. Ett senter har gjennomført en internkontroll, men flere har hatt ulike arbeidsmiljøundersøkelser via BHT, kommunen eller innleide konsulenter. Det fremstår som noe uklart om og i hvor stor grad det gjennomføres medarbeidersamtaler og om det finnes klare retningslinjer for hvordan en skal gå fram når det oppstår arbeidsmiljøproblemer.

Det er viktig å være klar over at krisesentrene i Norge kan være små arbeidsplasser med få ansatte slik at det i praksis ikke er mulig å gjennomføre alle disse ordningene. I vårt utvalg har noen sentre akkurat omorganisert og har derfor ikke rukket å gjennomføre disse ordningene. Andre sentre har hatt store utskiftninger i personalgruppen på grunn av arbeidsmiljøkonflikter slik at det har ført til en «pause» i HMS-arbeidet. Med ett unntak fremstår fokus på HMS-arbeidet og bevisstheten rundt arbeidsmiljøloven (AML) som noe fragmentert. I det følgende vil jeg prøve å illustrere hva som har kommet ut av dette arbeidet.

<sup>17</sup> Inkluderende arbeidsliv (IA) er en avtale mellom regjeringen og partene i arbeidslivet. Målet med avtalen er å få ned sykefraværet, få flere med redusert arbeidsevne i arbeid, og øke den reelle pensjoneringsalder. Se [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no)

## 7.2.1 HMS i praksis

Systematisk HMS-arbeid handler både om å kartlegge arbeidsmiljøet, legge til rette for et godt arbeidsmiljø og gripe fatt i arbeidsmiljøproblemer. HMS-arbeidet handler om å ha ulike roller, kanaler eller verktøy som kan ivareta og utvikle arbeidsmiljøet.

En sentral rolle i HMS-arbeidet er verneombudet. Noen av sentrene har denne rollen på plass. Det verneombudet i hovedsak har tatt initiativ til, og i varierende grad har fått gjennomslag for, er arbeidsmiljøundersøkelser. Det var likevel få informanter som fortalte at verneombudet kontaktes i forbindelse med arbeidsmiljøkonflikter. En informant som har vært verneombud, forteller at hun ikke fikk noen saker da hun hadde denne rollen. «Nei, det var mest sånn at folk bare snakka litt uten å ta kontakt med meg.» På spørsmål om hva de ville gjort hvis det oppsto problemer eller konflikter knyttet til arbeidsmiljøet, svarte mange av informantene at de ville ordne opp i det selv. «Nei, da tar jeg det opp med den det gjelder. Vi har sånn HMS også, men vi løser det stort sett selv. Vi har verneombud, tillitsvalgt og alle har organisert seg.»

Når sentrene har fått rollene, kanalene eller verktøyet i HMS-arbeidet på plass, ser det ut til at disse i liten grad tas i bruk. Akkurat som flere krisesentre formelt har vært gjennom en omorganiseringsprosess uten at alle endringene er fulgt opp i praksis, så kan det se ut som om HMS-arbeidet i stor grad gjøres på «papiret». Det er kanskje ikke så uvanlig på arbeidsplasser generelt og spesielt ikke på små arbeidsplasser, som krisesentrene er, å neglisjere HMS-arbeidet. På ett senter har de likevel hatt stort fokus på HMS-arbeidet og leder mener at dette har hatt en positiv effekt på arbeidsmiljøet. Informantene på dette senteret rapporterer om bra arbeidsmiljø. Lederen forteller hvordan hun gikk fram for å få dette til.

«Når jeg begynte å jobbe på krisesenteret fikk jeg pålagt internkontroll av styret. Det var smart å velge inn hun fra arbeidstilsynet som styrerepresentant. Så jeg begynte å grave rundt. Internkontrollen var et godt redskap for meg. Jeg holdt på med den i ett år. Til slutt hengte jeg opp lovverket på veggen og sa at vi kunne bøtelegges om vi ikke fulgte det. Så vi fikk verneombud og internkontrollen ble godkjent. Jeg fikk til og med brev fra departementet med spørsmål om den kunne brukes som mal ved andre sentre, så de var tydeligvis fornøyd med den.»

Hun forteller videre at det er viktig å være i forkant slik at konflikter ikke får utviklet seg.

«Hvis det er noe som gnistrer eller murrer mellom to medarbeidere så er det viktig at det ikke sprer seg. De har veier å gå og så lukker vi det der. Da vet vedkommende at jeg kommer til å snakke med den det gjelder. Vi bruker AML og der står det at vi har ansvar for trakassering. Jeg er klar på det at det må gå riktig vei hvis det er noe som begynner å flyte.»

## 7.2.2 Medarbeidersamtaler

Informantene på de fleste kritesentrene svarte både ja og nei på om de hadde medarbeidersamtaler. På ett og samme senter kunne en ansatt si ja mens leder sa nei eller omvendt. Det kan være vanskelig å vite hva som ligger i dette, men noe av forklaringen ligger nok i at en forstår fenomenet «medarbeidersamtaler» forskjellig. Det kan virke som om flere vektlegger den personlige relasjonen i stedet og at det kan bli flytende grenser mellom god dialog og standardiserte medarbeidersamtaler.

Noen sier at de ikke har medarbeidersamtaler, men at de har en god og tett dialog. En informant sier at: «Jeg vet ikke om vi trenger noen medarbeidersamtaler, for vi har jo så god kontakt.» En leder svarer slik på spørsmålet om hun gjennomfører medarbeidersamtaler. «Ikke ofte, men vi snakker mye sammen, og så har vi bedriftshelsetjenesten. Jeg snakker med de ansatte, og jeg har sagt at de må komme til meg, og det gjorde. Men jeg vet at de går til andre når de ikke forstår meg eller er uenige.» En leder forteller at hun selv ønsket seg medarbeidersamtaler.

«Jeg har flere ganger bedt om, men ikke en eneste gang hatt medarbeidersamtaler. Det var ingenting av det der som var i orden. Jeg hadde ikke kontrakt en gang! Nei, denne amatørskapen og den sterke vilja. Ikke kunne jeg ta det opp i arbeidsmiljøet, ikke brukte jeg bedriftshelsetjenesten, så jeg har brukt mannen min.»

En annen leder forteller at også hun måtte be om å få medarbeidersamtaler. «Jeg hadde egentlig ikke medarbeidersamtaler, men jeg ba til slutt om en medarbeidersamtale med styreleder. Det gikk dårlig. Vi satt jo på senteret hvor det var lytt og alle visste alt. Det var nesten litt komisk.»

Når sentrene ikke har en fast ordning med medarbeidersamtaler for leder og ansatte, men heller baserer seg på en personlig relasjon, blir det opp til den ansatte, eller den som har behov for en samtale, å ta initiativ til dette. En konsekvens er at en lar være å ta opp forhold som har med arbeidsmiljøet å gjøre og at det oppdages eller tas fatt i på et altfor sent tidspunkt. Uoverenstemmelser har da gjerne fått utvikle seg til å bli skarpe konflikter, hvor ingen lenger klarer å snakke sammen. Som en informant sier: «de hadde medarbeidersamtaler med fagforbundet eller advokat tilstede.»

Nå er det klart at medarbeidersamtaler ikke er noen garanti for et godt arbeidsmiljø og det er det også flere av informantene som antyder. «Du vet jo hvordan det er med arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidersamtaler, det er jo ikke alt som kommer fram der vet du. Det er jo ikke alt du får tak i. Så alle var nok ikke enige i at det er et godt arbeidsmiljø her selv om det var konklusjonen i undersøkelsen.»

Det er likevel viktig å ha formaliserte kanaler i tilfelle noe svikter i den personlige relasjonen, hvis ikke risikerer en at ansatte må gå «omveier» eller få hjelp av noen utenfor arbeidsplassen når de opplever arbeidsmiljøet som belastende. En styreleder er klar på

dette. «Det er klart at som styreleder så forventer jeg at riktige kanaler blir brukt, at ikke alle kommer løpende til styreleder når det er noe, at det ikke åpnes opp bakveier. Derfor har vi skriftliggjort mye.» En styreleder forteller at hun har opplevd at bakveier åpnes.

«Det var jo en del kluss og tull rett før omorganiseringen. Da var det noen som begynte å ta direkte kontakt med meg. Men da sa jeg at dette må drøftes med daglig leder. Jeg kan ikke ha en henvendelse her og der. Hvis det er alvorlig og det er flere som mener det er et problem, må det fremmes som en sak for styret. Det må komme samlet fra de ansatte.»

En annen styreleder har lignende erfaring. «I utgangspunktet har vi klare rolleavklaringer, men det gikk litt på kryss og tvers en periode. Under konflikten så var det flere ansatte som henvendte seg direkte til styremedlemmene. Det skapte en forvirring rundt hva som var styrets mening og styremedlemmenes egne meninger.»

En annen konsekvens av manglende kommunikasjonskanaler på arbeidsplassen er at mange ser seg nødt til å ta kontakt med fagorganisasjon. «Ja jeg er fagorganisert og det har vært veldig nyttig. Jeg har brukt dem som samtalepartnere for arbeidsgiver fungerte ikke. Jeg ble ikke ivaretatt. Ingen ordna opp på senteret. Ingen tok ansvar for å komme videre, for å få meg tilbake [fra sykemeldingen] og å drifte senteret.» Veldig mange forteller at de har søkt råd og bistand fra fagforeninga. Mye av bistanden har vært juridisk, og ved flere av sentrene har det vært tilløp til både rettssaker og søksmål. Flere av sakene har vært løst med et slags forlik, noen har også endt i rettsapparatet. Når arbeidsgiver ikke tar innover seg behovet for et systematisk HMS-arbeid og de fleste ansatte er fagorganisert og søker juridisk bistand derfra, er det vanskelig å unngå at arbeidsmiljøproblemer eskaleres og rettsliggjøres. Arbeidsgiverne henter også hjelp utenfor senteret når de vedtar å sette i gang ulike arbeidsmiljøtiltak. Det kan være både juridisk bistand, konsulenttjenester og lignende. De som hentes inn utenfra i forbindelse med arbeidsmiljøtiltak kan være med på møter, samtaler, veiledning eller utfører arbeidsmiljøundersøkelser.

«Vi har vært opptatt av å sette i gang tiltak i forbindelse med arbeidsmiljøet. Vi prøvde et møte hvor hele ansattegruppa, en arbeidspsykolog og en advokat var med. Det ble tatt opp relasjonelle og rettslige forhold. Ting ble tydeligere og klarere, men konfliktene ble ikke mildere, snarere tvert i mot. Mange følte seg pekt på så det kom ikke noe konstruktivt ut av det.»

### 7.2.3 Det vanskelige personalansvaret

Å ha personalansvar kan være en stor og krevende jobb. En leder forteller at det er mye personalansvar, men at hun foretrekker det framfor å gå tilbake til sånn de hadde det før de omorganiserte. Jeg spør henne hvordan hun opplever personalansvaret. «Til tider er

det forferdelig vanskelig. Det kan være vanskelig å korrigere.» En annen leder forteller at «alt som handler om personalet taper meg for krefter, mye mer enn hvis brukerne har problemer.» En stor utfordring for lederne er å igangsette personalarbeidet når senteret har eller holder på å omorganisere fra flat struktur.

«Jeg prøvde å ha medarbeidersamtaler. Jeg hadde utarbeidet noen spørsmål og et skjema for å ufarliggjøre det. Men det hjalp ikke det når de ikke trivdes med meg som leder. De likte ikke at de ikke kunne dirigere meg. De likte heller ikke at jeg kunne beslutte ting. Jeg har jo tidligere jobbet mye med endringer og omstillinger, så denne jobben var jo sånn sett midt i blinken for meg. Men de frivillige vanskeliggjorde min rolle. Når jeg prøvde å håndtere personalsaker kom gamle konflikter opp igjen. Konflikter som for så vidt hadde handlet om lederrollen.»

De ansatte er da verken vant til å ha en leder eller en person med personalansvar og kan ha vanskelig for å tilpasse seg disse nye forholdene. Lederne er heller ikke vant til å ha personalansvar. Som en styreleder sier så «er dette en ny rolle for leder også».

#### 7.2.4 Opplevelsen av et «fjernt» styre

Personalansvar kan også være vanskelig hvis lederen mangler støtte fra styret og da spesielt på de sentrene hvor det er arbeidsmiljøkonflikter. En leder forteller at hun ble helt overlatt til seg selv i forbindelse med personal- og arbeidsgiveransvaret.

«Jeg synes ikke vi var godt nok tatt vare på i forhold til arbeidsgiveransvaret. Jeg synes styret var lite til stede, selv om de sa at de støttet oss. Vi hadde tett og ofte kontakt, men kanskje ikke med så bred pensel som vi ønsket oss. Nei, det var et håpløst styre. Hvis de hadde vært konsekvente og handlet som de skulle, så hadde jeg kanskje vært der enda. Den første styrelederen var mer bevisst sin rolle som min foresatt. Jeg har brukt styreleder for å dekke mitt behov for et rom ut. Men den omsorgen vi trengte har ikke vært til stede. Jeg føler meg ofret. Styreleder trakk seg unna når det virkelig gjaldt. Jeg fikk ikke noe støtte under mobbingen. Jeg har kjørt hele butikken. Styret har ikke tatt opp ting, jeg har kommet med alt. Jeg har savnet deres engasjement, en selvstendig drifting. De har fått alt opp i hendene. Jeg forlangte til slutt at de gikk på et styrekurs for de skjønnte ikke hva de skulle gjøre i styret. De blandet seg inn i driften. Det var direkte kontakt mellom ansatte og styremedlemmer. Styrets funksjon var ikke godt nok definert.»

Det er flere, både ledere og ansatte, som etterlyser et mer tilstedeværende og kompetent styre. For mange ansatte fremstår styret som litt fjernt. På de sentrene som i liten grad er preget av personalkonflikter, eller hvor konfliktene ikke inkluderer leder, har ikke



dette nødvendigvis så mye å si. Men når et arbeidsmiljø er konfliktfylt og kanskje særlig hvis konflikten involverer leder, kan et fjernt styre bli problematisk.

«De ansatte har ikke hatt tillit til styret gjennom konflikten. Dette er en periode det ikke har vært greit å være med på. Det har vært liten anerkjennelse av de som er igjen på senteret, de som har holdt ut og ikke forsvunnet ut av senteret. Det er mye kommunikasjon mellom leder og styreleder, men de ansatte ønsker å få en dialog med styret. Det er mange som lurer på hvorfor de ikke var til stede under konflikten. Det virker som om styreleder har tatt på seg alt og at resten av styret har vært litt fraværende.»

Noen ledere opplever at det mangler en ansvarsfordeling mellom deres egen rolle som leder og styrets rolle. Samtidig kritiseres styret for å mangle arbeidsgiverkompetanse.

«Jeg prøvde å få en stillingsbeskrivelse. Jeg prøvde å få i gang en slags forventningsavklaring rundt min rolle som leder, men det var jo nytteløst. Styret hadde mye å lære. Jeg tror jeg hadde mistillit fra første stund. Men av og til må også styrene lære seg å være styre. De kunne kanskje trenge noen stillingsbeskrivelser de òg. For at sentrene skal fungere er en avhengig av at leder og styre kan samarbeide.»

En styreleder anerkjenner styrets begrensninger. «Det er stor forskjell på hvor mye styremedlemmene vet. Noen er svært perifere, de har ulik erfaring og kompetanse i forhold til det å sitte i et styre. Vi har tenkt til å kurse alle både på senteret og i styret.» En leder mener løsningen ligger i hvem en rekrutterer til styret. «Det er viktig med god ledelse i styret. Det trenger ikke å være personer som er interessert i sentrene som sitter der, men personer som har kunnskap som arbeidsgivere. Det er viktig med et handlekraftig og dyktig styre. Vi har utarbeidet retningslinjer for styret.» Hun får støtte av en styreleder. «Det er viktig at styret fungerer som en arbeidsgiver og ikke som en forening eller en sammenslutning. Vi må være tydelige som arbeidsgivere.»

### 7.2.5 Personalansvar og rulleringsprinsippet

Ved kriesenteret med «tradisjonell» profil opplever de ansatte sin arbeidssituasjon som lite tilfredsstillende i og med at både personalansvaret og arbeidsgiveransvaret går på rundgang og gjøres på frivillig basis. «Jeg er jo prisgitt personen som er personalansvarlig. Det at rollene byttes på gjør min arbeidssituasjon usikker og uforutsigbar.»

«De som sitter i styret er mer eller mindre adekvate folk. De skal jo tas fra medlemsmassen og de sitter der på frivillig basis. Har vi flaks er det oppegående

folk. Det er jo ikke helt bra. Jeg synes vi bør ha noen eksterne i styret. Når vi tar opp kontroversielle spørsmål om min arbeidssituasjon i organisasjonen så blir det gjerne 3 mot 50 og det er ikke noe artig. Hvis vi har problemer på jobb må det tas opp i plenum, og det kan være truende. Det er ikke sånn som på andre arbeidsplasser at en kan gå til nærmeste leder. Hvor er solidariteten? Kvinnesolidariteten? Skal vi lage gode kvinnearbeidsplasser heller enn å være kritisk? Vi ansatte har sørget for et bra forhold til både brukerne og kommunen, hvorfor tas det ikke vare på det? Nei dette er en vanskelig organisasjon for de ansatte.»

Informanten problematiserer personalpolitikken i organisasjonen fordi den fremdeles ivaretas kollektivt og på frivillig basis i stedet for på individnivå mellom arbeidsgiver/leder og ansatte. Hun etterlyser en tryggere og mer stabile arbeidssituasjon for de ansatte. Hun ønsker seg eksterne representanter i styret, slik at senteret kan rekruttere noen med arbeidsgiverkunnskap som kan ha bedre forutsetninger for å ivareta arbeidsgiveransvaret. Informanten etterlyser en omorganisering av arbeidet og begrunner det ut fra et kvinnepolitisk perspektiv. Hun argumenterer for at trygge arbeidsplasser er gode kvinnepolitiske saker i dag. Hun tar til orde for en nytenkning rundt det kvinnepolitiske arbeidet.

Det å myndiggjøre kvinner har tradisjonelt vært en sentral del av krisesenterbevegelsen. De ansatte kan myndiggjøres ved å inkludere dem i organisasjonens utvikling. Medbestemmelsesrett og autonomi er arbeidsbetingelser som kan skape både trygghet og trivsel og dermed også påvirke arbeidsmiljøet positivt. Det å endre på organisatoriske forhold trenger ikke å gå på tvers av organisasjonens ideologiske forankring eller verdigrunnlag. En organisasjon kan tilby sine ansatte gode arbeidsvilkår uten at det feministiske perspektivet undergraves. Selv om krisesenterbevegelsen valgte flat struktur som strategi for å nå sine målsetninger og ivareta sine verdier, så trenger ikke flat struktur være eneste mulighet for å oppnå kvinnefrigjøring.

### 7.3 Konflikthåndteringen på krisesentrene

Det kan kanskje være en forventning om at ideelle organisasjoner som jobber for å forbedre verden eller andres situasjon, skal klare å følge sine egne verdier i praksis. Det kan derfor oppleves som et paradoks når de som jobber for å bedre andres livssituasjon samtidig påfører hverandre psykiske problemer. Flere av informantene påpekte dette. De mente det var ironisk at de som jobber med brukere som har opplevd psykisk vold, selv opplever det samme på egen arbeidsplass. En av informantene forteller at hun ble mobbet og trakassert på arbeidsplassen: «Kan du tenke deg, på krisesenteret av alle steder!»

Informantene i dette prosjektet var bevisste på at arbeidsmiljøkonflikter kan få negative følger for hvordan brukerne opplever hjelpetilbudet. Flere informanter har uttrykt bekymring over at arbeidsmiljøkonfliktene kan påvirke hjelpetilbudet negativt, men de fleste informantene mener de har klart å ivareta brukerne til tross for konfliktene på senteret. «Jeg synes vi har klart å ivareta kvinnene til tross for det som har skjedd mellom de ansatte. Sånne misstemninger kan lett smitte over på kvinnene (brukerne) og det er ikke bra.» De fleste tar likevel utgangspunkt i brukernes situasjon når de vektlegger viktigheten i å komme ut av arbeidsmiljøkonfliktene.

Informantene har beskrevet hendelser som de opplever og karakteriserer som mobbing og trakassering. Slik vi forstår det, er ikke disse hendelsene først og fremst et resultat av enkeltpersoners individuelle egenskaper og atferd. De samme handlingsmønstrene går igjen på de ulike sentrene og ser ut til å være generelle trekk ved krisesentrene (om) organisering, og deres måte å håndtere uenighet og konflikter på. Hendelsene fremstår som reaksjoner på en prosess som kan føles truende for både enkeltindivider og krisesenterbevegelsens prosjekt som sådan. Konfliktene synes med andre ord ikke å være personrelaterte, men i større grad «prosjektorienterte», hvor stridens kjerne handler om hvorvidt krisesentrene skal endres og eventuelt hvordan. Arbeidsmiljøet ser ut til å være påvirket av ideologiske uenigheter og være et resultat av ulike omorganiseringsprosesser.

En skal likevel ikke se bort ifra at konfliktene kan ha vippet over i en annen dimensjon i enkelttilfeller, hvis arbeidsgiver ikke har grepet inn tidlig nok, slik at konfliktene faktisk har resultert i mobbing.

Det ser ut til at krisesentrene som har opplevd et høyt konfliktnivå i liten grad har klart å ta vare på de ansatte, både de som står i og utenfor konflikten. De som står i konflikten, opplever at de står alene. De føler seg ikke ivaretatt av arbeidsgiver og søker støtte og informasjon utenfra, for eksempel fra fagforeningen. Flere ledere opplever at konflikten ikke tas tak i av arbeidsgiver, men fortsetter til en av partene slutter i jobben. «Leder sto i kryssilden og søkte til slutt permisjon». Det starter gjerne med en sykemelding, så permisjon før den endelige oppsigelsen blir levert. Flere av informantene føler seg ofret i arbeidsmiljøet.

Det kan virke som om den ene partens oppsigelse fungerer som senterets konflikt-løsningsstrategi. «Senteret har endret seg radikalt etter at leder slutta, konflikten er nesten borte.» Flere ledere forteller at lederjobben gikk greit i begynnelsen. «Men så begynte jeg å kritisere og da ble jeg upopulær vet du.» Lederjobben går som regel greit helt til lederen begynner å forandre på ting eller tar i bruk sin myndighet. «Enten så ble jeg styrt eller så måtte jeg styre. Når jeg lot meg presse var alt bra, men sånn kan det ikke fortsette.» Nye ledere kan oppleve at arbeidsmiljøet er i bedring, fordi det medarbeiderne opplevde som kilden til konflikt (tidligere leder), er blitt borte.

Det ser ut til at dette er et mønster som går igjen. Konfliktene «ender» som regel med at noen slutter, så blir nye ansatt som ikke kjenner til konfliktene. De må styre i et landskap hvor konfliktene truer med å komme til overflaten igjen.

Konfliktene handler både om lederjobben og organisasjonsendringer. For at konfliktene ikke skal blusse opp igjen blir lederen nødt til å styre unna kontroversielle tema og i liten grad gå på tvers av sterke meninger på senteret. Før eller siden ser det likevel ut til at de fleste lederne ender opp i den samme fella. For å bryte denne spiralen er sentrene nødt til å ta tak i årsakene til konfliktene og ikke slå seg til ro med at det handler om dårlig personkjemi som vil løse seg ved at en av partene slutter i jobben.

Sentrene har i tillegg en utfordring knyttet til det å ta vare på alle medarbeiderne som ikke har vært direkte involvert i konfliktene. «Det har vært liten anerkjennelse av de som er igjen på senteret, de som har holdt ut og ikke slutta.» De føler seg oversett og lite informert om hva som skjer på senteret og får i liten grad begrunnelser for de endringene som skjer i relasjon til arbeidsmiljøkonfliktene. En leder anerkjenner at de øvrige ansatte har blitt satt på sidelinja. «Jeg tror konfliktene har tatt en del oppmerksomhet. De har tatt fokus vekk fra senter og hjelpetilbud. Det har nok vært veldig psykologisk stressende for de ansatte. Jeg tror de har følt at deres mening ikke har betydning noe og at det har ført til at de ikke har turt å si sine egne meninger og kommet med egne erfaringer.»

## 7.4 Kollegafelleskap og trivsel

Et godt arbeidsmiljø forutsetter trivsel blant de ansatte. Trivsel kan knyttes både til arbeidets innhold og til arbeidsplassens organisering. De fleste informantene opplever arbeidets innhold (det å hjelpe andre) som meningsfylt og problematiserer trivsel først og fremst ut fra organisatoriske forhold.

Krisesentrene er spesielle arbeidsplasser. De er gjerne små med få årsverk. I og med at sentrene er døgnbemannede kan det være relativt mange ansatte i små stillinger evt. kombinert med frivillige vakter. Dette kan skape spesielle utfordringer i forbindelse med arbeidstakernes trivsel. De fleste som jobber i turnus er ofte alene eller bare med noen få på jobb. Dette innebærer at mange føler seg alene både i arbeidet og på arbeidsplassen. Flere av informantene snakket om ensomhet både på og i jobben. Det kan være ensomhet knyttet til at de fysisk er alene på jobb. «Vi ser hverandre lite. Bortsett fra i overlappingene, så er vi mye alene på jobb. Det er ikke bra. Vi har pleid å gjøre noe sosialt, men det har vi ikke greid i år på grunn av økonomien. Vi pleier å dra på kurser og årsmøter og lignende. Vi bytter på så det ikke blir så ensomt.»

Alle sentrene i utvalget opplyser at de prøver å ha ulike sosiale arrangementer gjennom året for å kompensere for ensomhet på jobb. Sosiale arrangementer kan være sommerfester, julebord, middagsarrangementer, julebord og lignende. I tillegg får eksterne seminarer og kurs en sosial funksjon for de ansatte.

Alle krisesentrene i utvalget følger rulleringsprinsippet i forbindelse kurs og seminardeltakelse. Ved de «profesjonelle» sentrene er ikke dette nødvendigvis et problem

fordi det er relativt få ansatte med stabil arbeidstilknytning. Ved «tradisjonelle» sentre kan rulleringsprinsippet skape frustrasjon på grunn av størrelsen på, og gjennomtrekket i, medlemsmassen.

«En ting jeg syns er rart og underlig er at det ikke er en selvfølge at ansatte i ordinære stillinger prioriteres når vi skal bestemme hvem som skal få dra på seminarer og andre kompetansehevende kurs. At medlemmene ikke skjønner at de ansatte har behov for og nytte av, både faglig og sosialt, å dra på slike seminarer. Å jobbe på et senter er en ensom ting, vi er det eneste senteret i byen, det er få kolleger å støtte seg på.»

Informantene gir uttrykk for at de savner noen å snakke med. De etterlyser veiledere, kolleger eller andre for både faglig og sosial støtte. Det er mange som har behov for et fellesskap hvor de kan få ut litt frustrasjon, sosialisere, og diskutere arbeidsmetoder og saker.

## 7.5 Fra tilleggsengasjement til hovedsyssel?

Alle kritesentrene i Norge baserer seg på relativt små stillingsbrøker. Hvert senter har bare en eller noen få fulltidsansatte, mens resten av staben jobber deltid eller tar frivillige vakter. Antall medarbeidere ved kritesentrene varierer fra 2 til 50 personer (Jonassen *et al.* 2008). Det er ca. 500 frivillige tilknyttet de «tradisjonelle» sentrene, mens det er fra 2,2 til 26 årsverk ved de «profesjonelle» sentrene. Små stillingsbrøker og frivillige vakter gjør at det blir mange å forholde seg til både for de ansatte og for brukerne. De som ikke jobber fulltid ved senteret har ofte en annen jobb, gjerne fulltid, et annet sted. For mange blir derfor jobben på kritesenteret noe de gjør i tillegg til noe annet, noe som kan medføre en del negative konsekvenser for sentrene.

Alle lederne i utvalget er enige om at fulltidsstillinger er veien å gå. «Målet er å få bare fulle stillinger. Da blir en kvitt de som har en hovedjobb et annet sted.» Små deltidsstillinger eller frivillige vakter kan bidra til at noen personer fremstår som relativt perifere.

«Vi hadde mange med kjempesmå stillingsbrøker som «datt innom». Jeg kalte dem gjestearbeidere. De hadde fått dispensasjon fra arbeidstilsynet i forhold til turnus, så de hadde blant annet kjempelange nattevakter. De flyttet nærmest inn på senteret. Jeg prøvde å øke stillingsbrøkene og lage en turnus for å skape større kontinuitet på arbeidsplassen. De var pliktige til å delta på personalmøtene. De fikk betalt for det og det var en del av turnusen, likevel var det noen som aldri møtte. De gjorde som de alltid har gjort. De kom fra jobb, «flyttet inn» i huset og

dro på jobb igjen. Samtidig kunne det relativt ofte være mye trøkk på senteret, så det var ikke bare å gå fra en jobb til en annen.»

Det å ikke møte opp på jobb eller å møte opp slitne, er et gjentakende tema. Ledere og ansatte forteller at enkelte frivillige ikke alltid kommer på jobb. «Vaktene opplever det ikke som sitt ansvar å komme på jobb. Vi må dekke opp, eller ordne opp for dem, når noen ikke 'kan' komme på jobb. Men egentlig er det deres ansvar, ikke vårt.» Dette knytter de til deres status som frivillige. «Jeg kjenner frivillighetskulturen godt fra andre arbeidsplasser. Holdningen har lett for å bli 'jeg bestemmer alt'. Forpliktelsene blir litt frynsete i kantene.» Når senteret har omorganisert forventes det at medarbeiderne kommer på jobb, men det er likevel noen som fortsetter som før. Nyansatte ledere forteller at de har personalsaker som handler om at medarbeidere ikke kommer på jobb. «De kom ikke på jobb uten å si ifra.» Det er ikke alle som tar forpliktelsene mer alvorlig selv om de har fått en arbeidskontrakt.

Det kan også bli konflikter rundt arbeidsoppgaver. «Det er ikke alle her som skjønner at dette er min hovedarbeidsplass. At jeg ikke bare er her i tillegg til en annen jobb. At jeg ikke bare kan skravle eller lese ukeblad. Jeg har plikter og arbeidsoppgaver som må gjøres.» Mange er oppgitt over enkeltes arbeidsinnsats.

«Nei, de var slitne når de kom på jobb, de satt bare stille i mottaksrommet. Andre måtte ta miljøarbeidet. De kunne ikke gjøre noe, skyldte på vondt overalt. Vondt i ryggen, kan ikke gå i trappa på grunn av vondt i knærne osv. De har alltid hatt en annen jobb ved siden av. Vi kunne aldri ha møte på dagtid, senteret måtte hele tiden innordne seg. De ville aldri på kurs. Nei, det har ikke vært lett.»

Det kan også bli lite kontinuitet i hjelpearbeidet. Arbeidet brytes opp med mange medarbeidere og det kan gjøre det vanskelig å samarbeide. «Vi er et stort senter med få ansatte sammenlignet med andre sentre. Andre steder utgjør de ansatte et team, mens vi må gjenta og gjenta for vaktene for de er så sjeldent på senteret.» Fulltidsansatte kan føle seg utmattet og lite inspirert til å jobbe videre med saker og bidra til kunnskapsproduksjon på senteret, siden arbeidet i liten grad videreutvikles. De opplever i liten grad fremgang, at de heller står på stedet hvil eller føler de sitter fast i en slags «svingdør», siden arbeidsdagen preges av repetisjon framfor utvikling.

Det kan være vanskelig for senteret å måtte la seg styre av medarbeiderne, samtidig kan det være slitsomt for medarbeiderne å ha to jobber.

«Jeg vet de bryr seg om jobben, men den andre jobben blir viktigst. Jeg vet i hvert fall at jeg ikke kunne ha gitt 100 prosent to steder. De blir jo slitne og kan kanskje ikke engasjere seg fullt ut begge steder. Det er vanskelig for senteret å tilpasse seg dem. De er her heller ikke nok til å få større ansvar. Det hadde nok vært lettere å

kreve mer hvis de ikke hadde hatt en jobb ved siden av, selv om de hadde jobbet deltid. Jeg føler at det påvirker engasjementet deres litt. Samtidig ser jeg at de gjør en god jobb når de er på jobb. Nå har vi bestemt at vi ikke ansetter noen som har store stillingsbrøker andre steder.»

Hovedproblemet for arbeidsgiver er at de må tilpasse turnusen medarbeidernes «timeplan» og at det kan være variasjon i kvaliteten på arbeidet i og med at flere arbeidsoppgaver ikke blir gjort. Det å utarbeide turnuslista er for mange sentre en veldig krevende oppgave. «Ledelsen ønsket kontinuitet på arbeidsplassen og at alle skulle ha innsikt i hva som skjer på huset ellers. For det er ganske stor forskjell på dag og kveld. Men mange har jobb ved siden av og trenger å få turnusen tilpasset det eller andre forpliktelser.»

Noen steder må også turnusen tilpasses tidligere konflikter og de ulike partene i disse konfliktene. «Det var en enighet om å la konflikten ligge, samtidig som den lå og ulmet. Blant annet var det alltid et problem i forbindelse med når en skulle jobbe og med hvem.»

Ved sentre med frivillige er det ikke bare turnuslista som må tilpasses de frivillige vaktene, men hele organiseringen av arbeidet. Det handler om når vaktskiftene starter og slutter, hvor mange som skal jobbe på hvert skift, om det skal være overlapp i forbindelse med vaktskiftene, og om det skal være informasjonsmøter i forbindelse med vaktbytte. «Tidene må passe vaktens timeplan. Det tas hensyn til vaktene, ikke brukerne eller de ansatte.»

Utviklingen fra frivillig arbeid til ordinære arbeidsplasser kan skape store utfordringer for sentrene som organisasjoner. Krisesentrene er bygd opp på en dugnadsånd og skal nå videreføres som lønnet arbeid. De som har deltatt i dugnaden har gjort dette i sin fritid i tillegg til andre forpliktelser. Krisesentrenes historiske status som en «fritidssyssel» har lagt føringer på organiseringen av arbeidet. Arbeidsmengde, arbeidstid og arbeidsoppgaver ble tilpasset de frivilliges hverdag. Omorganiseringen av krisesentrene innebærer en endring i rammen rundt arbeidet. Arbeidet har gått fra å være personavhengig innsats og «belønning» til å bli arbeidskontraktregulert innsats og avlønning. Det er ikke lenger opp til den enkelte å bidra med det en har tid og lyst til, i stedet må en innrette seg avtalen med arbeidsgiver.

Det kan være en fordel for krisesentrene å operere med så store stillingsbrøker som mulig. Det kan skape bedre arbeidsbetingelser for de ansatte. For det første slipper de å forholde seg til så mange og «perifere» kolleger. For det andre kan de oppleve framgang i arbeidet i stedet for gjentakelser. For det tredje vil større tilknytning til arbeidsplassen kunne føre til at alle tar mer ansvar for arbeidsplassen og for å få arbeidsoppgaver gjort, noe som kan føre til mindre frustrasjon mellom kolleger. Gode arbeidsbetingelser fører til et godt arbeidsmiljø.

Det å kutte ned på antall vakter og øke stillingsbrøkene har også positiv effekt på

brukerne. «Det har blitt bedre for brukerne. De slipper det store gjennomtrekket, uroen, de slipper at vakter sitter og preiker sammen. Det har blitt en mer forutsigbar drift.»

Å øke de ansattes stillingsbrøker kan også ha en positiv effekt på arbeidsmiljøet ved at det blir mindre misunnelse blant de ansatte. Ikke alle medarbeiderne har en jobb ved siden av. For mange av disse er det et ønske å få større stillingsbrøker eller ekstra vakter. Av og til kan det oppstå kniving om hvem som skal få jobbe ekstra. Det kan oppstå stor misnøye på et senter hvis noen føler seg forbigått.

«Jeg vil jo si at det nesten er forskjellsbehandling på senteret angående arbeid. Flere har reagert på at de ikke har blitt spurt om ekstra jobbing hvis det har vært noe ledig. De får bare beskjed om at det er en som er før henne, som får mer. Leder sier bare at det er jeg som bestemmer, det er jeg som er sjef.»



## 8 Det opplevde arbeidsmiljøet

Det psykososiale arbeidsmiljøet handler om hvordan den enkelte arbeidstaker vurderer og opplever sin arbeidssituasjon. Det handler om hvorvidt de ansatte trives eller ikke på jobb. Hvis de ansatte opplever frustrasjon og misnøye kan det oppstå konflikter mellom kollegaene. Arbeidsmiljøet er med andre ord subjektivt. I dette kapitlet beskrives informantenes subjektive opplevelse av arbeidsplassen.

### 8.1 utfordringer knyttet til mangfold i personalgruppen/medlemsmassen

Likhetstankegangen har stått sentralt i krisesenterbevegelsen. Alle skulle behandles likt og være likeverdige i organisasjonen. Etter hvert som krisesentrene har endret seg diskuteres, spesielt i den internasjonale litteraturen, de ideologiske dilemmaene som oppstår i kjølvann av denne utviklingen. Et dilemma som spesielt har vært diskutert er den økte avstanden mellom kvinner innad i bevegelsen og mellom kvinner i hjelperollen og offerrollen. Det argumenteres for at endringene har ført til økte forskjeller mellom kvinner, som problematiseres i forhold til maktrelasjoner. Forskjellene knyttes både til forhold som klasse og etnisitet, og til grad av engasjement og ideologisk forankring.

Informantene diskuterer variasjon blant krisesentermedarbeiderne både i forbindelse med ideologisk forankring, personlig innsats og bakgrunn. De problematiserer også denne utviklingstendensen som ser ut til å innebære økt avstand mellom kvinner. En av pionerene forteller at det har vært trist å forlate den flate strukturen fordi den skulle være symbolet på det motsatte av patriarkatet. Hennes erfaring er at strukturen fungerte best da medlemmene var likere hverandre. Etter hvert som avstanden mellom medlemmene økte, ble det også vanskeligere å forsvare strukturen og til slutt orket hun ikke mer. «Hvis alle hadde vært likere hverandre, så ville det ha vært bedre. I begynnelsen var vi likere hverandre og da gikk det bedre.»

Noen hevder at en viktig forutsetning for arbeidet er en viss forbindelse mellom krisesentermedarbeiderne. «Med nye medarbeidere må vi kunne snakke samme språk. Det kan ikke være så stor avstand mellom de som skal jobbe. Vi må kunne jobbe sammen. Nå er det ingen gjenkjennelse verken oppover eller bortover i systemet.»

### 8.1.1 Krisesentertilknytning, kompetanse og motivasjon

Uavhengig av hvordan det var tidligere, kan en variert og sammensatt personalgruppe/medlemsmasse skape utfordringer når en skal komme til enighet om senterets målsettinger og virkemidler. Medlemsmassen/personalgruppen kan «sorteres» etter tre hovedakser. Den første akse dreier seg rundt krisesentertilknytning. Det dreier seg om den enkelte kommer innenfra eller utenfra organisasjonen. De som kommer innenfra har lang erfaring fra krisesenteret og har evt. har vært frivillig vakt/organisasjonsmedlem tidligere. De som kommer utenfra har sjeldent kunnskap om krisesentrene før de begynner, og har et helt annet utgangspunkt når det gjelder arbeidserfaring og krav til arbeidsforhold. Den andre akse dreier seg rundt kompetanse. Her er det ofte et hovedskille mellom real- og formalkompetanse. Den siste akse dreier seg rundt motivasjon. Hva er den enkeltes motivasjon for å jobbe på krisesenteret? Er motivasjonen først og fremst knyttet til et frivillig engasjement eller til et arbeidsforhold?

Krisesentrene i vårt utvalg inneholder alle disse variasjonene. I mange tilfeller har frontene vært de med lang krisesentererfaring, gjerne med realkompetanse og som er/har vært frivillig vakt, mot de som kommer utenfra med formalkompetanse og som er ansatt i ordinære stillinger. Dette er likevel ikke tilfelle ved alle sentrene. Det kan også være mange unge med formalkompetanse blant de frivillige vaktene og det kan være pionerer eller andre med lang erfaring og formalkompetanse i ordinære stillinger/lederstillingen. Mange av de ideologiske uenighetene og konfliktene i forbindelse med arbeidsmiljøet er knyttet til de involvertes svært forskjellige bakgrunn og motivasjon for arbeidet.

Jeg har tidligere vært inne på hvilke følelser som settes i sving når krisesentrene bestemmer seg for å ansette nye medarbeidere. For de som allerede har vært aktive på krisesentrene i mange år kan det å få inn ny arbeidskraft med annen kompetanse oppleves som truende. Det å komme utenfra kan være litt av en utfordring for nye medarbeidere. Det kan ta tid og kreve store ressurser å finne sin plass og rolle på senteret.

Det er også en betydelig forskjell på å være fast ansatt eller frivillig vakt på krisesenteret. Det er knyttet ulike forventninger og krav til de to rollene. For å få et større innblikk i mangfoldet på krisesentrene kan vi ta for oss de involvertes motivasjon for å være der, samt sentrenes funksjon for den enkelte.

### 8.1.2 (Egen)motivasjon for å jobbe på krisesenteret

Et sentralt spørsmål i forbindelse med de ansattes motivasjon for å jobbe på et krisesenter er, hvem eller hva er jeg her for? Hva er balansen mellom det politiske arbeidet, hjelpearbeidet, det å tjene til sitt livsopphold og det å delta i et større fellesskap? Hva er kvinnenes motivasjon for å jobbe på krisesenter?

Det er ganske stor spredning i hva de selv sier om egne motiver. Motivasjonen kan

være knyttet til humanisme, til et politisk/ideologisk engasjement, stillingsbeskrivelser eller til (sosionom)studier. En informant beskriver sitt politiske og ideologiske engasjement på denne måten.

«Det begynte i 80 årene da jeg studerte kvinnesak i utlandet. Vi fikk besøk av et kriesesenter, og det var da jeg virkelig fatta interesse for dette arbeidet med at kvinner hjelper kvinner. De hadde flat struktur med frivillige som jobbet uten kompensasjon. Da jeg kom hjem til Norge ble jeg spurt av en venninne om jeg ville være vakt på kriesesenteret. Da hadde jeg også tilbakelagt et destruktivt ekteskap og hadde noen tilsvarende erfaringer. Så jeg jobba en stund som vakt. Jeg fikk god kontakt med brukerne og oppdaget jeg hadde egenskaper som var gode å ha i dette arbeidet, så jeg følte jeg var på rett plass.»

En annen informant forteller hvordan også hun ble tatt med i arbeidet via en venninne. «Nei, jeg hadde jo ikke peiling når jeg begynte. Det var en venninne som tok meg med på noe hysj hysj greier. Da var det jo denne nødtelefonen. Og så gikk det jo videre, og jeg er jo en som er opptatt av kontinuitet så jeg fortsetter. Og så syns jeg jo det var veldig interessant.» De som kommer «utenfra» har gjerne litt andre motiver. «Jeg søkte en lederjobb samtidig som jeg ønsket å bruke min erfaring fra psykososialt arbeid. Jeg hadde mye å gi i arbeid med mennesker. Det var ikke ideologi eller personlige erfaringer.»

Det å hjelpe andre er et underliggende motiv hos de fleste, både for de som har vært med lenge og for de nyansatte. De som rekrutteres til sentrene i dag er i hovedsak ute etter en jobb. Noen sentre har enda frivillige vakter og rekrutterer nye medlemmer. Andre sentre tar i mot unge studenter i praksis.

«Jeg ble bare plassert under praksistida. Men det er jeg veldig glad for. Jeg hadde lite kunnskap om kriesesentrene før jeg begynte å jobbe her. Men jeg er jo sosionom, og motivasjonen min for å bli det var å hjelpe mennesker og jobbe med mennesker. Jeg tror jeg har noe å tilby, samtidig som jeg syns det er veldig givende, for en får jo sett resultater av sine anstrengelser. Jeg føler jeg gjør noe som betyr noe, at jeg er veldig heldig. Jeg tror også at mange av de ansatte føler det samme, at de føler de gjør en meningsfull jobb.»

Som vi ser er det ganske stor spredning i de ansattes motivasjon. Det er likevel et hovedskille mellom de som har jobbet lenge på kriesesentrene og de som har kortere kriesesentererfaring. Det politiske engasjementet er først og fremst til stede i den tidlige generasjonen på kriesesentrene. De som har søkt seg til kriesesentrene for å tjene penger og gjøre en jobb har som regel kortere kriesesentererfaring. Humanistiske motiver finner vi hos alle.

### 8.1.3 Sosialt fellesskap eller sosial avsporing?

Informantene hadde også tanker om hvorfor deres kolleger eller de frivillige vaktene jobber på senteret. Deres tanker kan være blandet med en viss frustrasjon over de medarbeiderne det gjelder. En informant sier at de frivilliges motivasjon er knyttet til økonomi og sosialisering. «Før så gikk vaktene to og to – da fikk en inntrykk av at de var på byen.» En annen informant forteller at «senteret fungerte som en sosial møteplass hvor det var flytende skiller mellom privatliv og senter.»

En informant som har vært med lenge, forteller hvordan motivasjonen har endret seg i løpet av årene. «For noen er det en ekstra ting til trygda, dette var noe som kom på 90-tallet. Jeg tror krisesenterarbeidet aldri ellers har vært tenkt på den måten. Det var aldri ment som noe en skulle tjene til sitt livsopphold på. Så da kunne det bli kniving om vaktene og det var aldri vanskelig å fylle opp 1. mai for eksempel.» En leder trekker også fram den historiske utviklingen.

«Nei.. det starta nok for mange med idealet, kvinner hjelper kvinner. Dessverre ble det for noen frivillige vakter 'en jobb', hvor kvinner og barn helliget midlet til en usynlig makt overfor brukere, og noen medarbeidere. De klorte seg fast. Jeg fikk signaler fra brukere om at noen vakter aldri skulle vært på et krisesenter, men som leder måtte jeg gå inn for et forsvar uansett om jeg var enig eller ei.

Mange av informantene har også tanker om hvilken funksjon senteret har for vaktene. Flere mener at sentrene holder kvinner i arbeid. «For noen så er vi jo nærmest en verna bedrift. Det er jo rart at det er greit å jobbe her, men ikke andre steder. Men de stiller jo alltid opp så det er jo bra, vi er jo litt avhengig av folk som ikke jobber andre steder.» Andre trekker fram en funksjon som opprinnelig kanskje har vært en større del av organisasjonsarbeidet, men som nå kan ha blitt mer fremtredende på krisesenteret, kanskje spesielt der hvor organisasjonen er lagt ned. «For de eldre vaktene så tror jeg senteret har en sosial funksjon. Jeg tror de tenker at dette er viktig for meg, fellesskapet, og hyggelige damer. De med engasjement, men med travelt liv, backer ut når det blir for mye å gjøre.»

Fellesskapet handler nok like mye om den historien og det produktet (krisesenteret) en har skapt i fellesskap og som er et resultat av at en har vært «i opposisjon» sammen. I den forbindelse er det ikke rart at sentrene får en slags sosial funksjon for de som har vært med lenge. Det sosiale fellesskapet var opprinnelig sentralt i organisasjonen. For krisesentrene i dag kan det som opprinnelig var organisasjonens sosiale funksjon, ha blitt flyttet over på krisesentrene og fremstår i dag som en sosial avsporing eller forstyrrelse i krisearbeidet. Det er ikke noe i veien for at en organisasjon har en sosial funksjon for sine medlemmer, men det er når det sosiale flyter over på krisesenteret og ikke inkluderer brukerne at det kan fremstå som noe uheldig.

I den grad det sosiale fremstilles som negativt av informantene, så er det gjerne på grunn av manglende inkludering av brukerne. Noen lurer på hvorfor enkelte av medarbeiderne er på senteret. De kan si at «vi drev jo til slutt for de frivillige en stund.» Mange opplever at balansen mellom det kvinnepolitiske arbeidet, hjelpearbeidet, den økonomiske motivasjonen og det sosiale fellesskapet blir flytende. Dette kan skape frustrasjon og misnøye blant de ansatte.

### 8.1.4 Mangfold og etikk

Det er relativt stor spredning blant krisesentermedarbeiderne med hensyn til alder, kompetanse og motivasjon. En utfordring for krisesentrene er å ivareta mangfoldet, anerkjenne hverandre og ta i bruk all kompetanse. Dette er spesielt viktig i forbindelse med arbeidsmiljøet når sentrene har en så differensiert personalgruppe/medlemsmasse. Forskjellene mellom medarbeiderne gjør det viktig å jobbe med respekt for hverandre på senteret/i organisasjonen.

«Vi har noen som ikke er like godt kjent i arbeidslivet, for eksempel de som er uføretrygda, som kanskje heller ikke kjenner seg igjen i det feministiske. De er likevel dyktige på det de kan, som å bake eller å tilby en hånd å holde i. Vi jobber mye med holdningsspørsmål i det daglige, som for eksempel det at vi ikke skal bruke faguttrykk for det er det ikke alle som skjønner.»

Det er flere som tar opp etiske problemer både når det gjelder respekt mellom medarbeidere og i møte med brukerne. Flere av informantene mener at dette har blitt og kan bli vanskeligere med årene, når avstanden mellom de ansatte øker. For eksempel kan det bli vanskelig «å snakke samme språk» når noen bruker «sosionomspråk» (faguttrykk), noen bruker politisk/feministisk språk mens andre bruker et mer hverdagslig språk. Det kan være vanskelig å kjenne seg igjen i kollegers språk, forstå hva kollegaer mener eller en kan ha prinsipielle innvendinger mot for eksempel faguttrykk som en mener fremmedgjør brukerne. Noen mener at dette kan gå utover kollegers samarbeid eller skape misnøye og konflikter mellom de ansatte.

Noen informanter er også bekymret for enkelte medarbeiders holdninger til nye brukergrupper. Jo mer annerledes brukerne blir, jo verre blir holdningene. «De frivillige kunne si at 'hvis hun [bruker] ikke er ute når jeg skal på jobb, så kommer jeg ikke'. Og en gang når vi hadde en sånn rosa-dame<sup>18</sup> her, så var det en som sa at jeg ikke vil bruke fritida mi på horer.» Medarbeidernes holdning til brukerne skaper også frustrasjon blant de ansatte fordi de opplever at holdningene fører til forskjellsbehandling av

<sup>18</sup> Rosa-prosjektet tilbyr hjelp til kvinner utsatt for menneskehandel. Krisesentersekretariatet har fått i oppdrag å iverksette tiltak som en del av regjeringens handlingsplan mot handel med kvinner og barn.  
<http://www.rosa-help.no/>

brukerne. I tillegg opplever noen at disse holdningene i kombinasjon med manglende kunnskap om reaksjonsfaser i krisesituasjoner kan føre til konflikter mellom medarbeidere og brukere fordi brukerne tolkes som «vanskelige».

En mangfoldig personalgruppe/medlemsmasse kan skape etiske utfordringer. Et godt arbeidsmiljø forutsetter at alle behandler hverandre med respekt. Flere opplever dette som vanskelig i dag.

## 8.2 Organisasjonskultur – en felles motstand?

Organisasjonskultur handler om ulike uformelle normer og verdier i en organisasjon. Det handler om uformelle forventninger til organisasjonsmedlemmene, hvor en type atferd godtas mens en annen type atferd ikke aksepteres. Organisasjonskultur kan ha en negativ funksjon hvis den bidrar til dårlig arbeidsmiljø eller hvis den går på tvers av organisasjonens mål. Dette kan skje under omstillingsprosesser ved at det oppstår motstand mot endringer blant de ansatte.

En av pionerene mener at det kjempes en kamp om sentrenes framtid internt på hvert senter. «Det har jo vært konflikter på annen hvert senter. Det handler om endringer hvor noen ikke vil gi slipp.» Flere informanter trekker den samme parallellen.

«Vi ansatte en ekstern leder som hadde en annen virkelighetsoppfatning av krisesentrene. Hun hadde en klippefast tro på endringer og rutiner, men møtte motbør og brukte metoder som provoserte. Hun møtte sterke personligheter som ikke lar seg pille på nesen og som ikke ville omorganisere. Hun så seg om etter fiender og fikk mange, men noen var hovedfiender. Hun møtte de sterke røstene, tok det innover seg, ble såret og synes det var forferdelig.»

Flere informanter er kritiske til (eksterne) ledes fremgangsmåter i forbindelse med endringsprosessene selv om de erkjenner at leder har vanskelige arbeidsforhold.

«Hvis du ikke kjenner organisasjonen fra før er det viktig å være ydmyk når du kommer inn. Hvis organisasjonen har funka lenge må du være litt ydmyk og lytte til de som er der før du går inn og endrer skipets kurs. Hadde leder vært mer ydmyk og smartere så hadde hun nok lyktes. Aktiv baksnakking var kanskje ikke så lurt.»

Medarbeidernes motstand er ikke bare knyttet til endringenes innhold men kan også være en reaksjon på de strategiene som brukes av leder.

## 8.2.1 Uformelle normer – et behov for kontroll?

I intervjuene ble det snakket mye om kontroll. Det kan virke som om nesten alle medarbeiderne prøver å kontrollere hverandre. I noen tilfeller prøvde vaktene å kontrollere leder eller de ansatte. I andre tilfeller prøvde (uformell) leder å kontrollere vaktene og de ansatte. Er forsøket på kontroll av hverandre et ønske om å kontrollere sentrenes framtidige utvikling?

De ansatte kontrollerer hverandre blant annet via uformelle normer. De som ikke følger disse normene opplever ulike former for reaksjoner. En leder forteller at hun prøvde å få i gang ulike tiltak både overfor brukerne og medarbeiderne. Det kunne være ulike aktiviteter for barna på senteret eller ulike sosiale arrangementer for medarbeiderne. «Men alle forslagene bare rant ut i sanden, alt ble møtt med skepsis.» Når hun gjorde en ekstra innsats for sine medarbeidere fikk hun bare lunkne reaksjoner. «Du skulle ikke tro du var noe. Du ble ikke inspirert til å gjøre en ekstra innsats. Gode forslag ble alltid stemt ned.» Barneperspektivet er noe som har kommet de senere årene og er på flere sentre et kontroversielt spørsmål. Når hun prøvde å sette i gang tiltak for barn, ble dette møtt med skepsis. Det ser ut til at «janteloven» er med på å holde henne på plass, samtidig som senterets utvikling holdes i sjakk.

På et annet senter er det felles mistillit fra de frivillige som holder de ansatte i sjakk. Ved å begrense de ansattes myndighet får en kontroll både over senteret som sådan og over eventuelle framtidige endringer. Flere karakteriserer denne manglende viljen til å forandre på forhold ved senteret som et forsøk på å holde på gamle tradisjoner. «Personlig syns jeg det er positivt å satse mer på formalkompetanse, men det henger litt i det gamle, at det var så mye bedre før.» En informant som ønsker å endre på noen av prinsippene ved senteret, føler det er nytteløst å diskutere dette videre. «Det henger igjen i det gamle klisteret. Sånn har vi alltid gjort det.»

### Tabuspørsmålene

Noen informanter karakteriserer disse normene som overordnede og ufravikelige, nærmest som hellige.

«Jeg husker jeg fikk problemer når jeg prøvde å henvise mennene videre for å få hjelp. Jeg mente det var viktig at de fikk hjelp for å slutte å slå. Og jeg tror flere av dem var glad for at jeg gjorde det, at jeg ikke bare avviste dem tvert. Men det var nesten som å banne i kirka. Det samme gjaldt i forhold til barna. Det å snakke om deres kjærlighet til far/stefar og lignende. Det var kun mor, mor og mor! Selvsagt skal en ha mor i høysete, men det er viktig å se barn også.»

Hun forteller videre at spørsmålet om kompetanse var like hellig. Det å åpne opp for nye perspektiver, målgrupper og formalkompetanse er å åpne opp for endringer. Å

verne om den opprinnelige ideologien og følge den strengt er en måte å kontrollere sentrenes framtid på.

De uformelle normene er velkjente for de som har jobbet ved kritesentrene i mange år. Nyansatte er sjeldent forberedt på denne kulturen. Flere trekker samme parallellen til helligdom. En informant med helse- og sosialfaglig utdannelse som hadde lite kunnskap om kritesentrene før hun begynte å jobbe der, forteller om sitt møte med disse normene når hun prøvde å stille (kritiske) spørsmål om hvordan ting ble gjort ved senteret. «Når jeg begynte å jobbe der så visste jeg ikke hvordan dette var, så jeg begynte å stille spørsmål. Jeg stilte flere *hvorfor* spørsmål – men det var jo omtrent som å banne i kirka. Men ingen skal få meg til å si amen i kirka, selv om det er det som kreves av ideologien.»

### **Ideologi som kontrollstrategi**

Ideologien kan også brukes som et maktmiddel. Noen opplever at de uformelle lederne bruker ideologien som en strategi for å kontrollere senteret og alle de ansatte, inkludert seg selv. En informant forteller at det er en radikal og rigid feministisk tenkning på senteret. «Uformell leder var en sterk forsvarer av ideologi. Men de som har ideologien, ordene og historien – de har makt fordi de kjenner systemet.» Hun opplever at ideologien gir de andre makt til å definere hva som er riktig og galt, og at hun i en slik situasjon har lite å stille opp med. Hun forteller at den radikale og rigide tilnærmingen skaper en konformitet på senteret hvor det er lite aksept for uenigheter og forskjelligheter. Hun trekker en parallell til Jehovas vitner. «Det er jo nesten samme halleluja stemning på sentrene. En skal bare godta tolkninger uten å stille spørsmål og uten å være kritisk. Alt skal aksepteres.»

Mange opplever kraftige reaksjoner når de prøver å endre på tingenes tilstand. En informant forteller hva hun har opplevd. «De satte i gang mye faenskap og da mener jeg faenskap. Det var rykter og anonyme brev, og baksnakking. Vi er mange som har slutta. Vi orket ikke mer, vi ble slitne.» De som ikke følger de uformelle normene risikerer sterke sanksjoner.

### **8.2.2 Alliansbygging – når medlemsorganisasjonen fortsetter uformelt i skyggen av senteret**

Arbeidsplasser som preges av differensierte normer og verdier kan oppleve at det oppstår forskjellige subkulturer. Informantene forteller om forskjellige typer alliansbygging. Noen forteller om alliansbygging som en sosial strategi. Når sentrene har en sosial funksjon for enkelte medarbeidere, kan det lett oppstå «vinklubber» og «venninnerklubber» hvor noen inkluderes mens andre ekskluderes. Lojaliteten innad i grupperingene kan være sterk. «Hvis en ble truet, sloss de alle for henne.» En kvinne som har jobbet lenge på senteret og som føler at hun ikke når gjennom til leder, forteller



at hun har vurdert å slutte i jobben. «Men da ble de andre rasende vet du.» Gruppene holdes sammen av et sterkt samhold.

Noen føler at alliansebyggingen også går ut over felles sosiale aktiviteter ved senteret. «Vi var ute og spiste av og til, men det var jo konsekvent motarbeidelse fra noen, ren demonstrasjon. De drev med sitt og hadde egne grupperinger ute.»

Alliansebygging kan også være en strategi som brukes i maktkamper mellom leder og uformelle ledere. Som jeg har vært inne på tidligere forteller en leder at medarbeiderne var lei av denne alliansebyggingsstrategien til uformell leder og at de gikk til henne for å slippe å være med på dette en gang til. Flere ledere forteller at de uformelle lederne kan forsøke å kontrollere de andre medarbeiderne og få dem på sin side. «Alle de andre vaktene på senteret var jo lydige mot uformell leder, de ble fratatt all myndighet». Lignende tendenser var det ved et annet senter. «Senteret var preget av sterk styring. I det arbeidsmiljøet var folk godt kua».

På krisesentrene i utvalget knyttes subkulturen til den gruppen av kvinner som har vært med lenge. Det er gjerne medlemmer av den tidligere krisesenterorganisasjonen som fortsetter å møtes jevnlig, til tross for at medlemsorganisasjonen er lagt ned og de fleste medlemmene er borte. Enkelte opplever at dette er et forsøk på å opprettholde medlemsorganisasjonen. Den fortsetter som før til tross for omorganiseringen, men uformelt eller i skyggen av senteret. Felles for alliansebyggingen ser ut til å være en motstand mot endringsprosessene, noe som ikke er uvanlig under omstillingsprosesser generelt (Saksvik *et al.* 2008).

### 8.2.3 Motstanden mot nyansatte

Informantene forteller om ulike motstandsstrategier fra medarbeidere som har lang fartstid på sentrene i deres møte med nye medarbeidere. De nyansatte forteller at de i liten grad får opplæring og at de savner stillingsbeskrivelser og annen informasjon om arbeidsoppgaver og organisasjon. I møte med en arbeidsplass hvor lite er formalisert og kommunisert, i tillegg til at de har lite kunnskap om krisesentrene og deres ideologi, kan det være vanskelig for nyansatte å finne sin rolle. De er nødt til å bli kjent med de uskrevene reglene og få oversikt over hvilke teknikker som brukes. De nyansatte kan få en vanskelig start på arbeidsforholdet, som kan danne grobunn for et konfliktfylt arbeidsmiljø. En leder forteller hva som skjedde da de ansatte en barnekonulent utenfra. «Hun fikk en dårlig mottakelse. Hun ble sett på som en trussel. Når hun kom med barnefaglige uttalelser så var det noen som kunne finne på å si: hun har ikke barn selv en gang.»

Flere av de ansatte som har jobbet lenge på krisesentrene, reflekterer over hvor vanskelig det kan være å komme inn som ny på senteret. En ansatt sier: «hvis du kommer utenfra og ikke har senterkulturen under huden og vet at sånn og sånn er det og det kan en ikke ta så tungt, så blir det veldig vanskelig.» Noen sier de prøver å forberede de

nyansatte på hva slags kultur de kan møte på senteret. De prøver å forberede dem på hvordan de skal takle alle de «uskrevne reglene» om at «her har vi alltid gjort det sånn og sånn».

De sentrene som opplever at nyansatte har sluttet etter kort tid, ser i ettertid at de i liten grad forberedte de nye på hva de ville møte på senteret. En leder sier at det er viktig når senteret får inn nye folk at de er flinke til å ta imot og lage plass slik at alle kan finne sin rolle. For, som hun sier, så er det korte linjeveier på et senter og da er det viktig å være i forkant, slik at ting ikke får utviklet seg.

En styreleder erkjenner at de ikke var flinke nok til å ta vare på leder da hun ble ansatt. Lederen sluttet i sin stilling etter en periode.

«Leder fikk nok for lite opplæring. Vi gikk for lite sammen med henne. Det er jo en del uskrevne regler her. For eksempel kan noen si at 'da pleier vi å ta kontakt med politiet' – men det står jo ikke noen plass. Et annet eksempel er at noen brukere vil snakke hele tida på kontoret, andre tar aldri initiativ. Det er viktig å finne en balansegang, så det utvikler seg noen normer om hvor ofte og hvor mye.»

De som ansettes utenfra og som opplever å møte motstand på senteret, mener at dette er et resultat av at krisesentermedarbeiderne sverger til «gammel ideologi». Andre forklaringsmodeller er eierforholdet som de har til sentrene de har vært med på å bygge opp, eller at de ikke vil gi slipp på den makten de har/har hatt på senteret.

#### **8.2.4 Kjønnskulturerer – om «mannehatere» og «skravlekjerringer»**

Hvordan forstås kjønn og er det en egen kvinnekulturer på krisesentrene? Krisesentrene har tradisjonelt brukt kjønn som rekrutteringsgrunnlag. I tillegg er de fleste sentrene rene kvinnearbeidsplasser. Det er på denne typen arbeidsplasser at kjønnskulturer er mest vanlig. Krisesentrene er kvinnedominerte arbeidsplasser, i tillegg er kjønn noe som gjennomsyrer krisesenterideologien. Krisesenterbevegelsen skulle være et frigjøringsprosjekt for alle kvinner, både de som søkte hjelp på sentrene, de som bidro i krisesenterarbeidet og for kvinner generelt i samfunnet. Frigjøringsprosjektet var basert på normer om likhet og (kvinne)fellesskap basert på felles underordning. Dette er «ingrediensene» som også dominerer i kvinnekulturer. Hva blir sett på som «typisk» kvinnelig og mannlig atferd på sentrene?

En måte å undersøke dette på, er å ta for seg krisesentermedarbeidernes holdninger. I intervjuene snakket informantene mye om dårlige holdninger blant krisesentrenes medarbeidere. Det er spesielt på to områder holdningene gjør seg gjeldende. Det kan være en unyansert skepsis mot menn generelt eller en problematisering av kvinnekjønn. En leder problematiserer noen av holdningene blant sine medarbeidere.

«Når du har vært for lenge i dette sporet kan du bli retraumatisert hvis ting ikke blir problematisert. Vaktene kunne for eksempel blindt akseptere brukernes holdninger. I dag går det ikke lenger an å ha sånne holdninger til menn, at de alle er overgripere. De ser ikke barna. Det er en sånn gammel måte å tenke på.»

En annen leder forteller at skepsisen mot menn kunne resultere i personlig frykt for menn. «Man får litt dårlige holdninger etter så mange år på et senter. Vaktene kunne bli redde og prøvde å gjemme seg bak gardinene når de var på jobb.» For å begrense disse holdningene er det noen som velger å ansette menn. «Vi ønsker å ansette flere menn spesielt for barna, men også for kvinnene. De er gode rollemodeller, sånn at en ikke blir mannehatere.»

Informantene problematiserer også hverandres (kvinnelige) atferd. Skravling blir sett på som typisk kvinnelige atferd, og da spesielt det å snakke om andre eller helst hverandre. Informanter fra alle sentrene snakker om dette som et stort problem og det kan virke som «byens største sladrekjerring» nettopp jobber på et krisesenter.

«Det er mye snakk, særlig rundt vaktskifte. Det skal ikke snakkes om all verdens ting, kun informere neste mann, men det blir helst litt preik, litt baksnakking. Orienteringen – det er det det snakkes minst om. Jeg vil at arbeidsmiljøet skal bli bedre, derfor godtar jeg ikke baksnakking, jeg sier ifra. Så nå gjør de det bare uten at jeg hører på.»

Overraskende mange forklarer baksnakkingen ut fra (kvinne)kjønn.

«Det blir jo mye baksnakking når det er mange damer på en arbeidsplass. Det har noe med kvinners samhandling å gjøre. Menn baksnakker kanskje ikke. Kvinner snakker mer sammen, noe menn ikke gjør på godt og vondt. Jeg har jo selv tidligere jobbet et sted med bare menn, der var det ikke baksnakking. Jeg har også jobbet ett annet sted med bare kvinner og der var det fryktelig mye baksnakking. Vi har vel ulike behov. Det er kanskje mer en slags utlufing og ikke nødvendigvis baksnakking, men det kommer jo an på hvordan en definerer baksnakking. Noen blir jo gode venninner og det er positivt. Da kan det være lettere å åpne seg. Men det kan også være negativt for det kan føre til baksnakking. Noen er venninner og kan lage allianser. Hvis to irriterer seg over en så blir det større. Da kan de sitte på jobb å snakke sammen om det. De som har jobbet her lenge er veldig nære venninner.»

I en slik sammenheng er det kvinnekjønn som problematiseres mens mannekjønn fremstår som en positiv kraft.

«Men det blir jo lett mye baksnakking på en sånn arbeidsplass hvor det bare er kvinner. Jeg tror det ville vært annerledes hvis det hadde vært menn her for de lager ikke så mye dill. De ser litt enklere på ting. Ja, jeg har den tanken selv om jeg jobber på en plass hvor vi ser mye negativt med menn. Jeg syns vi har en sunn tankegang i forhold til dette på senteret, at alle menn ikke er voldelige og sånn, selv om vi ser mye av det. Det er viktig. Vi er jo alle i sunne familieforhold selv. Jeg tror det er viktig med en bra balanse.»

Noen mener at endringsprosessen kan motvirke baksnakningsproblemet. Når arbeidet blir mer formalisert og organisert ser det også ut til at det blir mindre baksnakking. «Det var tyngre før, med mye baksnakking. Nå jobber vi mer profesjonelt og vi er blitt færre.» Andre mener at åpenhet og inkludering kan være like viktig.

«Å føle seg hørt er kjempeviktig, å bli hørt før beslutninger tas. Jeg prøver å være ydmyk og jeg prøver å anerkjenne realkompetanse. Åpenhet er viktig. Jeg prøver å være tydelig på at jeg ikke er perfekt. Jeg ønsker å diskutere, sånn at det ikke blir summing og baksnakking. Jeg er opptatt av å ha en åpen dør.»

Når lederne har vanskeligheter med å få gjennomslag for sine beslutninger og opplever at de uformelle lederne begynner å bygge allianser for å få bekreftet sin uformelle makt, trenger ikke dette bare å være et resultat av historien. Det kan også være en del av kjønnskulturen hvor «venninnestrategier» brukes for å oppnå autoritet. På kvinnedomnerte arbeidsplasser kan kvinnelige ledere oppleve at autoritet ikke nødvendigvis er et resultat av formell makt, men at autoritet må bygges opp gjennom relasjoner.

Arbeidsmiljøet på krisesentrene bærer preg av sterke følelser og «venninneforhold» mellom kollegene. I «venninneforhold» står alliansebygging, nærhet og intensitet sentralt. Når konflikter oppstår i et slikt arbeidsmiljø kan de oppleves som veldig sterke på grunn av nærheten og intensiteten i fellesskapet. I tillegg er kvinners samhandling i større grad basert på relasjoner (framfor aktiviteter) (Holter *et al.* 2003), noe som kan forklare hvorfor konfliktene utspiller seg rundt ulike ekskluderingsmekanismer (alliansebygging og subkulturer) og i det skjulte.

### 8.2.5 Engasjementet – et tveegget sverd

I intervjuene snakkes det mye om kvinnes eierforhold til senteret. Det snakkes om sterke følelser og om at organisasjonen «lett koker». En kvinne sammenligner senteret med tv-serien «Frustrerte fruer». Flere trekker fram engasjementet når de skal prøve å forklare hvorfor utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet kan være ekstra stort i denne typen organisasjoner.

«Jeg tror det har noe med engasjementet å gjøre, denne sterke indre drivkraften. Det kan bli problemer når en er mer drevet av indre kraft enn av ytre rammer. For eksempel så er ikke jeg i min jobb villig til å gå gjennom ild og vann. Men de kjemper mer for saken. Da kan det bli mer truende og utfordrende. De har en sterk tro som gjør at de bidrar. Det er sterke folk med sterke meninger. Hvis noen rokker ved det så får det sterk betydning. Hvis noen truer eller setter spørsmål ved det opprinnelige, så kan det lett bli konflikt. Jeg i min jobb forholder meg til ytre rammer. Jeg finner min rolle og så tilpasser jeg meg. Jeg forstår jo deres reaksjon, den er jo veldig logisk ut fra deres engasjement.»

De som kommer utenfra krisesenterbevegelsen forteller at de er vant til å forholde seg til ytre rammer i en jobb. «Jeg er jo sånn at jeg følger en slags formell styringsform med rettigheter og plikter. Men disse 'levde i det', senteret var en del av livet deres.» Engasjement og eierforhold blir i utgangspunktet sett på som positivt, men kan fort snus til noe negativt når det blir drivkraften i motstanden mot endringer og nyansettelser. «Det er ikke rart at det oppstår arbeidsmiljøproblemer i slike organisasjoner når en har ansatte med stort engasjement. Når engasjementet blir for stort kan det være fare for at engasjementet blir for personlig og i liten grad knyttet til organisasjonen.» Det er ikke bare engasjementet som er sterkt, kvinnene er også sterke.

«Det er sterke kvinner som har starta dette. Du skal ha litt guts for å starte noe sånt på frivillig basis. Dette er ikke akkurat fislete kvinner. De har en egen styrke, de finner seg ikke i hva som helst. De står sterkt for det de gjør. Hvis de føler seg truet eller får redusert sin påvirkning så blir de sterkt engasjert. Da ta de i bruk det de kan av midler for å få det som de vil. Det har jo ført til en sterk konflikt.»

Alle er enige i at engasjementet er viktig i denne jobben. «Engasjementet er verdifullt og det må vi kunne bruke i et system vi kan tåle.» Eierforholdet tolkes også som en fordel. «Jeg tror det er positivt at det er et eierforhold til jobben, det gjør noe med arbeidsmoralen.» De som rapporterer om et godt arbeidsmiljø forteller hva slags oppskrift de har fulgt for å lykkes.

«Jeg tror det er viktig med åpenhet, at vi har tillitsvalgt og at vi følger spillereglene i arbeidslivet. Jeg tror det er det som har gjort at vi har unngått konflikter. Vi har vært heldig med de ansatte, de har et stort engasjement og så har vi bygget opp organisasjonen gradvis, så nå har vi det som skal til.»

Oppskriften er basert på engasjement og åpenhet kombinert med en sterk formell organisering i tillegg til et sterkt fokus på HMS-arbeidet.

### 8.3 «Makt i lukkede rom»

Krisesenterbevegelsens formål har vært å problematisere og jobbe mot menns makt og dominans over kvinner i form av vold. Kjønn og makt gjennomsyrrer ideologien, men hvordan har krisesenterbevegelsen forholdt seg til makt mellom kvinner innad i bevegelsen? Ideologien er tydelig på at makt mellom kvinner heller ikke er ønskelig. I denne undersøkelsen hvor fokus rettes mot krisesentrene som arbeidsplass, er det likevel makten mellom kvinner som problematiseres av informantene.

Undersøkelsen avdekker et arbeidsmiljøproblem som på flere måter har vært skjult for omverdenen. Noen sentre karakteriseres som «lukkede». Det fortelles om liten grad av dialog med myndigheter og det offentlige hjelpeapparatet, blant annet under henvisning til prinsippet om full finansiering på krisesentrenes premisser og på grunn av en grunnleggende skepsis mot det offentlige. Medarbeidere som opplever konfliktfylt arbeidsmiljø på slike sentre, føler seg i stor grad overlatt til seg selv. Noen forteller at de er redd for at media skal fange opp arbeidsmiljøsituasjonen og er derfor forsiktig med å snakke om problemene. «Det har jo alltid vært populært å kritisere krisesentrene, sånne kvinnegreier vet du.»

Det fortelles også om en konfliktskyhet innad på sentrene. Noen sentre har en (lang) historie med konflikter, likevel blir de som ansettes på disse sentrene i liten grad informert om dette. «Det var tabu å snakke om konflikter, men etter hvert fant jeg papirer på at alt ikke hadde vært som det skulle». Dette fører til at nyansatte blir fullstendig overrumplet når det oppstår konflikter på senteret. Til slutt snakkes det også om mektige subkulturer ved sentrene, hvor kommunikasjon og uformelle beslutningsprosesser skjer i det skjulte.

Noen informanter trekker en parallell mellom menns makt over kvinner i mishandlingsforhold og kvinners makt over hverandre på arbeidsplassen. Det er «makt i lukkede rom». Den samme dynamikken utvikles. Mange begynner å tro det er dem selv det er noe galt med og er ikke klar over at andre på eget og andre sentre opplever det samme. «Jeg ble sykemeldt og begynte å grue meg til å gå på jobb. Jeg sa det ikke til noen, jeg tenkte jeg bare måtte holde det ut. Det ble til slutt sånn som i voldelige forhold at du begynte å tenke, er det meg det er noe galt med?» Arbeidsmiljøproblemene får fortsette så lenge de holdes skjult og så lenge de som rammes tror de er alene om problemene.

# 9 Oppsummerende kommentarer

## 9.1 Endringsprosesser på kritesentrene

Formålet med denne rapporten har vært å beskrive arbeidsmiljøet på kritesentrene ved å undersøke forholdet mellom endringsprosesser og arbeidsmiljø. Kritesentermedarbeidere opplever at både organisasjonsstrukturen, endringsprosessene og organisasjonskulturen utgjør ytre belastningsfaktorer som resulterer i misnøye, sykemeldinger og oppsigelser ved kritesentrene. At organisasjonsstrukturen vurderes som belastende, har vært en viktig motivasjonsfaktor for endring. De involverte i kritesenterarbeidet håper at omorganisering kan forbedre deres arbeidssituasjon og føre til økt trivsel. Spørsmålet om *endring* og selve *endringsprosessen* har imidlertid skapt usikkerhet blant informantene i vår studie. Usikkerheten har ført til motstand mot endring og til medarbeideres gjensidige mistenkeliggjøring av hverandre (negativ organisasjonskultur). Dette skjer spesielt dersom det ikke er aksept for endringer innad i organisasjonen og hvis selve endringsprosessen er mangelfull.

«Ingrediensene» i gode omstillingsprosesser er balanse mellom nye og gamle verdier i organisasjonen, tidlig rolleavklaring, fokus på informasjon og kommunikasjon og konflikthåndtering underveis i prosessen (Saksvik *et al.* 2008). Ved sentre der disse betingelsene ikke har vært til stede, har endringsprosjektet «mislykkes» eller fått utilsiktede virkninger, fordi medarbeiderne ikke opplever reelle endringer, og fordi endringsprosessen kan ha skapt eller forsterket eksisterende konflikter.

Ved sentre der det har vært aksept for endring og hvor endringsprosessen har vært håndtert på en slik måte at usikkerhet og (ideologiske) motsetninger ikke har fått utvikle seg til motstand, misnøye og konflikter, har endringene vært vellykkede og bidratt til tryggere og mer forutsigbare arbeidsforhold. Ved disse sentrene har en i tillegg fått et velfungerende HMS-arbeid på plass etter omorganiseringen.

## 9.2 Arbeidsmiljøfremmende faktorer

### Tidlig rolleavklaring forutsetning for endring

Mange av konfliktene på kritesentrene har ulike forventninger til lederrollen som utgangspunkt. En forventningsavklaring i forbindelse med lederrollen kan derfor legge til rette for et bedre arbeidsmiljø. Rollefremningene bør være skriftlig formulert og

kommunisert. En slik prosess vil kunne gjøre lederen tryggere i sin posisjon, samtidig som hun lettere vil kunne håndtere misforståelser omkring sin rolle.

Flere informanter understreker fordelene med å ha erfaringer fra krisesenterarbeid i daglig lederrollen når det skal gjøres organisasjonsendringer. Nytilsatte daglig ledere som er rekruttert fra krisesentergruppa, kan ha tanker om hva som venter dem i lederrollen og kan derfor være kritiske til å gå inn i den og kreve en tilrettelegging av rollen før de vil akseptere jobben.

Det er vanskelig for nytilsatte ledere uten krisesentererfaring å skjønne hvilket «landskap» de beveger seg inn i, og har derfor begrensede muligheter til å kreve tilrettelegging og forventningsavklaring i forhold til lederrollen. Når ledere rekrutteres utenfra, oppstår det ofte problemer fordi medarbeiderne har et annet utgangspunkt og tanker om lederrollen og organisasjonsendringer enn den nytilsatte.

### **Forberedelse av nye roller**

Både roller, ansvarsområder og beslutningsmyndighet bør avklares og tydeliggjøres. Et organisasjonskart kan få medarbeiderne og styret til å se den gamle strukturens begrensninger og uheldige dobbeltroller.

### **Verdisyn**

De ideologiske endringene (eller endringenes innhold) er i større grad «forhandlingsbare» og er derfor åpne for synspunkter fra alle krisesentermedarbeiderne. Hvilke verdier en organisasjon skal forankre arbeidet i, er et spørsmål som bør diskuteres. Det finnes ikke noen fasitsvar og det er viktig med åpen og fri kommunikasjon. Sentre som har oppnådd en bred oppslutning om nye verdier, hevder at senteret var «modent» for endringer. For at nye verdier skal aksepteres innad i organisasjonen er det viktig å finne en balanse mellom tidligere og nye verdier. I dette arbeidet er det en klar fordel å kjenne til krisesenterbevegelsens historie og opprinnelige ideologi.

### **Arbeidsgiverkompetanse og ledererfaring**

Når krisesentrene går fra frivillige organisasjoner til ordinære arbeidsplasser er det en fordel med arbeidsgiverkompetanse i styret eller ledererfaring hos daglig leder. Dette har noen sentre oppnådd ved å rekruttere representanter med slik kunnskap, mens andre har valgt å kurse styrerepresentantene. I tillegg vil store stillingsbrøker sikre at senteret er de ansattes hovedarbeidsplass og dermed hovedprioritet, og vil styrke samarbeidet og samholdet mellom de ansatte. Sentre som rapporterer om godt arbeidsmiljø forteller at de ansatte i liten grad har andre jobber andre steder.

### **HMS-arbeid**

For å utvikle og ivareta et godt arbeidsmiljø er det viktig med systematisk HMS-arbeid. Internkontrollen kan være et godt redskap i HMS-arbeidet. I tillegg er det viktig med



tydelige kommunikasjonskanaler, som for eksempel medarbeidersamtaler og personalmøter. Ansatte mener det er en fordel å være fagorganisert. Det kan òg virke som om det er en fordel å kurse de ansatte i sine nye roller (verneombud og tillitsvalgt) da dette øker bevisstheten rundt de nye rollene og arbeidsmiljøet generelt. Det kan være en fordel å være medlem av en arbeidsgiverforening og så langt det er mulig følge de bestemmelser og regelverk som gjelder for kommunene eller offentlige organisasjoner.

### **Inkludering og medbestemmelse**

I forbindelse med endringsprosessen har enkelte sentre valgt å vektlegge inkludering og medbestemmelse. De prøver å finne en balanse hvor alle beslutningene tas av leder, men med respekt for de det gjelder. De som har forsøkt å «trumfe gjennom» endringene, innser i ettertid at det ikke var en spesielt fruktbar fremgangsmåte. De erkjenner at det å kjøre hardt mot hardt, ikke var veien å gå for å få gjennomført endringer.

### **Åpne kommunikasjonskanaler**

Under omstillingsprosesser er det viktig å ha klare informasjons- og kommunikasjonskanaler om hva som skjer og hvorfor. Det er ofte begrenset med informasjon som kommer fram til de ansatte fra styret og leder. Det er heller ikke alltid tillit mellom partene, slik at «kommunikasjonen» av og til går via en tredjepart, eller med en tredjepart til stede. Vi har vært inne på at problemet er todelt. Enten finnes ikke formelle kommunikasjonskanaler, eller så brukes de ikke, fordi personlige relasjoner prioriteres. Resultatet er informasjonsforvirring eller en følelse av ekskludering og manglende oppfølging. Dette skaper igjen grobunn for gjensidig mistenkeliggjøring.

### **Åpenhet om konfliktløsningsstrategier**

På sentrene der det oppstår konflikter er ikke nødvendigvis alle medarbeiderne involvert. De som står utenfor konfliktene fanger opp den dårlige stemningen, men inkluderes og informeres i liten grad i konfliktløsningsstrategiene. De savner informasjon om hva som skjer og forklaringer på det som blir gjort. Konflikter rammer ikke bare de som står midt opp i den, men kan også gå utover andre på arbeidsplassen. For å hindre spredning av konflikter og for å forebygge ytterligere misnøye, bør det være en viss åpenhet rundt konfliktløsningsstrategier internt på senteret.

### **Vanskelige arbeidsforhold fremmer endring**

Når krisesentrene i oppstartsfasen valgte flat struktur var det blant annet fordi denne organisasjonsformen ble sett på som selvregulerende og tilpasningsdyktig (Ahnfelt 1987). Flere av informantene opplever likevel at denne strukturen er tungrodd og tidkrevende. Ansatte argumenterer for å omorganisere senteret fordi deres arbeidssituasjon og arbeidsforhold i liten grad ivaretas med flat struktur. Når de i liten grad får forståelse for sine synspunkter, opplever de det som manglende endringsvilje som legi-

timeres ut fra ideologiske prinsipper. Selv argumenterer de for at dagens kvinnepolitiske utfordringer består i å skape gode arbeidsbetingelser for de ansatte og at det kan skje ved omorganisering. De ser ingen motsetninger mellom ideologi og endring.

### **Legitimering av endring**

Det kan være lettere å få innpass for nye ideer hvis en i argumentasjonen bruker historien eller ideologiens grunnprinsipper som utgangspunkt for eventuelle endringer. Vi har også vært inne på at det er en fordel at de som berøres av i omorganiseringen ser behovet for endringer. For eksempel vil en legitim begrunnelse for overgangen til formelle ansettelsesavtaler kunne forankres i kvinnepolitisk argumentasjon om kvinners rettigheter i arbeidslivet.

Deler av endringsprosessen består i at driften av sentrene ikke lenger baseres på frivillige, men medarbeidere i ordinære ansettelsesforhold. En årsak til omorganisering ved ett av sentrene i utvalget var at de «frivillige» vaktene ikke hadde anledning til å motta en så høy kompensasjon for arbeidsinnsatsen som de mente de hadde krav på. Overgang til fast ansatte medarbeidere ble dermed løsningen.

## **9.3 Endringer som prosess**

Det hevdes at sunne omstillingsprosesser forutsetter et prosessperspektiv på endringer (Saksvik *et al.* 2008). En vanlig felle å gå i under omstillinger er å se på endringene som tidsavgrensede hendelser. I tillegg må endringer innarbeides hvis de skal få noen effekt, og dette er en tidkrevende prosess. Under innarbeidelsesprosessen står kommunikasjon, tidlig konflikthåndtering og rolleavklaring sentralt for å gjøre endringene så smertefrie som mulig.

### **Sterkere fokus på endringsprosessen**

Krisesentrene kunne med fordel hatt sterkere fokus på endringer som prosess. Prosessperspektivet kunne ha gjort det enklere for sentrene å planlegge, gjennomføre og innarbeide endringer, samt å se disse i et helhetsperspektiv. Krisesentrenes vedtak om endringer er ofte enkeltstående, uten forankring i større omstillingsprosesser. Endringene ses som avgrensede hendelser som er «avsluttet» i det øyeblikket endringen trer i kraft. Dette kan forklare hvorfor sentrene bare gjør delvise organisasjonsendringer og dermed fremstår som blandingsstrukturer. At endringene ikke ses som varige, kan også forklare hvorfor de er vanskelig å følge opp i praksis. Mange av endringene består i (motvillige) tilpasningsstrategier i stedet for en erkjennelse av behovet for fornyelse og nytenkning i arbeidet.

### **Ny leder som del av endringsstrategi**

Når sentrene går inn for endringer, er den vanligste strategien å ansette en ny leder. Med nye ledere uten tidligere erfaring fra krisesenter, oppstår det imidlertid ofte arbeidsmiljøproblemer. Lederne og medarbeiderne på sentrene kan ha ulike utgangspunkt, liten kunnskap om hverandres ståsted og metoder, ulik forståelse av endringer og de kan være uforberedt på endringsprosessens konsekvenser. Lederne som blir informert om at sentrene ønsker endring, ser sin ansettelse som en start på denne endringsprosessen. Sentrene som har ansatt ny leder i forbindelse med omorganiseringen, ser på sin side på ansettelsen som et punktum for, eller en bekreftelse på denne. De er i liten grad forberedt på hva endringene kan medføre i praksis, og at leder kan ha andre endringsvisjoner og strategier enn de selv har.

### **Formell, ikke reell endring i organisasjonen**

En utfordring for krisesentrene er at omorganiseringsprosessen først og fremst handler om en formalisering av arbeidsforholdet. Ett eksempel er at de «frivillige» vaktene har medlemskap i en interesseorganisasjon med et klart kvinnepolitisk formål og med muligheter for innflytelse i organisasjonen. Ved omorganisering av senteret går de over i faste deltidsstillinger, som innebærer at de får ordinære arbeidsforhold med de rettigheter og forpliktelser dette innebærer. I denne omorganiseringsprosessen skjer det at strukturendringen ikke innarbeides. Medarbeiderne fortsetter i jobben som før, uten at roller, ansvar og beslutningsmyndighet er blitt nærmere avklart og fordi medarbeiderne i liten grad skiller mellom seg selv som person og arbeidstaker/hjelper. Ledere kan derfor oppleve at organisasjonsendringene i liten grad skaper en forskjell i beslutningsmyndighet og daglig drift, noe de opplever som svært frustrerende.

### **Motstand mot endring blant medarbeiderne**

Lederne er lite forberedt på motstand og motarbeiding fra medarbeiderne (organisasjonskulturen) når krisesentrene omorganiseres. De kan oppleve sin autoritet svekket og føle seg utestengt fra uformelle beslutningsfora. Ledere som rekrutteres fra krisesenteret opplever i større grad innblanding i beslutningsmyndighet og beslutningsprosesser og føler ofte at de formelle endringene i lederrollen ikke følges opp i praksis. Beslutningsmyndigheten knyttet til daglig leder rollen utfordres av uformelle kollektive beslutningsprosesser. Ledere med samme utgangspunkt som medarbeiderne, prøver gradvis å flytte senterets fokus. I denne prosessen føler mange at de må bruke mye tid og krefter på relativt små endringer, i og med at så mange av de ansatte prøver å holde igjen.

### **Konfliktene personliggjøres**

Omstillingsprosesser generelt kan skape usikkerhet og forvirring blant medarbeiderne. Endringer tar tid og er vanskelige og det er viktig med konstruktiv konflikthåndtering underveis i prosessen for å forebygge konflikter og personliggjøring av disse. De per-

sonlige relasjonene står sterkt på krisesentrene. Når det oppstår uenigheter og konflikter, personliggjøres disse, slik at mange sitter igjen med en følelse av å bli mobbet. Når de skal forklare det dårlige arbeidsmiljøet brukes egenskapsforklaringer. Det er lite rom for å diskutere uenigheter og det er lite fokus på arbeidsbetingelser. Dermed fremstår arbeidsmiljøet som personavhengig og ikke struktur- eller prosessavhengig.

Flere av informantene i vår studie tar i bruk egenskapsforklaringer og ser arbeidsmiljøet i relasjon til kjønn og makt. Baksnakkingen, alliansebyggingen, «venninnestrategiene» og «venninneforholdene» blir sett på som konsekvenser av at krisesentrene er kvinnedominerte arbeidsplasser. Den demokratiske styreformen (flat struktur) blir sett på som en mulighet for («maktsyke») kvinner til å få tilgang til en arena der de kan utøve makt. Kjønn og makt blir en lett tilgjengelig forklaringsmodell, i og med at den gjennomsyrrer både ideologien og voldsproblematikken som de jobber med (men da med fokus på menn som utøvere).

## 9.4 Endringenes innhold – informantenes (ideologiske) posisjonering

I intervjuene har fokuset vært på den enkelte informantens opplevelser av arbeidsmiljøet og personlige refleksjoner rundt årsakssammenhenger og forbedringsmuligheter. I disse personlige fortellingene konstrueres gjerne ideologi og endring som to motsetninger som gjensidig utelukker hverandre og hvor det ene vurderes som kvalitativt bedre enn det andre. Informantene posisjonerer seg forskjellig i forhold til spørsmålet om ideologi og/eller endring. Noen prøver å argumentere for at en kan beholde krisesenterideologien (eller dens grunnprinsipper) samtidig som en går inn for endring av sentrene.

### Kompetansespørsmålet

Spørsmålet om medarbeidernes kompetanse vekker sterke følelser innad i krisesentrene. Medarbeidere med erfaringsbasert kompetanse føler seg lite ivaretatt i endringssprosessen. De opplever liten anerkjennelse av sin kompetanse og føler sin posisjon truet. De med formalkompetanse føler seg også undervurdert på sentrene, samtidig er de bekymret for den behandlingen noen av brukerne på senteret har fått av medarbeidere uten formalkompetanse. Dette har skapt skarpe fronter hvor en går løs på hverandre og/eller hverandres ståsted. Partene beskylder hverandre for ikke å gjøre en god nok jobb og for å mangle nødvendig kompetanse. I denne forbindelse konstrueres ideologien som utdatert eller som mangelfull. Samtidig konstrueres fagliggjøring som en bedre løsning for brukerne. Spørsmålet om kompetanse konstrueres med andre ord som et enten/eller spørsmål. Noen klarer likevel å se behovet for både erfaringsbasert kompetanse og formalkompetanse. De mener de kan utfylle hverandre og ivareta flere behov hos brukerne.

## Arbeidsmetode

Arbeidsmetode er det spørsmålet det er mest enighet om på tvers av bakgrunn. Enigheten viser at det ikke nødvendigvis er noe motsetning mellom ideologi og profesjonstenkning. De fleste, uansett kompetanse, sier at de bruker metodene «hjelp til selvhjelp» eller «empowerment». Det kan likevel oppstå uenigheter om hvordan en definerer denne arbeidsmetoden. I den forbindelse beskylder medarbeiderne hverandre for å misforstå metoden.

## Konflikter og emosjoner

Informanter som har opplevd vanskelige arbeidsbetingelser og konflikter i arbeidsmiljøet vil bære preg av dette i samtaler om sentrenes ideologi og organisering. Flere antyder at situasjonen ved senteret ikke nødvendigvis er så svart-hvitt som de gir uttrykk for. Medarbeidere kan oppleve det som problematisk at myndighetene vil legge vekt på å bevare sentrenes ideologi. Samtidig kan negative erfaringer i tilknytning til krisesenterjobben ikke nødvendigvis forklares ut fra senterets ideologiske forankring. Kollegers handlinger kan ha vært et resultat av makt og egeninteresser kamuflert med ideologi og rigiditet. Medarbeidere kan både være imot videreføring av ideologien, samtidig som de ser at ideologien kan brukes som et maktmiddel.

## Generasjonsforskjeller

Informantenes forskjellige syn på ideologi handler kanskje til syvende og sist om generasjonsforskjeller. For unge medarbeidere som er kommet inn i krisesenterarbeidet de senere år kan ideologien, slik den er formulert i krisesenterbevegelsens plattform, fremstå som noe «gammeldags» og de kan kanskje være uenige i at det i dag er behov for sentre med en feministisk overbygning. I tillegg har yngre medarbeidere oftere høyere utdanning og annen jobberfaring enn de som har vært med lenge. De ønsker at sentrene i større grad skal bruke eksisterende teori eller forskningsbasert kunnskap.

## 9.5 Ideologiske dilemma

Krisesentrene var en reaksjon på et manglende og mangelfullt hjelpeapparat for mishandlede kvinner. Både målgruppen, kjønns- og maktperspektivet, type hjelp, arbeidsmetode, kompetanse og innstilling til brukerne ble definert i opposisjon til det eksisterende hjelpeapparatet. Det var viktig å distansere seg fra det etablerte både for å ta avstand fra de som sviktet kvinnene og fra de strukturene som ble ansett som kvinneundertrykkende. For å kunne jobbe for kvinnefrigjøring og samfunnsendring måtte en ta i bruk nye strategier.

Endringsprosessene handler både om organisatoriske endringer og redefinerings av verdier og målsetninger. Samtidig handler endringsprosessene om stadig tettere sam-

menbindinger mellom krisesentrene og offentlige myndigheter. Samlet sett kan en si at endringene er med på å flytte sentrene fra å være i opposisjon til å bli en del av det «etablerte» hjelpeapparatet. Krisesentrene beveger seg tilsynelatende mot det de tok avstand fra. Derfor er det kanskje heller ikke så overraskende at endringene er vanskelige og kontroversielle. Det er likevel ikke krisesentrene alene som står for den reduserte avstanden mellom sentrene og det offentlige hjelpeapparatet. Sistnevnte har også endret seg siden krisesenterbevegelsen kom til landet.

De som ønsker å beholde et kjønns- og maktperspektiv på volden og tilbyr et kjønns spesifikt tilbud, problematiserer de endringene som går på tvers av den ideologiske grunntanken – kvinnefrigjøring. De kan argumentere for endringer som skaper trygge og forutsigbare arbeidsplasser, men mot endringer som forandrer på sentrenes kjønns- og maktperspektiv på vold og syn på hjelpetilbud. De vil beholde grunntanken om at kvinnen skal få hjelp til å håndtere sin vanskelige livssituasjon, ved å bistå og styrke kvinnen, uten å gå inn i en behandlingsrolle.

Enkelte opplever at alle føringer som kommer utenfra senteret handler om å gå tilbake på krisesenterbevegelsens opprinnelige formål. Enkelte frykter at alt det bevegelsen har jobbet for, kan bli reversert. De mener at krisesenterbevegelsen har vist at vold i nære relasjoner først og fremst rammer kvinner og mener det blir feil å gå tilbake på det ved for eksempel å gjøre tilbudet kjønnsnøytralt.

Noen av informantene er også bekymret for at endringsprosessene kan bidra til økt avstand mellom kvinnene innad i bevegelsen. De ansattes forskjellige motivasjon, kompetanse og alder kan skape større avstand og gjøre det vanskelig å samarbeide. Forskjellige perspektiver på vold og hjelpetilbud, og de ansattes ulike bakgrunn, kan forsterke vanskene med å jobbe sammen mot ett felles mål.

## 9.6 Vellykkede endringer – en forutsetning for godt arbeidsmiljø

Krisesentermedarbeiderne opplever at endringsprosessene påvirker deres arbeidssituasjon. Hvis endringene oppleves som vellykkede, skaper det økt trivsel blant de ansatte. Hvis endringene er påtvunget organisasjonen eller medarbeiderne ser det ikke ut til at endringsforsøkene lykkes. Hvis sentrene ikke klarer å håndtere interne (ideologiske) uenigheter, risikerer de ansattekonflikter som kan eskalere og tilspisse seg. Konflikter fører til at ansatte mistrives og kan resultere i sykemeldinger og oppsigelser.

Den mest utsatte posisjonen ved krisesentrene er lederrollen. Lederposisjonen er utsatt blant annet fordi selve lederrollen er i endring. Mange av medarbeiderne er imot både endring av lederrollen og endringer ellers på senteret. Flere ledere velger etter kort tid å forlate sin stilling. Lederne vi har intervjuet begrunner dette med den vanskelige arbeidsmiljøsituasjonen på senteret. De som har valgt å slutte (eller som er i sykemeld-

ing eller i permisjon) har gitt opp jobben. Det innebærer at viljen til å fortsette i jobben eller med endringsprosesser forsvinner, de opplever negative helsekonsekvenser ved å fortsette i jobben eller de føler seg rett og slett mobbet ut av arbeidsplassen.

Sentrenes manglende eller mangelfulle konflikthåndtering skaper gjennomtrekk i lederposisjonen. Når sentrene rekrutterer ny leder uten tidligere krisesentererfaring, kjenner den nyansatte som regel ikke til krisesenterbevegelsen og dens ideologi. Samtidig får vedkommende i liten grad informasjon om dette på senteret. De er heller ikke klar over at deres posisjon mangler autoritet, de kjenner ikke til tidligere konflikter og er i liten grad klar over hvilke endringer som er akseptable eller ikke. Når de da møter motstand og andre utfordringer i jobben tar det tid før de skjønner hva som skjer. Når de først innser hvilken arbeidssituasjon de er i, velger de å forlate stillingen. Ved noen sentre fortsetter dette mønsteret med neste leder og det kan virke som om denne destruktive syklusen får fortsette uten at noen (arbeidsgiver) griper inn.

## 9.7 «Det er bedre nå enn før..»

Endringsprosessene har også ført til noen positive effekter på arbeidsmiljøet ved enkelte sentre. Noen opplever at arbeidstid, arbeidsmengde og lønn er blitt tryggere eller mer forutsigbart. Flere ledere føler at deres arbeidsbetingelser er blitt bedre ved at arbeidsoppgaver, ansvarsområder og myndighet er blitt nærmere definert. De fleste informantene som har vært med på hele omorganiseringen (som ikke har blitt rekruttert underveis) angreir ikke på endringene. De vil ikke tilbake til slik det var før, selv om den nye organiseringen ikke har innfridd forventningene. Noen trøster seg med at arbeidsmiljøet vil bli bedre etter hvert som endringene blir godt innarbeidet. De som opplever at de har et godt arbeidsmiljø nå sammenlignet med tidligere mener at den negative organisasjonskulturen og kjønnskulturen har blitt svakere.

## 9.8 Generelle og spesielle utfordringer

I denne studien har søkelyset vært rettet mot mulige forklaringer på årsakene til dårlig arbeidsmiljø ved en del krisesentre. Krisesentrenes organisatoriske utgangspunkt, flat struktur, har vært karakterisert som problematisk, med uklare kommandolinjer og medarbeideres innblanding i daglig drift. Når sentrene endrer organisasjonsstruktur og blir ordinære hjelpetilbud, betyr ikke det nødvendigvis at ansatte endrer innhold i den tilvante medarbeiderrollen. Tankemodellen, flat struktur, ser ut til å leve videre og skaper store problemer ved enkelte sentre. I en slik type struktur oppstår det lett gnisninger mellom medarbeidere.

Krisesentrene må håndtere både generelle og spesielle arbeidsmiljøutfordringer.

De generelle utfordringene er knyttet til rolleproblematikk, vanskelige omorganiseringprosesser, organisasjonskultur, kjønnskultur, konflikthåndtering og HMS-arbeid. De spesielle utfordringene er først og fremst knyttet til den ideologiske forankringen og handler om overgangen fra frivillig arbeid til ordinært lønnsarbeid, problemer med å forlate den opprinnelige flate strukturen, endringene i lederrollen, engasjementet og eierfølelsen til sentrene.

Arbeidsmiljøproblemene som kommer fram i denne rapporten er ikke utelukkende et resultat av at krisesentrene er spesielle arbeidsplasser. Også på andre arbeidsplasser kan omorganisering skape usikkerhet blant medarbeidere og føre til motstand mot endringer. Manglende eller mangelfull konflikthåndtering bidrar imidlertid til eskalering og personliggjøring av konflikter, og er ikke spesifikt for krisesentrene. Det spesielle ved krisesentrene er i hovedsak den ideologiske forankringen. De ytre faktorene, eller arbeidsbetingelsene, samt de ansattes reaksjoner på disse, kan være allmenngyldige.

I flere år har det vært forsket på generelle arbeidsmiljøutfordringer i arbeidslivet. Vi har ikke opparbeidet tilsvarende kunnskap om de spesielle utfordringene andre frivillige organisasjoner står overfor. Løsningene på de generelle utfordringene kan imidlertid langt på vei bedre sentrenes arbeidsmiljø. Løsningene på de spesielle utfordringene må i større grad fokusere på medarbeidernes ideologiske motsetninger. I denne studien har det derfor vært viktig å rette søkelyset mot motivasjonsarbeid knyttet til endring og på viktigheten av å få til et verdifelleskap.



# Litteraturliste

- Ahnfelt, Ellen. 1987. «Kvinnemishandling – fra privat problem til offentlig ansvar. En dagsordenbyggingssprosess.» Institutt for statsvitenskap, Universitet i Oslo, Oslo.
- Andersen, Rolf K. 1997. *Integrasjon eller autonomi? en studie av krise- og incestsentre og deres forhold til kommunene*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Brückner, Margrit. 2001. «Reflections on the Reproduction and Transformation of Gender Differences Among Women in the Shelter Movement in Germany.» *Violence Against Women* 7, nr. 7:760–778.
- Busch, T and J. O. Vanebo. 2000. *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Otta: Universitetsforlaget.
- Di Micco. 1995. «Rapport om krisesentrene i Norge.» Norsk kommuneforbund, Oslo.
- Einarsen, Ståle, Anders Skogstad, and Odd H. Hellesøy. 2000. *Det Gode arbeidsmiljø krav og utfordringer : et festskrift til Odd H. Hellesøy*. Bergen: Fagbokforl.
- Enemark, D, S Søkilde, and S Thornes. 2004. «...også vil jeg jo ikke have, at man skal ændre det... bare tilpasse det.» *AnthroBase.com*.
- Grimsmo, Heen, Enehaug, Solomon, Sørensen, and Wathne. 2008. «Arbeidsmiljø og arbeidsorganisering i Kirkens Nødhjelp.» Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.
- Holter, Øystein Gullvåg, Bjørg Aase Sørensen, and Sigtona Halrynjo. 2003. «Kjønnskulturer i arbeidslivet. Et forprosjekt for LO.» Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.
- Haaland, Thomas. 1996. «Frivillige organisasjoner mot vold. Evaluering av organisatoriske forhold.» Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR), Oslo.  
Rapport skrevet på oppdrag av Oslo kommune.
- Jonassen, Wenche. 1989. *Kvinner hjelper kvinner en evaluering av krisesentrene*. Oslo.
- Jonassen, Wenche, Hanne Sogn, Vigdis Olsvik, and Ole Kristian Hjemdal. 2008. «Kunnskap – Kvalitet – Kapasitet. En nasjonal utredning om krisesentrenes kompetanse og tilgjengelighet.» Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress, Oslo.
- Jonassen, Wenche and Kari Stefansen. 2003. «Ideologi eller profesjonstenkning? En statusrapport om krisesentrene.» Høyskolen i Oslo, Oslo.
- Markowitz, L and K Tice. 2002. «Paradoxes of professionalization. Parallel Dilemmas in Women's Organizations in the Americas.» *Gender & Society* 16, nr. 6:941–958.
- NOU. 1997:25. «Ny kompetanse.» edited by Kunnskapsdepartementet. Oslo.
- Paul, Rachel Eapen. 1998. *Shelters for battered women and the needs of immigrant women*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

- Saksvik, P, K Nytrø, and S Tvedt. 2008. «Sunn endring i organisasjoner.» *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* 45, nr. 3:295–300.
- Stefansen, Kari. 2006. «Krisesentrene i Norge – fra sosial bevegelse til profesjonaliserte hjelpetiltak.» *Nordisk sosialt arbeid* 1:27–37.
- Weber, Max. 1971. «Det legitime herredømmes tre rene typer.» Pp. 91–104 in *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, edited by E. Fivelsdal: Gyldendal Norsk Forlag.
- Wollebæk, D, P Selle, and K Strømsnes. 2008. «Endringsprosesser i norsk frivillighet: En kunnskapsoversikt.» Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Aas, Jan. 1989. *Organisasjonsutvikling i kommunene*. Oslo: Kommunal opplæring, Kommuneforlaget AS.

# Vedlegg 1: Informasjonsbrev

Til krisesentrene daglige leder, styreleder, intern/ekstern representant i styre og ansvarlig kontaktperson i vertskommunen

## Forskningsprosjekt om arbeidsmiljø ved krisesentrene

Gjennom mediene har det i den senere tid kommet fram at det finnes store interne motsetninger i en del krisesentre som gjør at ansatte slutter. Konflikter mellom arbeidstakere i tjenester som skal bistå mennesker i krise, kan få en uheldig innvirkning på kvaliteten av tjenesten, samarbeidet med andre tjenester og på krisesenteransattes helse. Det er derfor av stor betydning å få belyst hvilke forhold som bidrar til mulige konflikter og skissere tiltak som kan settes inn for motvirke kompliserte og nedbrytende arbeidsmiljø. Med utgangspunkt i denne problematikken har Nasjonalt kunnskaps-senter om vold og traumatisk stress (NKVTS) fått i oppdrag fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet å gjennomføre en undersøkelse av arbeidsmiljøet ved krisesentrene og finne årsakene til den store turnoveren av daglige ledere ved utvalgte sentre.

I studien vil vi rette søkelyset mot faktorer som fremmer eller hemmer et godt arbeidsmiljø ved krisesentrene og hvilke konsekvenser arbeidsmiljøet kan få for stabiliteten av ansatte og for kvalitetssikringen av hjelpearbeidet. Studien er en kvalitativ undersøkelse og tar utgangspunkt i 4 ulike krisesentre, hvorav 2 sentre har hatt stabilitet i ledelsen, mens 2 har hatt stor turnover i daglig leder stillingene. Alle opplysningene fra prosjektet behandles konfidensielt og det er kun prosjektleder og prosjektmedarbeideren ved NKVTS som har tilgang til opplysningene. I alle rapporter fra prosjektet vil krisesentrene som deltar i undersøkelsen, bli anonymisert. Prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste (NSD).

NKVTS har ønske om at det senteret du er tilknyttet skal delta i studien. Vi ønsker å intervju nåværende og evt. tidligere daglig ledere, krisesenterets styreleder, ansatterepresentant i styret, eventuelle representanter for kommunene og/eller ansvarlig kontaktperson i krisesenterets vertskommune. Gjennom intervjuene ønsker vi å belyse sentrenes struktur og interne samhandling, positive og negative erfaringer med driften av senteret og informantenes synspunkter på trekk ved arbeidsmiljøet ved senteret.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og de som sier ja til å være med, kan trekke seg når som helst uten å måtte begrunne dette. Dersom ditt senter velger å delta, vil vi foreta personlige intervjuer (evt. over telefon) med den enkelte informant. Vi regner at intervjuene vil ta fra ca en halv til en time.

Prosjektet planlegges gjennomført i løpet av våren 2009, og vi regner med at rapport vil foreligge senest høsten samme år. Ved prosjektslutt vil alle data bli anonymisert. Dersom ditt kritesenter velger å delta i prosjektet, vil vi gjerne ha en tilbakemelding så snart som mulig, helst innen en uke fra dere mottar dette brevet. Tilbakemelding kan gis på e-post [solveig.laugerud@nkvts.unirand.no](mailto:solveig.laugerud@nkvts.unirand.no) eller [wenche.jonassen@nkvts.unirand.no](mailto:wenche.jonassen@nkvts.unirand.no) eller på telefon 22595533 (Laugerud) eller telefon 22595508 (Jonassen).

**Dette er et spennende og viktig prosjekt, og vi håper på et positivt svar.**

Med vennlig hilsen Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress

Sosiolog Wenche Jonassen  
Prosjektleder

Rettssosiolog Solveig Laugerud  
Prosjektmedarbeider

# Vedlegg 2: Intervjuguider

## Intervjuguide for daglig leder/ansatt

- 1) Bakgrunn og tilknytning:
  - Relevant utdannelse og arbeidserfaring?
  - Hvor lenge har du vært i stillingen som daglig leder?
  - Kjennskap til konflikter før du begynte i stillingen?
  - Utskiftninger?
  - (Jobb)motivasjon?
  
- 2) Organisasjonsform og beslutningsmyndighet:
  - Kan du fortelle litt om organisasjonsformen?
  - Hvordan er myndighet og ansvar fordelt og hvordan fungerer beslutningsstrukturen?
  - Ideologisk forankring
  - Frivillige vakter
  - Omorganisering – kan du fortelle litt om hva dere har gjort og hvordan dette har fungert?
  
- 3) Arbeidsgiveransvar og personalansvar:
  - Hvordan opplever du deg ivaretatt av arbeidsgiver?
  - Hvordan håndterer du personalansvaret?
  - Fagorganisert
  - Arbeidsmiljøloven og verneombud
  - Medarbeidersamtaler
  
- 5) Arbeidsmiljøet:
  - Arbeidsmiljøet i dag? Tidligere?
  - Hva er positivt? Negativt?
  - Kan du fortelle om situasjoner som har vært vanskelig å håndtere?
  - Hvordan løste dere disse situasjonene?
  - Hva kunne evt. vært gjort annerledes?
  - Hva ville du ha gjort hvis det oppsto en konflikt/situasjon som var vanskelig å håndtere?

Hva skal de ansatte gjøre hvis det oppstår konflikter?  
 Konflikter? (konkretiser)  
 Sosialt

5) Avslutning

Framtidsperspektiv: hvordan ser sentrene ut i framtiden? Hva er viktig å ta med videre?

Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø slik du ser det?

Er det forhold som vi ikke har vært inne på, som du mener er viktig å få fram i en studie om arbeidsmiljøet ved krisesentre generelt og ved dette senteret?

## Intervjuguide for styreleder

1) Tilknytning:

Hva er din rolle i forbindelse med krisesenteret?

Hvor lenge har du hatt denne rollen, evt. vært involvert i driften av krisesenteret?

Hvilket ansvarsområde/arbeidsoppgaver har du i forhold til krisesenteret?

1) Ansvarsfordeling

Hva er styrets mandat?

Hvilken beslutningsmyndighet har styret?

Hvem har ansvaret for den daglige driften?

Hvor mye og hva slags type myndighet er delegert til daglig leder, evt. andre?

Hvordan syns du beslutningsprosessene fungerer?

3) Arbeidsgiveransvar

Hvordan ivaretas arbeidsgiveransvaret/de ansattes rettigheter?

Medarbeidersamtaler?

Arbeidsgiverorganisasjon?

4) Organisasjon

Hvordan syns du driften av krisesenteret fungerer i dag?

Kan du fortelle litt om organisasjonsformen ved dette krisesenteret?

Hvordan syns du organisasjonsformen fungerer?

Ideologisk forankring

Omorganisering – hva er ditt inntrykk av denne?

Hvordan opplever du at kommunikasjon og samarbeid mellom styret og krisesenteret fungerer?

5) Arbeidsmiljøet:

Har du noen inntrykk av arbeidsmiljøet ved krisesenteret i dag?

Hvordan vurderer du arbeidsmiljøet sammenlignet med tidligere (evt. andre)?

Har du noen tanker om grunnen til at det er bra/dårlig?

Har du eksempler på situasjoner som har vært vanskelig å håndtere ved senteret?

Hvordan løste dere disse situasjonene? Hva kunne evt. vært gjort annerledes?

Hva ville dere ha gjort hvis det oppsto en vanskelig situasjon knyttet til arbeidsmiljøet?

Det har vist seg at flere ideelle organisasjoner har hatt utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet, har du noen tanker om hvorfor ideelle organisasjoner generelt, og krisesentre spesielt kan oppleve arbeidsmiljøutfordringer?

6) Forholdet mellom krisesenteret og myndigheter:

Hvordan vurderer du samarbeidet mellom myndighetene og krisesenteret?

Mellom krisesentre og det offentlige hjelpeapparatet?

7) Lovfestingsforslaget:

Kjenner du til planene om at krisesentertilbudet skal lovfestes?

Hvordan tror du dette kommer til å virke inn på driften av sentrene?

Har du noen tanker om hvordan en lovfesting vil kunne virke inn på arbeidsforholdene og arbeidsmiljøet på sentrene?

8) Annet?

Mange krisesentre har i lang tid strevd med interne konflikter. Daglige ledere som har sluttet, hevder at konfliktene i stor grad skyldes krisesentrenes utfordrende organisasjonsstruktur. Med dette som utgangspunkt fikk NKVTS i oppdrag fra Barne-, ungdoms- og familie-direktoratet (Bufdir) å gjennomføre en arbeidsmiljøundersøkelse ved krisesentrene.

Prosjektet tar utgangspunkt i noen få utvalgte sentre med og uten erfaringer med gjennomtrekk i daglig leder stillingene og belyser problematiske arbeidsforhold som har betydning for medarbeidernes trivsel.

Rapporten konkluderer med at spesielt to faktorer har betydning for trivselen blant medarbeiderne ved krisesentrene – organisasjonsform (flat struktur) og hvordan prosessen forløper når sentrene foretar organisasjonsendringer. Krisesentrene oppfordres til å fokusere mer på rolleforventinger, ideologisk forankring, arbeidsgiverkompetanse og HMS, endringsprosesser og til å øke stillingsbrøkene ved sentrene.

Kirkeveien 166 (bygning 48)  
N-0407 Oslo  
Tlf.: +47 22 59 55 00  
Faks: +47 22 59 55 01  
e-post: [postmottak@nkvtv.unirand.no](mailto:postmottak@nkvtv.unirand.no)

ISBN 978-82-8122-027-0 (h)  
ISSN 0809-9103