

Verdier som samler og verdier som splitter.

Et kvalitativt studie av kulturuttrykk og verdier i krisesentermiljøet.

Laila Durrani

Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Veileder: Einar Aadland

Antall ord: 22 959

Dato: 4.5.2015

Sammendrag

Oppgaven handler om organisasjonskultur, og jeg har valgt å forske på verdier og kulturuttrykk innenfor krisesentermiljøet for å finne svar på følgende problemstilling:

Hvilken innvirkning har verdiene i de to paraplyorganisasjonene på den lokale organisasjonskulturen og det praktiske arbeidet i krisesentrene?

Forskningen har tatt utgangspunkt i teori innenfor organisasjonskultur relatert til kulturuttrykk, åpne verdier og hvordan skjulte verdier kommer til uttrykk i konflikten mellom hvordan det skal være, og hvordan det faktisk er. Jeg har også sett på hvordan systemverdenens idealer kan da ta over de mest sentrale verdiene som livsverdenen representerer, sett i forhold til krisesentermiljøet sin verdibaserte historie og organisering i dag.

Jeg landet på kvalitativ forskning i form av dokumentanalyse, observasjon og intervjuer, for å få den dybden i kunnskap som var nødvendig i forhold til tema i problemstillingen. Kvalitativ metode sin styrke er nærheten til det som studeres, men det er også metodens svakhet da resultatene vanskelig kan generaliseres. I tillegg til dokumentanalyse og observasjon, gjennomførte jeg to delvis strukturerte samtaleintervju med lederne av krisesentermiljøets to paraplyorganisasjoner og to fokusgruppeintervju på krisesentre.

Kartleggingen viser åpne verdier som er felles for krisesentermiljøet, og åpne verdier som er ulike. Det kommer frem ulikheter og likheter i kulturuttrykk, som når de analyseres i forhold til åpne verdier viser verdier som tolkes som ubeviste, eller uønskede i forhold til å uttrykkes høyt; de skjulte verdiene.

Konklusjonen er at det er flere verdier som samler miljøet enn som splitter miljøet, men det som splitter får mest oppmerksomhet og skaper stereotype holdninger innad i krisesentermiljøet. Synet på menn som offer og menn som hjelpere skaper et skille i miljøet mellom kvinnesolidaritet og krav til praksis. Det kommer også frem en verdikonflikt mellom historiens brennende hjerter og utviklingen mot «kjølig» profesjonalitet.

Forord

Jeg kan nesten ikke tro at mitt masterstudium i Verdibasert ledelse nå er over!

Hvilket privilegium det har vært og studere ledelse knyttet til verdier, og selv få gjøre et dypdykk inn i en verdibasert verden med mange fasetter.

Det er flere som fortjener en takk for at denne masteroppgaven er i mål.

Først og fremst vil jeg rette oppmerksomheten mot mine syv informanter. Tusen takk for at dere så positivt delte deres erfaringer og meninger med meg! Dere gav meg et ærlig og spennende datamateriale. Uten dere hadde aldri denne oppgaven blitt til.

Så en stor takk til mine fantastisk kompetente ansatte som har gjort det mulig å kombinere en krevende lederjobb med et avsluttende masterstudie. Og aller mest nestleder Renate Iversen, som med din oppmuntring, avlastning og positive innstilling har gjort innspurten til en oppnåelig prosess.

En stor takk til veileder, Einar Aadland, som med din enorme kompetanse og poetiske språk har inspirert og veiledet meg gjennom en krevende, men konstruktiv forskningsprosess.

Så til min kjære familie. Knut som har stått ved min side og oppmuntret meg, tilrettelagt for meg og vært litt streng mot meg når alle hverdagsoppgavene har blitt mer fristende enn å skrive. Og Dine og Joaqin som har tålt at mamma har vært fraværende, men samtidig krevd en tilstedeværelse som har gitt meg nødvendige pauser.

Og ikke minst deg mamma, som har passet Knerten når jeg sitter hjemme og skriver, og som gjorde en gigantisk transkriberingsjobb!

Takk!!

Sørumsand 4. mai 2015

Laila Durrani

Innhold

1	Innledning.....	7
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2	Oppgavens struktur.....	8
1.3	Problemstilling.....	9
1.4	Forskningsspørsmål.....	9
1.5	Krisesentrenes opprinnelse og lovgrunnlag.....	10
1.5.1	Synliggjøring og politisering av kvinnemishandling.....	10
1.5.2	Krisesenterloven.....	11
2	Teoretisk forankring.....	12
2.1	Hva er verdier.....	12
2.1.1	Åpne og skjulte verdier.....	14
2.1.2	Offisielle og faglige verdier.....	15
2.1.3	Verdier i praksis.....	16
2.1.4	Verdier i utvikling.....	16
2.2	Organisasjonskultur.....	17
2.3	Kulturuttrykk.....	20
2.3.1	Fysisk struktur.....	21
2.3.2	Språk.....	21
2.3.3	Organisatoriske strukturer.....	22
2.3.4	Roller.....	22
2.4	Krisesenterkulturen.....	23
2.5	Oppsummering.....	24
3	Tidligere forskning.....	25
3.1	Verdiforskning.....	25
3.2	Krisesenterforskning.....	28
3.3	Oppsummering.....	30

4	Metode.....	31
4.1	Valg av metode.....	31
4.2	Hermeneutisk posisjon	32
4.3	Forforståelse.....	32
4.4	Utvalg	33
4.5	Anonymitet og gjenkjennelse	33
4.6	Informantenes reaksjoner på prosjektet	35
4.7	Delvis strukturert samtaleintervju	35
4.8	Fokusgruppeintervju.....	36
4.9	Observasjon.....	36
4.10	Dokumentanalyse.....	37
4.11	Reliabilitet	37
4.12	Validitet	38
4.13	Overførbarhet.....	38
4.14	Etisk ansvarlighet.....	39
4.15	etiske aspekter ved forskerens rolle	39
4.16	Metoderefleksjon	40
4.17	Etiske betraktninger i analysen av organisasjonskultur	40
4.18	Oppsummering.....	41
5	Analyse og presentasjon av materialet.....	42
5.1	Empirisk ramme.....	42
5.2	Kulturuttrykk	42
5.2.1	Fysisk struktur.....	43
5.2.2	Språk.....	45
5.2.3	Organisatoriske strukturer.....	46
5.2.4	Roller	47
5.3	Historiens betydning for verdiprofilen	48
5.4	Offisielle og faglige verdier	50

5.4.1	Kvinner hjelper kvinner.....	50
5.4.2	Bekjempe vold i nære relasjoner	51
5.5	Åpne verdier	53
5.6	Felles åpne verdier	53
5.6.1	Individet i fokus	54
5.6.2	Lavterskeltilbud	54
5.6.3	Synliggjøre og bekjempe vold	55
5.6.4	Helhetlig krisesentermiljø og kompetanseheving.....	56
5.6.5	Barn på krisesentre.....	57
5.6.6	Økonomisk trygghet	58
5.6.7	Skjematisk oppsummering av felles åpne verdier.....	59
5.7	Åpne verdier som er ulike.....	60
5.7.1	Kjønnsperspektivet.....	61
5.7.2	Flat struktur	62
5.7.3	Politisk budskap.....	63
5.7.4	Skjematisk oppsummering av de åpne verdiene som er ulike	64
5.8	Åpne individuelle verdier.....	66
5.9	Veien videre til de skjulte verdiene	67
5.10	Skjulte verdier	68
5.10.1	De kloke verdiene kommer fra paraplyorganisasjonen?	68
5.10.2	«Paraplyorganisasjonen har liten innflytelse på oss»?	69
5.10.3	«Den evinnelige kvinnekampen»?.....	70
5.10.4	«Det er riktig å si at fag er viktig, men mener vi det?»	71
5.10.5	Skjematisk oppsummering av skjulte verdier.	72
5.11	Krisesentrenes oppfatning av forskjellen på de to paraplyorganisasjonene.....	74
5.12	Verdier i praksis holdt opp mot de offisielle verdiene	74
5.13	Verdier i utvikling	75
5.14	Oppsummering av analysen	76

6	Drøfting av hovedfunn	77
6.1	Verdier ovenfra og ned.....	77
6.2	Kvinnene på toppen	78
6.3	Verdier som splitter og verdier som samler	79
6.4	De farlige mennene	81
6.5	Paraplyorganisasjonene hindrer tydelig ledelse	82
6.6	Brennende hjerte kontra kjølig profesjonalitet	83
7	Oppsummering med konklusjoner	85
7.1	Analysen av krisesentermiljøet.....	85
7.2	Likheter og forskjeller i verdiprofilen til de to paraplyorganisasjonene	86
7.3	Hvordan krisesentrene oppfatter forskjellen i verdiprofil mellom de to paraplyorganisasjonene	87
7.4	Hvordan krisesentrenes mønster av verdier – i – praksis påvirkes av verdiprofilen i paraplyorganisasjonene	88
7.5	Konklusjoner som tema til refleksjon og diskusjon i krisesentermiljøet	89
8	Etterord	90
	Litteraturliste	91
	Vedlegg	95
	Intervjuguide leder av medlemsorganisasjonen.....	96
	Intervjuguide fokusgruppe	97
	Informasjonsbrev	98
	Samtykkeskjema.....	99

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA

Verdibasert ledelse har mange fasetter, og for meg er det vesentlig hvordan de verdiene som står nedskrevet i viktige dokumenter blir utviklet og henger sammen med praksis. Jeg har nok en forforståelse av at de offisielle verdiene kan «henge litt i løse luften» i den forstand at de svever over organisasjonen, uten at de som utfører sitt daglige virke har en klar formening om hva verdiene betyr i praksis og for praksis.

En slik forforståelse og nysgjerrighet må undersøkes, og slik oppstod motivasjonen for min forskning på verdier og kulturuttrykk i krisesentermiljøet.

Totalt har Norge 46 krisesentre og to paraplyorganisasjoner, Krisesentersekretariatet (KS) og Norsk Krisesenterforbund (NOK). (Bufdir 2014).

Både KS og NOK kaller seg selv medlemsorganisasjoner, men jeg har valgt å bruke begrepet paraplyorganisasjoner, da det er begrepet som benyttes i annen litteratur og forskning. De har begge organisasjoner som medlemmer, ikke enkeltindivider, og medlemskontingenten betales i forhold til medlemmenes tall på ansatte og vedtatt budsjett.

Begge tilfredsstillende definisjonen av en organisasjon som *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål* (Jacobsen og Thorsvik 2007:13).

Det vil komme frem senere i oppgaven, at de definerer sine oppgaver og mål noe ulikt.

Selv begynte jeg som leder av et Krisesenter for kort tid siden, og min nysgjerrighet på historien til fagfeltet og de to paraplyorganisasjonene motiverte meg til å gjennomføre dette prosjektet. Fagfeltet preges i stor grad av idealisme og engasjement, men også av store organisatoriske endringer.

Jeg lurer på hvilket fellesskap av verdier og symbolske uttrykk jeg vil finne i dette fagmiljøet, og hvordan disse samsvarer med kvaliteten i det praktiske arbeidet ut mot brukere.

Tema er interessant fordi fagmiljøet er forholdsvis lite til å ha to paraplyorganisasjoner, og paraplyorganisasjonene sin betydning for det praktiske arbeidet vil si noe om deres bidrag og relevans for medlemmene og de menneskene krisesentrene er der for å hjelpe.

Krisesentrene i Norge er organisert ulikt. Noen er organisert som en avdeling i en kommune, noen som stiftelser og noen som interkommunale selskaper (IKS). Det er frivillig å være medlem i en medlemsorganisasjon, og noen sentre har valgt å stå utenfor. De andre fordeler seg mellom hver av de to organisasjonene. Ingen er medlem av begge.

Paraplyorganisasjonene kan sees på som en overordnet ledelse med ansvar for å utforme overordnede verdier, politiske budskap, og skape en helhetlig, koordinert og felles forståelse av krisesenterarbeidet. Samtidig er organisasjonene uten noen offentlig mandat til å blande seg inn i hvordan sentrene utformer sine tilbud, men blir benyttet av offentlige myndigheter som høringsinstanser i saker og lovverk som berører krisesentrene. (Jonassen m.fl. 2008).

Mitt ønske for prosjektet er å bidra til verdiforskning generelt med en spesifikk og avgrenset studie av et lite miljø med verdiladet og politisk brennbart opphav. Et miljø hvor verdier bør spille en viktig rolle.

Jeg ønsker at prosjektet skal bidra til et økt fokus på verdier og sammenhengen mellom overordnede, offisielt formulerte verdier og verdier i praksis. Jeg ønsker å belyse likheter og ulikheter mellom paraplyorganisasjonene, hvilken betydning paraplyorganisasjonene har for medlemssentrene og få frem noen betraktninger ved å ha to paraplyorganisasjoner i et så begrenset fagmiljø.

1.2 OPPGAVENS STRUKTUR

Denne oppgaven består av 11 kapitler, hvor siste kapittel er vedlegg.

Jeg starter med å presentere problemstilling med mer spesifiserte forskningsspørsmål. Disse danner grunnlaget for redegjørelsen av tidligere forskning på verdier generelt og krisesenterforskning spesielt. Det teoretiske perspektivet beskriver hvordan åpne og skjulte

verdier, sammen med kulturuttrykk, er vesentlige kategorier til å forstå en organisasjonskultur.

I metodekapitlet vil jeg redegjøre for ulike kvalitative metoder, som intervju, observasjon og dokumentanalyse, og hvordan foreta utvalg. Jeg vil skrive om forskningens troverdighet og etterprøvbarhet, og gjøre etiske betraktninger om forskningsprosessen og min rolle som forsker. Det jeg nå har skrevet om, vil danne grunnlaget for analysen av forskningens funn. Jeg vil presentere funnene i analysen for så å drøfte hovedfunn i forhold til teori, og trekke konklusjoner.

Avslutter med oppsummering, konklusjon og noen etterord.

1.3 PROBLEMSTILLING

Problemstillingen er blitt til gjennom en kontinuerlig prosess, hvor har jeg vært opptatt av den kontekstavhengige, konkrete og praktiske viten, og den fleksibiliteten og åpenheten som et kvalitativt forskningsopplegg gir. (Kvale og Brinkmann 2009).

Jeg har ønsket å undersøke om verdiene til paraplyorganisasjonene gjenspeiler oppfattelsen av det praktiske arbeidet på krisesentrene.

På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilken innvirkning har verdiene i de to paraplyorganisasjonene på den lokale organisasjonskulturen og det praktiske arbeidet i krisesentrene?

1.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL

For å finne svar på problemstillingen, har jeg formulert følgende tre forskningsspørsmål:

Hva er likheter og forskjeller i verdiprofilen til de to paraplyorganisasjonene?

Hvordan oppfatter krisesentrene forskjellen i verdiprofil mellom de to paraplyorganisasjonene?

Er krisesentrenes mønstre av verdier – i - praksis påvirket av verdiprofilen i paraplyorganisasjonene?

1.5 KRISESENTRENE OPPRINNELSE OG LOVGRUNNLAG

Her ønsker jeg å gi en kort innføring i miljøet jeg skal forske i og dens opphav, da historien har betydning for dagens organisering.

Krisesentrene i Norge har gjennomgått mange endringer siden etableringen av krisesentergruppa i Oslo i 1976. Kunnskapen om kvinnemishandling og arbeidet for å synliggjøre problemet har sin historie fra internasjonal kvinnebevegelse og kjønnspolitisk mønstring på 1970 tallet. (Skjørten 2004).

1.5.1 Synliggjøring og politisering av kvinnemishandling

Det deltok 18 damer fra Norge på et internasjonalt tribunal om forbrytelser mot kvinner i Brussel i 1976. Her fikk de høre erfaringene fra Krisesentret i Chiswick, utenfor London, som var det første krisesenteret i Europa, opprettet i 1974. Historiene de hørte og ideen om et krisesenter, førte til åpningen av Norges første krisetelefonen for mishandlede og voldtatte kvinner i 1977, drevet av krisesentergruppa i Oslo. Dokumentasjonen av at vold og mishandling av kvinner også foregikk i Norge, førte til økonomisk støtte til det første krisesenteret i landet. Camilla – krisesenter for mishandlede og voldtatte kvinner, åpnet i mai 1978.

Historien etter dette handler mye om synliggjøring og aksept for at kvinnemishandling var noe mer enn et privat problem innenfor husets fire vegger. I 1987, kom Ahnfeldts avhandling med tittel: *kvinnemishandling- fra privat problem til offentlig ansvar ...* (Skjørten 2004:3).

Krisesenterbevegelsen startet med kvinnebevegelsen, men med kunnskap og offentlig dagsorden, fikk bevegelsen tilslutning langt utover de som tilhørte kvinnebevegelsen. Det ble en allianse mellom ulike kvinneorganisasjoner som bidro til rask spredning av krisesentre og krisetelefoner.

I 1983 ble kvinnemishandling et tema i daværende regjering sitt handlingsprogram, og det er fulgt opp av flere handlingsprogrammer og til sist en egen lov som kom i 2010. (Skjørten 2004 og LOV-2009-06-19-44 Krisesenterloven)

1.5.2 Krisesenterloven

Formålet med denne lova er å sikre et godt og heilskapleg krisesentertilbod til kvinner, menn og barn som er utsette for vald eller truslar om vald i nære relasjonar. (Krisesenterloven §1).

Loven gir kommunene ansvaret for å *sørge for* at tilbudet finnes, og sikre at alle personer som er utsatt for vold eller trusler om vold i nære relasjoner, får rådgivning og/eller et trygt og midlertidig sted å bo. Loven understreker at tilbudet skal være døgnåpent, gratis og med kompetente medarbeidere.

Den politiske kampen for å sikre kvinners rett til hjelp, er i loven utvidet til å gjelde kvinner, menn og barn. Altså er kjønnsperspektivet likestilt i loven, og sentrene, som tidligere ga hjelp til voldsutsatte kvinner, må også gi et tilbud til menn. (LOV av 19 juni 2009 nr. 44, Krisesenterloven)

2 TEORETISK FORANKRING

Kjernebegrepene i min problemstilling er verdier og organisasjonskultur. To diffuse begreper som kan være vanskelige å forklare kortfattet og presist. Begrepene kan være høytflyvende og inneholde alt mellom himmel og jord. Det krever noe av meg som forsker når jeg ønsker å gjøre disse begrepene tilgjengelige i en forskning som krever presisjon. Mitt ønske er ikke å forenkle noe som er nyansert og sammensatt så mye at det blir en lineær fremstilling som en matematisk formell, men vise det gjennom en teoretisk forankring som får frem det sammensatte og til dels komplekse grunnlaget verdiforskningen min bygger på.

Verdier i organisasjoner henger sammen med ledelse og er kjernen i organisasjonskulturen. Verdiene kan være det organisasjonen bygger på og/eller verdiene kan være utviklet fra det organisasjonen faktisk gjør. Verdiene kan være kjernen i et verdidokument med begrenset betydning for praksis, eller sitte i veggene som en integrert del av hele driften. (Aadland et.al. 2006).

Jeg har valgt ut teorier på verdier og organisasjonskultur som er relevante for grunnmuren min forskning bygges på, for å finne svar på oppgavens forskningsspørsmål.

2.1 HVA ER VERDIER

Jeg ønsker å se på ulikheter og likheter i organisasjonskulturen til to paraplyorganisasjoner ved å kartlegge og analysere åpne og skjulte verdier, prøve å finne ut hvordan de overordnede verdiene har betydning for hvilken organisasjon sentrene blir medlem i og hvordan de overordnede verdiene gjenspeiles i praksis.

Verdibegrepet var knyttet til økonomisk teori, i form av kroner og øre, og sa noen om en gjenstand var verdifull eller ikke. Verdibegrepet er senere utvidet til også å gjelde samfunnsforhold, og får betydning i vurderingen av hva som er riktig å prioritere. Hva koster en sykehjems plass i forhold til hjelp i hjemmet, og hvilken menneskelig livsverdi får betydning i de ulike løsningene?

Det kan se ut som det er stor enighet, på styrende nivå i organisasjoner, om at verdier er betydningsfulle og at virksomheter bør ha nedfelte verdier som gjenspeiler en form for virksomhetsidentitet. Samtidig kan det sies at virksomheter nedfeller verdier på glanset papir for å oppfylle en forventning om at verdier er noe alle virksomheter må ha uten å ha en gjennomtenkt forankring, eller et bevisst forhold til hva disse verdiene skal bety for praksis. (Aadland et.al. 2006 og Falkenberg 2006).

Aadland (1991 i 1994:38) definerer verdier slik:

Verdiar er stabile mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk verbalt og/eller gjennom handlingsmønster.

Aadland understreker betydningen av at verdier også er personlige, og derfor vanskelig lar seg teknisk styre ovenfra. Verdier bør sees i retroperspektiv med en kritisk refleksjon over hvordan verdiene faktisk praktiseres i stedet for den mer tradisjonelle implementeringen av nedfelte verdier. (Aadland 2010, min oversettelse).

Innen psykologien er Rokeach (1973) en av de mest innflytelsesrike teoretikerne når det gjelder verdibegrepet. Han har et fokus på hvordan våre handlingsmønstre reflekterer verdiene våre. Rokeach fremhever at verdier kan organiseres i et hierarki, og at de overskrider enkeltsituasjoner eller enkeltobjekter. Han fremhever også at verdier har en fremtredende posisjon i personers kognitive system og personlige holdninger:

En verdi er en vedvarende tro på at et spesifikt handlingsmønster eller et formål er personlig og sosialt å foretrekke framfor et motsatt handlingsmønster eller formål. Et verdisystem er et varig og ordnet trossystem vedrørende ønskelige handlinger eller formål langs et kontinuum av relativ betydning. (Rokeach 1973, oversatt av Aadland, 2004:152).

Verdier kan knyttes opp til tro, ønskverdige handlingsmønstre og formål. Her ligger det en forståelse av verdier som noe bevisst og ønsket. Men verdier må også forstås som beveggrunner bak menneskelige handlinger, og de er ikke alltid bevisste eller vilde. (Aadland et.al. 2006).

2.1.1 Åpne og skjulte verdier

Hvis vi mennesker alltid handler ifølge vår trosoverbevisning og i tråd med våre ønskede verdier, kan Rokeach sin definisjon ha stor betydning. Men vi mennesker har skjulte tanker, løgner og fortrenninger, og det må inkluderes i forståelsen av og forskningen på verdier. Det er i mellomrommet mellom mennesker at verdier finnes eller ikke, så verdier skapes ikke i et vakuum, men gjennom samspill og refleksjon. (Aadland et.al. 2006 og Aadland 2004).

Verdier kan vise vei mot et mål, eller gjenspeile praksis, men er nedskrevne, kjente og åpne verdier. Det hersker gjerne enighet om verdiene, og de kommer frem i virksomhetens målsetninger, handlingsplaner og strategidokumenter. Verdiene er ofte ideelle, i den forstand at de er noe å strekke seg etter. Eksempler på slike verdier kan være *åpenhet, lojalitet, respekt, ansvarlighet, verdighet* og tilsvarende ideelle kjerneverdier. (Eide og Skorstad 2013 og Aadland 1994).

De skjulte verdiene, er de mer latente verdiene. Verdier som kommer frem i handlinger, kanskje mest i spontane handlinger og uformelle samtaler, og som dekker de underbevisste og uformelle trekkene ved virksomheten. Disse verdiene kan observeres i adferd, for eksempel gjennom motsetninger mellom de åpne verdiene og faktisk handling. Forskningsmessig vil de skjulte verdiene komme frem ved fortolkning av kulturuttrykk, uskrevne regler som motsetning til de skrevne reglene, observasjon av handlinger og motsetninger mellom det skrevne og det som gjøres (teori og praksis). (Eide og Skorstad 2013 og Aadland 1994).

Fishben og Ajzen (i Sabini 1995) beskriver det de kaller «model of reasoned Action» som viser til korrelasjonen mellom holdninger og adferd, hvor holdninger kun til en viss grad kan predikere adferd. Konflikt mellom uttrykte holdninger og intensjonen om adferd i holdt opp mot observert adferd, vil også kunne gi grunnlag for tolkninger av skjulte verdier.

Eksempler på skjulte verdier kan være konflikten mellom den åpne verdien *alle er verdige brukere* og den mer skjulte holdningen at *noen brukere er mindre verdige fordi de er selvforkyldte i sin situasjon*. Individuelle og strukturelle verdier

De individuelle verdiene handler om enkeltpersoners motiver, holdninger og intensjoner. Hvis virksomheten har verdien *respekt* som en kjerneverdi, forventer de fleste at det vil speiles i den enkelte ansattes holdning og utøvelse av sitt arbeid i møte med omgivelsene. De individuelle verdiene kan være bevisste eller ubevisste, men knyttes til enkeltpersoners holdninger og handlinger. (Aadland et.al. 2006 og Maierhofer et.al. 2003).

Strukturelle verdier kan være de åpne, nedfelte verdiene til en organisasjon, som vedlikeholdes gjennom formelle og/eller uformelle maktstrukturer, rutiner og vedtak, men kan være vanskelige å få øye på i hverdagen. De kan være skjult i organisasjonens systemer, rutiner og ureflekterte praksis slik at de fortolkes/ oppleves som verdiprioriteringer av de som står utenfor og kikker inn i organisasjonen.

Strukturelle verdier testes ut ved å se hvor åpen og inviterende organisasjonen er i å innhente kritiske kommentarer innenfra og utenfra, og hvor åpen de er for endringer.

(Aadland et.al. 2006)

2.1.2 Offisielle og faglige verdier

De offisielle verdiene er kjerneverdiene som er nedfelt i strategidokumenter og virksomhetsplaner, og som vurderes som nødvendige for at virksomheten skal oppfylle sitt formål. Dette er verdier som skal alle i virksomheten skal kjenne og strekke seg mot. De offisielle verdiene kan fungere som kvalitetsmål og være identitetsskapende for alle i virksomheten. De offisielle verdiene er kjernen i den ønskede organisasjonskulturen og skal skape en følelse av tilhørighet og fellesskap. (Falkenberg 2006 og Maierhofer et.al. 2003).

Faglige verdier er de profesjonelle verdiene som er knyttet til kunnskap, kompetanse og ferdigheter. Flere fagorganisasjoner har egne profesjonsverdier som gjelder for deres medlemmer og som handler om normer for yrkesutøvelse. I tillegg kan virksomheten ha egne faglige verdier som omhandler handlingskompetanse og som skal bidra til refleksjon og diskusjon over hvordan yrket utøves i virksomheten. Det kan være bruker- eller

kundeorienterte verdier som *brukeren i fokus*, eller mer prestasjonsorienterte verdier som *effektivitet og nyskapende*. (Falkenberg 2006 og Kernaghans 2003)

2.1.3 Verdier i praksis

Verdier i praksis er gjerne de skjulte verdiene, de ureflekterte "praksisbudskapene" som blir tolket av andre som verdiuttrykk.

Det er gjort flere studier for å undersøke hvordan overordnede verdier er integrert i praksis. Falkenberg (2006) skriver mye om mangelen på integrering av verdier i bedriftene og mangelfull forståelse fra ledelsen på felles prosesser i arbeidet med verdier. Nedskrevne verdier er noe de fleste bedrifter har, men for mange er det kun ord nedfelt på et papir, uten gyldighet nedover i bedriftens systemer.

Eide og Eide (2008) undersøkte hvordan verdien av intervensjonen ble vurdert av deltagerne i avdelingene ved Diakonhjemmet sykehus, og fant at bevisstheten på og refleksjonen rundt verdiene var økt. De anbefaler allikevel en videreføring ved å forske på hvordan verdier kommer til uttrykk i den praktiske yrkeshverdagen, legitimert fra ledelsen, men gjennomført av de som står praksis nærmest.

Aadland (2010) understreker betydningen av å undersøke verdier i retro-perspektiv, altså se bakover, og reflektere over hvordan verdiene kommer frem i praksis, i motsetning til å foreskrive og implementere verdier i forkant av praksis. Jeg forstår Aadland slik at han anbefaler større fokus på sammenhengen mellom verdier i praksis og kjerneverdiene som blir/er nedfelt, og som er det mitt forskningsspørsmål krever svar på.

2.1.4 Verdier i utvikling

Betydningen av å se verdier i sammenheng med praksis, krever at verdier evalueres og utvikles i tråd med foretrukket praksis og endringer i rammebetingelser og omgivelser.

Verdier bør ikke kun være statiske kjerneverdier med formål om å profilere virksomheten for å skape et godt omdømme, men de bør ha ansatte som sin primærmålgruppe for å skape en

sammenheng mellom kjerneverdier og praksis. Ingen kan proklamere verdier for andre, da verdier er både personlige og utviklet i samspillet mellom mennesker i sosiale sammenhenger. (Falkenberg 2006 og Aadland 2010).

I min oppgave ønsker jeg å se hvordan verdiene er utviklet, hvem deltok i skapelsesprosessen og om de er evaluert og endret opp gjennom årene, eller om de har vært statiske siden. Jeg ser at verdier kan leve i mange år, men da blir det interessant å se hvordan verdiene blir løftet frem, snakket om og vurdert som fortsatt relevante.

Krisesenterbevegelsens grunnmur var kampen for kvinners rettigheter og frivillig idealisme i arbeidet med å hjelpe kvinner utsatt for overgrep og vold. Idealisme, politisk kamp og frivillighet er ladet med verdier, og det vil derfor være interessant å sjekke ut verdiene sin plass i dagens krisesentermiljø.

Verdibegrepet utgjør stammen i enhver organisasjons kultur. Det er derfor relevant å anvende begreper og metoder fra forskning på organisasjonskultur som teoretisk og metodisk tilnærming til organisasjonens verdier.

2.2 ORGANISASJONSKULTUR

Organisasjonskultur kan være vanskelig å beskrive, da den både handler om det som skjer i organisasjonen til enhver tid, og samtidig inneholder det skrevne og uskrevne, åpne og skjulte verdier og samhandlingen mellom menneskene og nivåene i organisasjonen.

Schein (2010:3) skriver om kultur:

«Culture is both a 'here and now' dynamic phenomenon and a coercive background structure that influences us in multiple ways. Culture is constantly reenacted and created by our interactions with others and shaped by our own behaviour. Organizational cultures will vary in strength and stability as a function of the length and emotional intensity of their actual history from the moment they were founded».

Schein skriver om struktur, kultur, interaksjon mellom mennesker og egen adferd, og verdibegrepet som en implisitt del av den refleksjonen som er tilstede i dynamikken mellom historien og her og nå og menneskene felles verdier. Kultur handler om felles delte verdier. Utgangspunktet er at verdiene er kjent for alle, og derfor åpne, for at de skal kunne deles av alle.

Schein skriver også om lederens betydning for organisasjonskulturen, og hvordan to organisasjoner som opererer i det samme miljøet, utvikler seg helt ulikt fordi lederne har ulike ideer, oppmerksomhetsfokus og måter å forholde seg til medarbeidere og omgivelser på.

Henning Bang (2013) sin definisjon av organisasjonskultur viser en lojalitet til Schein:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

(Bang 2013:23)

Bang understreker at så lenge menneskene samhandler med hverandre og med omgivelsene, vil det uunngåelig utvikle seg felles delte oppfatninger og hvordan man bør oppføre seg, hva som er riktig og galt, viktig og uviktig og hva som er sant og usant.

I min forskning av et lite miljø med to paraplyorganisasjoner, kan teorien om *felles delte verdier* skape en begrensning i muligheten til å forstå det sammensatte miljøet. Derfor er det relevant å se på hvordan ulikheter, uenigheter, det usagte og det ubevisste også kan skape et verdimangfold som er forenelig.

Aadland definerer organisasjonskulturen som:

«(...) mønster av opne og løynde verdiar og normer som pregar ei gruppe og som manifisterer seg i kulturuttrykk. Kulturmønsteret ligg på ein skala mellom stabilitet og dynamikk, heilskap og mangfold»

(Aadland 1994:36).

Her kommer det frem en forståelse av et verdimangfold som inkluderer de skjulte og personlige, ikke så åpenbare, verdiene. Kartleggingen av verdier må inkludere de personlige

verdiene hos menneskene i organisasjonen, også de skjulte verdiene som kommer frem gjennom observasjon av praksis og som sies mellom linjene.

Dette samsvarer mer med mosaikken i det Martin og Meyerson (1987) velger å kalle kulturparadigmer. De beskriver tre ulike paradigmer som styrer forskerens syn på kultur, og som hver for seg kan gjøre forskeren blind for å se totaliteten i organisasjonskulturen. Martin og Meyerson argumenterer for at organisasjoner *er* kultur og består av mønstre av mening, verdier og oppførsel, som formidles gjennom kommunikasjon. (1987:1).

De deler kultur og kulturendring inn i tre paradigmer: integrasjons-, differensierings- og fragmenteringsparadigmet.

I integrasjonsparadigmet er lederen kulturskapende. Her er det homogenitet og konsensus som er i fokus – en felles virkelighet eksisterer. Forandring er en prosess hvor en ny kultur erstatter den gamle.

Ved differensieringsparadigmet skaper motsetninger og subkulturer virkeligheten, påvirket både innenfra og fra omgivelsene. En motsetning de beskriver kan være at uttalte verdier ikke samstemmer med verdier i praksis.

Fragmenteringsparadigmet er kjennetegnet ved toleranse for tvetydighet, og kulturen preges av enighet og uenighet, ignorering og mangel på interesse samtidig.

(Martin og Meyerson 1987, min oversettelse).

Mitt prosjekt er et ønske om å avdekke og beskrive organisasjonskulturen sin forskjellighet og likhet gjennom observasjon, datamateriale og intervjuer. Det kan hevdes at en sterk organisasjonskultur som oppleves samlende med en følelse av tilhørighet og fellesskap hos medlemmene, kan si noe om hvor vellykket en organisasjon er. (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Organisasjonskultur kan analyseres på flere nivåer, og jeg ønsker å se på organisasjonenes kulturuttrykk som en teoretisk ramme for det observerbare i organisasjonen, og som vil danne grunnlaget for muligheten til å se på eventuelle sprik mellom det sagte, det observerbare og det skjulte.

2.3 KULTURUTTRYKK

Aadland (2004:104-105) beskriver kulturuttrykk som

«(...) en estetisk kategori som er enkel å se, men vanskelig å fortolke (...) Det inkluderer alt fra fysisk struktur, arkitektur, kleskoder, språkkoder, humor, rutiner og samhandlingsmønstre, til roller og fortellinger.»

Bang (2013:60) skriver om kulturuttrykk som organisasjonens kjerneelementer, som ikke er direkte synlige.

«Ingen har noensinne sett en norm, verdi eller virkelighetsoppfatning.»

Kulturen handler om mentale oppfatninger som finnes inne i hodet på folk, og det kan vanskelig studeres på annen måte enn gjennom å få et innblikk i hvordan medlemmene i en organisasjon oppfører seg ved å observere og snakke med menneskene på innsiden. (Schein 2010 og Bang 2013).

Bang og Schein søker ikke etter motsetningene mellom åpne verdier og kulturuttrykk som kilde til skjulte verdier/kulturens egentlige innhold, slik jeg ønsker ved å se på mulig sprik mellom teori og praksis, holdninger som avviker fra det som nedskrevet, uformelle strukturer og spontane reaksjoner. (Aadland 1994, Eide og Aadland 2008).

For å forstå kulturuttrykkene kan det være hensiktsmessig og bruke en teoretisk modell som deler kulturuttrykkene inn i ulike kategorier. Dette er med på å rydde i alle inntrykk jeg som forsker vil få og unngå kaos i fremstillingen. (Aadland 1994).

Kulturuttrykkene deles inn i *fysisk struktur, språk, organisatoriske strukturer og roller*. Det er en inndeling som er relevant i forhold til mitt prosjekt i forhold til å sammenligne, trekke paralleller og avdekke motsetninger mellom organisasjonene sine kulturuttrykk og åpne og skjulte verdier, og en avgrensning av studiet.

(Bang 2013 og Eide og Aadland 2008).

2.3.1 Fysisk struktur

Innholdet her handler om fysisk, signifikante objekter som er basert på observasjon. (Aadland 1994 og Eide og Aadland 2008).

Hvilke lokaliteter paraplyorganisasjonene og sentrene har. Ser det nytt ut eller gammelt og slitent? Er plasseringen i åpent landskap, bortgjemt, på fin adresse eller i et område som er mer belastet? Er lokalene store eller små? Har de ansatte egne kontorer, eller felles kontorlandskap? Hvordan ser det ut inne? Nye møbler eller gamle og arvede møbler? Er lokalene hensiktsmessige i forhold til arbeidsoppgavene? Observeres det noen kleskode?

2.3.2 Språk

Organisasjoners kultur gjenspeiles i de verbale uttrykkene som samtidig også påvirker organisasjons kulturutvikling. Utfordringen er at kultutrykkene er lette å få med seg, men kan være vanskelige å tyde og tolke i forhold til hvilken mening de har for organisasjonen.

Et eksempel er en arbeidsplass som har en uformell, humoristisk tone og som kan bli tydet dithen som en lite effektiv arbeidsplass, fordi alle ser ut til å være så avslappet. Tolkningen av arbeidsplassen vil henge sammen med forskerens egne forventninger og erfaringer med «avslappede» kulturer. (Bang 2013 og Schein 2010)

Når verbale uttrykk, eller språk skaper mening, har det betydning i hvilken sammenheng det uttrykkes i, hvem som tolker uttrykket og hva vi relaterer uttrykket i forhold til. (Tietze et.al. 2003).

For å få en mer fullstendig forståelse av språket i organisasjonen, har jeg delt språket inn i følgende teoretiske begreper:

Historier, myter og legender: De historiene som fortelles om organisasjonens opprinnelse, suksesser, nederlag, relasjoner o.l.

Fagspråk eller hverdagspråk: Ord, språklige uttrykk eller ulike former for fagbegreper som benyttes, eller snakker de som «folk flest».

Humor og omgangstone: Referer til sjargonger i språket, bruk av ironi og hva en ler av i organisasjonen. Formell eller uformell omgangstone. Klima i miljøet.

Doble budskap: Tvetydigheter og forvirring i budskapet, spesielt fra ledere som signaliserer ulike budskap, og som kan resultere i en motkraft i kulturbyggingen.

(Bang 2013, Tietze et.al. 2003, Hennestad 2004 og Aadland 1994).

2.3.3 Organisatoriske strukturer

Er dette organisasjoner som leverer varer eller tjenester? Har de en uformell eller formell organisering? Flat struktur eller tydelig ledelse? Hvordan er de organisert i forhold til omgivelsene? Hvordan tas beslutninger? Hvilke møter har de, hva skjer på møtene, hvem deltar, er det formell innkalling og protokoll, eller mer muntlige møter?

Hva gir status i organisasjonen? Kjenner de hverandre privat? Er det formelle og/eller uformelle undergrupper?

(Eide og Aadland 2008, Aadland 1994 og Schein 2010).

2.3.4 Roller

Roller kan være formelle og lette å kartlegge, som daglig leder, referent og vaktansvarlig, mens andre kan være mer uformelle og vanskeligere å få øye på både for observatør og de som er interne i organisasjonen. Roller formes også i samspillet mellom mennesker, og kan variere i ulike kontekster. En person kan være veldig utadvendt og sosial i lunsjen, mens under et personalmøte er vedkommende «den stille».

Kartlegging av roller kan være følsomt, ved at noen føler seg misforstått og urettferdig karakterisert. Samtidig er roller avgjørende for hvordan kommunikasjonen styres og oppgaver løses, så jeg vil analysere roller både ved egne observasjoner og intervjupersonenes egne oppfatninger av egen og andres rolle. Jeg vil også se på lederens evne til refleksjon over egen rolle og som rollemodell.

(Eide og Aadland 2008, Aadland 1994 og Schein 2010).

2.4 KRISEENTERKULTUREN

Krisesentrene nasjonalt og internasjonalt springer ut fra feministiske idealer og kvinnebevegelsen. Kvinner var offer for menns overgrep. Menns vold mot kvinner ble sett i et samfunnsmessig perspektiv, og endring av samfunnsstrukturer måtte til for at kvinner skulle bli behandlet likeverdig, og vold mot kvinner tas alvorlig. Kvinner skulle få hjelp av andre kvinner, men på et likeverdig plan, med mål om at den enkeltes ressurser skulle styrkes. Kvinnene som trengte hjelp, skulle selv delta i organiseringen av sentrene og også hjelpe hverandre. Hjelpen var basert på idealisme og kvinnelig solidaritet, frivillighet og flat struktur.

Når kravet om profesjonalisering, effektivitet, struktur og offentlig økonomisk sikkerhet ble fremmet, utfordret det idealismen og de feministiske prinsippene basert på selvhjelp og likeverdighet. De som jobbet skulle få lønn og arbeidsavtaler, og det ble krav til ledelse. Sentrene ble hierarkisk organisert og ved nye ansettelser ble det stilt krav til faglig utdanning. Med innføring av lover, ble det i tillegg stilt krav til eierskap og administrative rutiner. Det er i spenningsfeltet mellom feminisme, idealisme og pragmatisk organisering, tilbudet til voldsutsatte organiseres og det kvinnepolitiske arbeidet fortsetter. (Murray 1988, Dobash og Dobash 1992 og Martin 1990).

Habermas (1984) beskriver problemer i forholdet mellom systemet og livsverdenen. Når systemverdenen med sine krav til effektivitet og kontroll griper inn i livsverdenen, snakker Habermas om at det skjer en kolonisering. Systemverdenens idealer kan da ta over og invadere de mest sentrale verdiene som livsverdenen representerer.

Habermas sin forståelse av skillet mellom livsverdenen og systemverdenen, passer til beskrivelsen av endringen i krisesentremiljøet, fra en idealistisk bevegelse til en lovbestemt tjeneste satt inn i kommunale rammer med krav om profesjonalisering. I praksis betyr dette en endring i kulturen fra idealisme og frivillighet til rettighetsorientering, regulert arbeidstid, krav til fagutdanning, krav om administrasjon og offentlig innsyn.

2.5 OPPSUMMERING

Verdier er kjernen i organisasjonskulturen og i dette kapitlet har jeg beskrevet og reflektert noe over ulike teorier på verdier og på organisasjonskultur. Det som blant annet skiller deler av teorien er den kritiske refleksjonen av hvor åpne og felles verdiene er i kulturen. Min teoretiske ramme tar for seg de åpne og felles verdiene og de kulturuttrykkene som finnes i den observerbare fysiske- og organisatoriske strukturen, i språket og i rollene. Jeg inkluderer det som ikke er så synlig og felles, ved å kartlegge de skjulte verdiene som kommer frem i de mer spontane og uformelle observerte handlingsmønstre og de personlige holdningene. På den måten ser jeg verdiene i retroperspektiv ved å teste det skrevne mot den reflekterte praksis. Jeg avslutter kapitlet med å trekke den teoretiske forankringen inn i krisesentermiljøet, og den kampen som foregår mellom den idealistiske livsverdenen og den profesjonelle og systemorienterte verdenen som miljøet nå forventes å være en del av.

3 TIDLIGERE FORSKNING

I denne delen skal jeg vise til tidligere forskning på verdier i organisasjonskulturen generelt og relevant krisesenterforskning spesielt.

3.1 VERDIFORSKNING

Jeg tar utgangspunkt i fire norske undersøkelser på verdier i organisasjoner som er relevante relatert til oppgavens problemstilling. Den første er en undersøkelse av organisasjonsverdiene i de 50 største virksomhetene i Norge (Falkenberg 2006). Den andre er en undersøkelse av hvordan åtte virksomheter i HSH utøver verdibasert ledelse og hvordan de forstår og praktiserer sine verdier (Aadland et al. 2006). Den tredje er en undersøkelse av et verdiprojekt ved Diakonhjemmet sykehus (Eide og Eide 2008). Undersøkelsene bidrar på ulike måter til nyttig kunnskap for fremtidige verdiarbeid. Den fjerde er Aadland (1994) sin forskning på åpne og skjulte verdier ved et kirkelig og et offentlig familievernkontor.

Falkenberg henviser til Klemsdal (2006:58) som skriver at verdier sjelden får betydning i praksis.

Grunnen til det er at verdiene ikke forankres i organisasjonen. For at verdiene skal ha betydning må de være delt blant organisasjonsmedlemmene. De må være forstått, kjent og akseptert av virksomhetens medlemmer, enten i form av deltagelsen i prosessen for å finne de relevante verdiene, eller i form av opplæring og trening. “Ingen kan proklamere verdier på vegne av andre” (Falkenberg 2006:29).

Et annet aspekt er at det må være tydelig for alle hvem en verdi skal gjelde for og i hvilke praktiske sammenhenger verdien er viktig. Et bevisst og systematisk arbeid med verdier kan utgjøre et viktig og nødvendig supplement til en ensidig opptatthet av økonomiske verdier. Når Falkenberg konkluderer med at de vedtatte verdiene ikke er så sterke faktorer for motivasjon og ikke er så veiledende for handling som virksomhetene skulle ønske, kan det sees i sammenheng med hvem som utformer verdiene og på hvilken måte verdiarbeidet gjennomføres. Han legger spesielt vekt på medvirkning knyttet til relevans i systematisk verdiarbeid i organisasjoner. (Falkenberg 2006).

I mitt prosjekt er det de vedtatte verdiene til paraplyorganisasjonene som skal undersøkes og sammenlignes i forhold til de praktiske verdiene på medlemssentrene. Jeg ønsker å sjekke ut om medlemssentrene kjenner verdiene, ulikhetene i verdiene og om verdiene oppleves veiledende for handling i praksis, eller praktiseres uten at de kjenner til verdiene.

Aadland med flere (2006), skriver at utforskning av verdier i praksis i organisasjoners daglige virksomhet i liten grad er gjennomført etter systematiske og forskningsbaserte fremgangsmåter.

De har derfor i sitt prosjekt utviklet metodikk og teoretisk fokus for utforskning av verdier i praksis. Prosjektet fikk navnet “Verdibasert ledelse i praksis”. Målet var å avdekke både formelle og uformelle sider ved virksomhetenes verdipraksis. En innfallsvinkel til å finne verdienes praksisutslag var å se på historier fra ledere og ansatte som i særlig grad illustrerte organisasjonens verdiprofil og praksis.

Forskerne identifiserte noen nøkkelfaktorer for verdiarbeid i organisasjoner. Jeg skal nevne noen av dem her:

- 1) Verdiarbeider i organisasjoner forankres i ledelsen med aktiv deltagelse av lederen i prosessen.
- 2) Verdiarbeidet legger til rette for deltagelse av alle ansatte og det lyttes til brukerne.
- 3) Verdiarbeidet rettes inn mot kjerneaktivitetene i den enkelte organisasjon og verdiene og praksisen av dem drøftes.
- 4) Verdiene tas i bruk av ledere og ansatte i organisasjonen

(Aadland et.al. 2006:85-91).

Flere av disse faktorene vil påvirke min egen undersøkelse av verdiers betydning i praksis ved å se på verdier ovenfra i paraplyorganisasjonene, ulikhetene mellom de to organisasjonene og forankring av verdiene i sentrene der brukerarbeidet utøves.

I perioden 2003-2006 ble det gjennomført et verdiprojekt ved Diakonhjemmet sykehus i Oslo. Hensikten var å øke bevisstheten om verdier i praksis.

Eide og Eides rapport fra 2008, “Verdien av en verdi-intervensjon“, dokumenterer de tre fasene i verdiarbeidet, og undersøker særlig verdien av den intervensjonen som ble gjennomført i den tredje fasen. Hensikten var å stimulere til refleksjon over verdier i praksis. Eide og Eide oppfattet at hensikten også var å reflektere over forholdet mellom

praksisverdiene og sykehusets kjerneverdier. Hver avdeling ved sykehuset skulle planlegge og gjennomføre et valgfritt prosjekt. De undersøkte hvordan verdien av intervensjonen ble vurdert av deltagerne som ledet gjennomføringen av prosjektet i avdelingene.

Eide og Eide skriver at prosjektet ved sykehuset i all hovedsak ble vurdert som vellykket ved at det synes å ha resultert i styrket bevissthet rundt kjerneverdiene, økt refleksjon over verdier i praksis, og motivasjon for videre verdiarbeid i mer praksisnær retning.

Ved en eventuell videreføring av prosjektet ved sykehuset skriver Eide og Eide at en mulig vei å gå er å utforske hvordan verdier kommer til uttrykk i den praktiske yrkeshverdag, slik hensikten var i utgangspunktet. De skriver imidlertid at det er av vesentlig verdi at deltagerne selv avgjør hva som er viktig for dem. De som står nærmest praksis vil, etter deres mening, være de beste til å konkretisere et videre verdiarbeid med en organisatorisk ramme og legitimering fra toppledelsen (Eide og Eide 2008).

Aadland (1994) skriver om organisasjonskulturen ved to familievernkontor, et kirkelig og et offentlig, ved å undersøke åpne og skjulte verdier. Her ønsker han å se om det i fagmiljøer med høy grad av selvrefleksjon, også vil finnes sprik mellom uttalte verdier og verdier i praksis. Forskningen viser at de skjulte verdiene kan oppsummeres i fire punkter:

- *Sosikulturelle verdier påvirker terapien* og kommer til uttrykk gjennom moralsk indignasjon og personlige vurderinger av hva som er best for klienten.
- *Terapeutiske verdier påvirker ledelse og organisering* ved å åpne for stor grad av selvstyring, medbestemmelse og flertallsavgjørelser.
- *Ideologisk tilknytning farger organisasjonskulturen* ved interne debatter om i hvilken grad religion eller systemteori skulle innvirke som faglig rettesnor i det terapeutiske arbeidet.
- *Introverte kulturer* som begge bar preg av lukkede systemer, men med ulikheter i stabilitet og indre trygghet.

(Aadland 1994:206-207)

I mitt prosjekt er det relevant å se på medlemmene sin kjennskap til verdiene til paraplyorganisasjonene og følelsen av relevans, i tillegg til kulturuttrykkene og de skjulte verdiene som preger både organisasjonene og praksis.

3.2 KRISEENTERFORSKNING

Innenfor norsk krisesenterforskning har det ikke vært studier på verdier eller organisasjonskultur eksplisitt, men verdispørsmål og etikk har vært beskrevet i andre relevante studier innenfor fagfeltet. Jeg har valgt ut tre studier som har relevans til min forskning.

Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress (NKVTS) gjorde i 2008, på oppdrag av Barne- og likestillingsdepartementet, en nasjonal utredning for å belyse ulike aspekter ved krisesentrenes virksomhet i forbindelse med kartleggingen i forkant av lovfesting av krisesentertilbudet. Utredningen sier noe om krisesentrenes brukergrupper, kompetanse og tilgjengelighet, og ser på verdigrunnet og ideologien til de to paraplyorganisasjonene. En av anbefalingene de kommer med etter utredningen er at tilbudet bør differensieres og organiseres mer helhetlig i hver region. De foreslår såkalte «fullfunksjonssentre» som tilfredsstillende alle krav til kompetanse og tilbud. De mindre sentrene kan være tilknyttet som lokale satellitter eller samarbeidsnettverk. (Jonassen et.al. 2008).

En slik anbefaling kan bevege behovet for og funksjonen til paraplyorganisasjonene i forhold til koordinering og helhetlig forståelse av krisesenterarbeidet.

Også NKVTS og deres regionale kontorer med ansvar for å utvikle, vedlikeholde, spre kunnskap og kompetanse i forhold til blant annet vold og traumatisk stress vil kunne påvirke paraplyorganisasjonene sin betydning.

I 2009, gjorde NKVTS et studie av arbeidsmiljøet på krisesentrene på oppdrag av Barne-, Ungdoms- og Familiedirektoratet. Hensikten var å identifisere faktorer som har betydning for trivsel og mistrivsel på Krisesentrene. De fant at endringene i organisering og de ideologiske dilemmaene påvirket arbeidsmiljøet og kunnskapsfundamentet de ulike sentrene bygger sin virksomhet på. Ulik kunnskapsforståelse kan ha konsekvenser for personalsammensetning i forhold til faglig vektlegging, og ulikhet i mål og metodikk i arbeidet med brukere. Samtidig skriver de at paraplyorganisasjonene stort sett er enige om hvilke tilbud sentrene bør gi brukerne. Ulikhetene i ideologi og verdier i paraplyorganisasjonene påvirker altså i liten grad synet på det praktiske arbeidet, sett fra KS og NOK sin side. (Laugerud 2009).

Den siste forskningen jeg vil vise til, er en masteroppgave fra 2009, som tar for seg paraplyorganisasjonene, KS og NOK, sine holdninger til planene om lovfesting av krisesentertilbudet. Oppgaven viser ulikheter i holdninger og hvilke faktorer som ligger bak og stiller spørsmålet om en lovfesting vil bety slutten for paraplyorganisasjonene. Og vil en slutt på paraplyorganisasjonene bety slutten på en 27 års (i 2009) splittelse i krisesenterbevegelsen?

Problemstillingen i oppgaven har nær tilknytning til min forskning av verdiene i denne organisasjonskulturen.

De viktigste funnene i oppgaven er at NOK mente at dagens krisesentersituasjon er preget av uformell makt, og at arbeidsoppgavene på krisesentrene ikke er standardiserte eller differensierte. Det er heller ikke noen form for arbeidsdeling eller noen normative teorier for hvordan arbeidsoppgaver bør løses på krisesentrene. Fraværet av de nevnte punktene har ifølge NOK dannet grobunn for en enorm konflikt innad i krisesentrene. Det har ført til at hver av krisesentrene selv bestemmer hvilken hjelp som skal gis og hvordan. I praksis betyr det at en som oppsøker krisesenteret i Trondheim, får et helt annet tilbud enn en som oppsøker krisesenteret i Hamar. NOK var positiv til lovfestingen, da dette kunne føre til et mer likt tilbud og tryggere økonomiske rammer for krisesentrene.

KS mener at lovforslaget har et kjønnsnøytralt perspektiv som er i kontrast til organisasjonens syn på hvem krisesentertilbudet skal gjelde for.

En kjønnsnøytral lov vil åpne dørene for å ha menn inn på krisesentrene noe som er imot deres kultur, som bygger på kvinnefellesskapet, solidaritet med kvinner, og det å stille seg på kvinners side og tro på kvinners forklaring.

Verken NOK eller KS liker den friheten kommunene har fått til å organisere krisesentertilbudet slik det passer dem, fordi det kan bety slutten for paraplyorganisasjonene på bakgrunn av økonomiske eller organisatoriske krav fra kommunene.

De faktorene som ligger bak paraplyorganisasjonenes forskjellige holdninger til lovfestingen av krisesentertilbudet, ser ut til å være både ideologiske og organisatoriske faktorer.

(Tarin 2009).

3.3 OPPSUMMERING

I dette kapitlet har jeg vist til fire norske undersøkelser på verdier som er relevante i forhold til min verdiforskning. Forskningen jeg viser til studerer kjerneverdiene som er nedfelt i organisasjonen, og ser på gyldigheten og implementeringen av verdiene i resten av organisasjonen.

Det er ikke foretatt lignende verdistudier innenfor krisesentermiljøet, men forskningen jeg viser til innenfor miljøet viser til nedfelte verdier og etiske spørsmål som er relevant for min forskning å bygge videre på.

4 METODE

4.1 VALG AV METODE

I valg av metode, studerte jeg tidligere forskning på verdier i organisasjonskulturer og krisesenterforskning, og drøftet med veileder. Jeg landet på at kvalitativ forskning i form av dokumentanalyse, observasjon og intervjuer, ville gi den dybden i kunnskap som var nødvendig i forhold til tema i problemstillingen. Kvalitativ metode sin styrke er nærheten til det som studeres, men det er også metodens svakhet da resultatene vanskelig kan generaliseres.

Det kvalitative forskningsdesignet er en vitenskapelig analyse av tekst, erfaring og mening. For å kunne studere verdier og kultur, vil man uvegerlig måtte foreta fortolkninger av mening og hensikt i et empirisk materiale av tekster.

Problemstillingen legger opp til et smalt utvalg, med mulighet til å gå i dybden. Oppfatningen av virkeligheten som en sosial konstruksjon der det fokuseres på fortolkning av lokale kontekster, språklige og sosiale konstruksjoner med åpenhet overfor forskjellighet og mangfold i synspunkter og verdier. En postmoderne tilnærming der intervju, observasjon og annen tekst blir sett på som et sted der kunnskap produseres.

Jeg har valgt en metode som går i dybden på fenomenet jeg ønsker å vite mer om. Dette er i motsetning til en mer kvantitativ studie, hvor jeg kunne ha fått mengdeinformasjon ved å spørre flere. Utfordringen blir at nærheten til menneskene og meningsforståelsen kunne blitt mer overfladisk, og nyansene i de språklige og sosiale konstruksjonene kunne blitt vanskeligere å fange opp.

Målet mitt er ikke kvantifisering, men nyanserte meningsbeskrivelser av en opplevd virkelighet.

Kritikken er også at kvalitativ forskning kan bli subjektivt analysert, styrt av ledende spørsmål og ensidig observasjon og vanskelig å generalisere, men jeg følger en tradisjon med kvalitativ tilnærming i studier av verdier, som jeg henviser til i kapitlet om tidligere forskning.

(Kvale og Brinkmann 2009, Malterud 2012 og Aadland 1994).

4.2 HERMENEUTISK POSISJON

Hermeneutikk er vitenskapen om tolkninger. Hermeneutisk tilnærming handler om at jeg forstår gjennom tolkning og refleksjon. Heidegger og Gadamer (i Thornquist 2003) redegjør for de grunnleggende forutsetninger for forståelse. Dette kalles for hermeneutikkens "ontologiske vending". De understreker at vi er "mennesker som er i verden som forstående og fortolkende historiske vesener".

Vi forstår ved at vi har en forforståelse og vår forståelse av helheten bygger på forståelse av delene og delene ut fra vår forståelse av helheten. Kvalitativ analyse handler i stor grad om fortolkning av de ulike delene av materialet i lys av andre deler og av helheten som kommer frem av datamaterialet. Denne bevegelsen mellom helhet og del, kontekst og tolkning, og egen forforståelse, beskrives av flere som "*den hermeneutiske sirkel*".

For min kvalitative forskning handler det om å få mening gjennom å delta i samfunnet, snakke med mennesker og tolke det jeg ser, hører og leser. (Johannessen et.al. 2010).

4.3 FORFORSTÅELSE

Oppgaven min er motivert av min nysgjerrighet på områder innenfor krisesentermiljøet, etter selv å bli leder på et krisesenter.

Hele oppgaven er farget av min forforståelse, fra problemstilling, teori og valg av metode til utvelgelsen i analysen og drøftingsdelen, men jeg har som mål å minimere min personlige fargelegging, egne kjepphester og personlige «biases» så langt som mulig.

Senteret jeg leder er åpenbart ikke en del av studiet, og jeg har bevisst valgt ut sentre til fokusgruppeintervjuene, jeg ikke har besøkt eller har noe forhold til fra tidligere. De daglige lederne av paraplyorganisasjonene hadde jeg møtt og snakket med tidligere, noe som påvirket min nysgjerrighet på å fordype meg i akkurat denne forskningen.

Intervjuguidene var åpne og fleksible, og det var informantene sine meninger og refleksjoner jeg hele tiden spurte om. Samtidig blir samspillet med meg en del av den virkelighetsforståelsen vi skaper i fellesskap. (Johannessen et.al. 2010 og Kvale og Brinkmann 2009).

Jeg har en forforståelse av at det er verdier som skiller de to paraplyorganisasjonene, og at de offisielle verdiene kan avvike fra praksis. Jeg er også nysgjerrig på hva fagfeltet tenker om at det er to paraplyorganisasjoner.

Jeg har kontinuerlig stilt meg selv spørsmål i forhold til mine egne meninger og fortolkninger, og som ny i krisesentermiljøet, er jeg mest nysgjerrig på hva forskningen ville finne og mindre preget av den historien og konfliktene i miljøet enn om jeg hadde vært «gammel» i miljøet.

4.4 UTVALG

Mitt krisesenterstudie omhandler to paraplyorganisasjoner og medlemmenes forhold til verdiene i medlemsorganisasjonskulturen sammenlignet med verdiene i praksis.

Jeg startet med å sende skriftlig informasjon om mitt studie med en foreløpig prosjektskisse til daglig leder ved de respektive paraplyorganisasjonene, Krisesentersekretariatet (KS) og Norsk Krisesenterforbund (NOK). Begge medlemsorganisasjonen ga positivt svar, og det ble avtalt intervju av daglig leder i de lokalene de respektivt holdt til i.

I forkant av intervjuene leste jeg KS og NOK sine verdidokumenter, retningslinjer, årsmøterapporter og andre relevante dokumenter.

Det ble sendt ut forespørslar, med en foreløpig prosjektskisse, til to krisesentre ved daglig leder, om deltagelse i prosjektet i form av fokusgruppeintervju, med en kort beskrivelse av rammen for et fokusgruppeintervju. De krisesentrene som ble spurt om deltagelse var medlem i hver sin organisasjon på det tidspunktet de ble forespurt. Begge sentrene svarte positivt.

Det ble foretatt fokusgruppeintervju på sentrene med personell i ulike posisjoner med variert erfaring og fagbakgrunn. Det var ikke gitt andre kriterier til utvalget i gruppen, enn at de skulle være tilknyttet senteret i en arbeidende posisjon som leder eller ansatt.

4.5 ANONYMITET OG GJENKJENNELSE

Feltet knyttet til krisesentre i Norge, framstår som relativt lite og oversiktlig. Det gir utfordringer i forhold til anonymitet. Det er to paraplyorganisasjoner med hver sin daglig leder, noe som betyr at muligheten for å anonymisere de to lederne er mulig, men det vil

kreve lite for å finne ut av deres identitet. I dette prosjektet vil navnene til de to lederne være fiktive, men paraplyorganisasjonene sin identitet som KS og NOK blir benyttet i oppgaven. Dette er de daglige lederne innforstått med og har godkjent. Den forsiktede anonymiseringen vil kunne gi en større frihet til en mer korrekt framstilling, men samtidig føre til at gode fremstillinger ikke gir tydelig ære til den som har gitt de. På samme måte vil den forsiktede anonymiseringen også bety at detaljer i fremstillingen, som de daglige lederne ikke er så fornøyd med, ikke knyttes til fullt navn.

Sentrene som er intervjuet vil bli anonymisert både med hensyn til navn på senteret og navn på deltagerne i intervjuet. Flere informanter uttrykte at anonymitet var av betydning for å kunne svare oppriktig, uten bekymring for å skape konflikter i det forholdsvis lille krisesentermiljøet.

Det får den konsekvensen at enkelte lokale særtrekk og variasjoner forsvinner og at noen dermed ikke vil kjenne igjen «sitt» senter. Forskningen er ikke et forsøk på å beskrive *en* sannhet om sentrene og paraplyorganisasjonene, men en fortolkning av informantenes fortellinger og opplevelser i tillegg til mine observasjoner som forsker. (Aadland et.al. 2006).

Utvalget, slik det fremkommer delvis og helt anonymisert i oppgaven:

Paraplyorganisasjonene:

Krisesentersekretariatet (KS): daglig leder Tuva

Norsk Krisesenterforbund (NOK): daglig leder Wanja

Gaupe senter:

Nora og Mia

Mår senter:

Kaja, Ulla og Ida

4.6 INFORMANTENES REAKSJONER PÅ PROSJEKTET

Alle informantene uttrykte positive meninger om det å sette fokus på verdier og forholdet mellom paraplyorganisasjonene og sentrene.

De daglige lederne for paraplyorganisasjonene var positive til å få sagt noe om verdier og sammenhengen mellom verdier og praksis. De uttrykte også et ønske om å bekrefte forskjellen på de to paraplyorganisasjonene, noe som kan tolkes både positivt og som en utfordring.

Sentrene så det som en mulighet til å få et større fokus på verdier på egen arbeidsplass, og et ønske om et mer helhetlig og likestilt krisesentermiljø.

4.7 DELVIS STRUKTURERT SAMTALEINTERVJU

Det ble gjennomført to individuelle samtaleintervju.

Med bakgrunn i de ulike temaene i problemstillingen, utarbeidet jeg en intervjuguide til intervjuet med daglig leder av KS og daglig leder av NOK. Intervjuguiden inneholdt tema og generelle spørsmål som ble gjennomgått i intervjuet. Målet er at de daglige lederne skal oppmuntres til å komme med utdypende informasjon, og at det i intervjusituasjonen er en fleksibilitet i spørsmålsstillingen. (Kvale og Brinkmann 2009).

Jeg oppmuntret til historier om suksess og nederlag, i tillegg til eksempler fra praksis og mer generelle tematiserte spørsmål.

Før intervjuet startet, skrev de under på samtykke om deltagelse, som var sendt de i forkant sammen med en foreløpig prosjektskisse.

Intervjuet ble foretatt på de respektives arbeidsplass og hadde en varighet på ca. 60 minutter.

Intervjuet ble tatt opp på diktafon og transkribert etterpå.

Jeg informerte om at materialet vil bli slettet når oppgaven er godkjent.

4.8 FOKUSGRUPPEINTERVJU

Det ble gjennomført to fokusgruppeintervju, med til sammen 5 personer. Intervjuene ble gjennomført etter en intervjuguide som var bygd opp etter tema og med generelle og åpne spørsmål. Også her var det rom for fleksibilitet i spørsmålsstillingen.

På det ene senteret var en person blitt syk, så det ble to personer i gruppen. På det andre senteret var en person blitt opptatt i miljøet, så der ble det tre informanter.

Dette antallet er lavere enn ønsket og avtalt. Målet mitt var å få til en samtale i gruppen, og benytte gruppedynamikken til å få frem ulike nyanser i historier og holdninger. Jeg vurderte allikevel å gjennomføre fokusgruppeintervjuet med de antall personer som var tilgjengelig da sentrene preges av en uforutsigbar hverdag, og det samme kunne ha skjedd ved neste forsøk. Jeg vurderte utvalget som tilstrekkelig strategisk relevant i forhold til å få frem nyanser i historier, holdninger og handlinger.

Gruppene var sammensatt av medarbeidere og daglig leder/fagleder.

Intervjuet startet ved at jeg informerte om prosjektet, de skrev under samtykkeskjema og fikk utdelt et skriv hvor prosjektet beskrives.

Etter en presentasjonsrunde var ordet fritt, i den forstand at jeg stilte åpne spørsmål, og de som ønsket å svare og fortelle tok ordet uten styring av meg. Jeg valgte en tilbaketrukket rolle, men stimulerte til samtale mellom de i gruppen, ved å stille enkelte åpne spørsmål.

(Malterud 2012, Thagaard 2013 og Eide og Eide 2008).

Intervjuene ble tatt opp og transkribert etterpå. De ble informert om at materialet vil bli slettet når oppgaven er godkjent.

4.9 OBSERVASJON

Observasjonen i mitt studie handler om å se etter kulturuttrykk i form av fysisk struktur, språk, organisatoriske strukturer og roller.

Verdier i praksis kan finnes like mye i bildene på veggen, måter de kler seg på, måten brukere blir omtalt på og hvordan jeg blir tatt imot, som i de uttalte utsagnene fra intervjuet.

Observasjonen er mine registrerte iakttagelser ved mitt besøk på arbeidsplassene til de to daglig lederne, og ved de to sentrene jeg besøkte. Observasjon vil gi tilleggsinformasjon om

hvordan informantene forholder seg til hverandre og hvordan de presenterer seg i forhold til brukere og omgivelsene. (Thagaard 2013 og Johannesen et.al. 2010).

4.10 DOKUMENTANALYSE

En rekke dokumenter ble samlet inn og analysert for å avklare prosjektets ramme, historikk og intensjon. Strategidokumenter, årsrapporter, verdidokumenter, etiske retningslinjer, artikler og aktuelle rapporter fra fagfeltet.

Dette materialet la et viktig grunnlag for utarbeidelsen av intervjuguidene.

Mange dokumenter lå på de respektives hjemmesider, så internett har vært en viktig kilde til informasjon. Jeg sjekket samtidig ut at det som lå på hjemmesidene var oppdatert.

Samsvar mellom det skriftlige, det sagte og det observerte, blir en viktig del av analysen.

4.11 RELIABILITET

Troverdighet omhandler dataens kvalitet, og om forskningen er utført på en tillitvekkende måte. I denne sammenhengen er det viktig at jeg som forsker klarer å skille mellom den informasjonen jeg har fått fra informantene, observasjonen, dokumentene og mine egne fortolkninger av denne informasjonen. I analysen har jeg uthevet informantenes egen kommentarer i kursiv slik at det skal bli lettere å skille mellom hva som er primærdata, og hva som er mine fortolkninger.

Slik jeg opplevde relasjonen, var den preget av åpenhet, gjensidig respekt og nysgjerrighet. Informantene var engasjerte og de ga meg grundige beskrivelser i form av omfattende svar og historier. Samtidig er jeg bevisst den konstruksjonen av virkeligheten som skapes mellom meg som forsker og informantene, og det er vanskelig å si om de samme metodene ville gitt en annen forsker tilsvarende historier og samtaler. Jeg valgte bevisst ut informanter fra sentre jeg ikke kjente fra før, og jeg hadde ikke møtt noen av senterinformantene tidligere.

Informantene styres i stor grad av min tematisering i spørsmålene, men noen av funnene samsvarer med tidligere forskning innenfor lignende tema, og det er naturlig å tro at informantene sin respons ikke ville avviket i stor grad ved bytte av forsker, spesielt også når

informantene blir anonymisert i oppgaven, og derfor ikke risikerer å måtte stå til ansvar for sine utsagn.

(Thagaard 2013, Everett og Furuseth 2012).

4.12 VALIDITET

Gjenspeiler funnene i forskningen den virkeligheten jeg har studert? Har jeg lagt vekt på det relevante, eller har jeg vært så selektiv at viktige funn kan være oversett?

Spørsmålene handler om forskerens kritiske tolkning av materialet i analysen og kvalitetskontrollen foretatt gjennom hele forskningsprosessen. (Kvale og Brinkmann 2009).

Som forsker har jeg forsøkt å ha et kritisk blikk på egne tolkninger, og prøvd å se om det er alternative tolkninger som er like relevante. Det ligger i kvalitativ forskning sin natur at en sannhet ikke vil være lik en annen, og at min tolkning i analysen derfor ikke blir lik en annen forsker sin tolkning. Derimot gjør jeg rede for kontekst, og peker på mulige årsaker til motstridende funn. Jeg har studert tidligere kritesenterforskning spesielt og forskning på verdier generelt, og jeg trekker veksler på denne forskningen og aktuell teori om disse temaene for å tilføre perspektiver i min tolkning.

4.13 OVERFØRBARHET

Kvalitativ forskning preges gjerne av informasjon fra et begrenset antall kilder. Jeg har lest dokumenter, observert og intervjuet 7 personer. Kvalitativ metode har fortolkning av dataens meningsinnhold som utgangspunkt og det er ikke et mål å oppnå representative utvalg. På den måten er det vanskelig å vite i hvilken grad forskningen er overførbar til andre områder.

Målet med mitt studie er å utvikle en forståelse av fenomenet jeg studerer, og det er denne fortolkningen som kan danne grunnlag for overførbarhet. Som forsker kan jeg argumentere for at tolkningen av mine funn kan være gjenkjennbart for en bredere del av kritesentermiljøet enn det forskningen min er knyttet til. Det kan også være at min forskning, sammen med tidligere forskning, kan vise noen sammenhenger og tendenser, og som igjen generer annen forskning. (Thagaard 2013).

4.14 ETISK ANSVARLIGHET

I min kvalitative forskning er det nærhet mellom forsker og informanter når data samles inn, men den nærheten blir borte når dataene analyseres. Dette er noe jeg må være etisk bevisst i min analyse og tolkning av materialet. Mitt ønske er ikke å provosere eller støte noen med min tolkning, men gi et så riktig bilde som mulig at det som fremkom i dokumenter, ved observasjon og i samtalene.

Min forskning inkluderer ingen sårbare grupper i forhold til krav om taushetsplikt, men all forskning som gjøres med mennesker har etiske implikasjoner. (Everett og Furuseth 2012 og Kvale og Brinkmann 2009).

Etiske problemstillinger dukker opp hele veien i et forskningsforløp, noe jeg har forsøkt å være bevisst ved å ta følgende hensyn:

- Søkt NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste) om tillatelse selv om prosjektet er på grensen til det som krever godkjenning fra NSD. Mitt valg om å søke var av hensyn til enkeltpersoner i prosjektet som kun delvis kunne anonymiseres. Prosjektet ble godkjent av NSD.
- Sendt ut et brev om forskningsprosjektet til alle informanter i forkant av avtale om intervju.
- Understreket at deltagelse er frivillig.
- Informert samtykke fra samtlige informanter.
- Opplyst om anonymitet og delvis anonymitet.
- Beskrevet hvordan dataene oppbevares og krav til sletting i tråd med NSD sin tillatelse.
- Vil gi alle tilgang til det ferdige resultatet.

4.15 ETISKE ASPEKTER VED FORSKERENS ROLLE

Det å forske i eget fagfelt krever nødvendigheten av å reflektere grundig rundt egen rolle. Jeg er forholdsvis ny innenfor krisesentermiljøet, men jeg har en lederrolle på et stort senter, og jeg skal forholde meg til menneskene i miljøet fremover. Tydelighet om min rolle har vært viktig gjennom hele prosessen, spesielt overfor informantene. Jeg har ikke møtt noen skepsis i forhold til min rolle som forsker i eget fagfelt, men derimot blitt møtt med mange positive og

nysgjerrige tilbakemeldinger. Selv har jeg sagt noe om rollen som forsker og som leder i miljøet, men også at jeg er ny i dette fagfeltet og på den måten har den nødvendige distansen og nysgjerrigheten som kreves for å se viktige funn.

Spørsmålstillingen har vært åpen, med en bevissthet om at jeg skal påvirke minst mulig. Samtidig er jeg reflektert i forhold til den gjensidige påvirkningsprosessen mellom meg som forsker og min faglige forankring, og deltakerne i intervju situasjonen. Skal jeg som forfatter og forsker fortelle hele sannheten, som er forskningsidealet? Eller skal jeg ta etiske hensyn i forhold til å beskytte informantenes mulige sårbarhet?

Det kan komme frem provoserende og konfliktfylte utsagn og tolkninger i forskningsrapporten, som jeg håper at miljøet vil tåle, og tildels ønske velkommen.

(Thagaard 2013, Schein 2010 og Kvale og Brinkmann 2009)

4.16 METODEREFLEKSJON

Dette studiet tar for seg dokumenter, observasjon og intervjuer fra to paraplyorganisasjoner og to krisesentre. Utvalget begrenser forskningsmateriale, og kan føre til at sentral informasjon ikke kommer frem. Den tidligere forskningen jeg viser til i min oppgave, har forskningsresultater knyttet til forskerens tolkning av datamaterialet. Spesielt blir dette tydelig i tolkningen av skjulte verdier og observasjoner. I dette ligger det en risiko for feilaktig tolkning, da mitt faglige ståsted og personlige verdier, vil påvirke tolkningen.

En metode kan ikke prinsipielt bedømmes som bedre enn en annen metode, og valg av metode avhenger først og fremst av tema for studiet og hvilke verktøy som best svarer på forskningsspørsmålene.

(Everett og Furuseth 2012).

4.17 ETISKE BETRAKTNINGER I ANALYSEN AV ORGANISASJONSKULTUR

En analyse av organisasjonskultur kan være nyttig, men også blottleggende og sårbart for organisasjonene som studeres. (Schein 2010).

Krisesentermiljøet er lite og forholdsvis oversiktlig, og det som kommer frem i analysen her, kan for noen være uproblematisk og positivt, mens det for andre kan være overraskende og uønsket. Krisesentermiljøet er ikke en homogen gruppe, og reaksjonene på forskningen vil være ulik.

Som forsker og deltager i den kulturen jeg forsker på, er det avgjørende at analysen er i tråd med det som kommer frem fra intervjuer, dokumenter og observasjon. Det er mine tolkninger, men tolkningene er formidlet fra ytre informasjon.

Konsekvensen av analysen, er vanskelig å forutsi, men det som kommer frem representerer kunnskap som bør tåle dagens lys og jeg har ingen egeninteresse av at resultatet blir på den ene eller andre måten.

4.18 OPPSUMMERING

I dette kapitlet har jeg redegjort for valg av forskningsmetode. Hensikten med kapitlet er å gi leseren et innblikk i de metodiske valgene som er gjort, samtidig som valgene blir begrunnet og forklart. Jeg har redegjort for kvalitative studiers egenart og relatert dette til min studie.

Jeg har presentert fremgangsmåter og drøftet innsamlingsteknikkene. I kvalitative studier er ønsket å få en dybdeforståelse av et komplekst sosialt fenomen.

På den måten er primærdataene jeg fikk gjennom dokumenter, observasjoner og intervjuer et viktig fundament i den videre analysen og drøftingen av funn.

Metoden er troverdig, i den forstand at generell viten ikke er mer gyldig enn spesifikk viten, og hovedformålet med kvalitative studier er den systematiske, detaljerte og nyanserte fremstillingen av forskningsobjektet.

Jeg har jeg vurdert forskningen ved hjelp av begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Avslutningsvis har jeg reflektert rundt etisk ansvarlighet i forskningsprosessen, i forhold til min rolle som forsker i eget fagfelt, og valg av metode.

5 ANALYSE OG PRESENTASJON AV MATERIALET

5.1 EMPIRISK RAMME

Det empiriske materialet kommer fra ideologiske plattformer, verdidokumenter, årsmeldinger, artikler, etiske retningslinjer, brosjyrer, nedtegnede observasjoner under intervjubesøket og 60 sider transkriberte intervjuer.

Prosessen i gjennomgangen av materialet var:

- Kartlegge kulturuttrykk og gjøre enkle tolkninger av mine observasjoner.
- Finne frem til offisielle og åpne verdier som kjennetegner kulturene.
- Sammenligne åpne verdier med observerte kulturuttrykk. Motsetninger mellom adferd og åpne verdier gir grunnlag for å lete etter skjulte verdier som forklarer oppførselen. (Aadland 1994:64).

Direkte sitat vil gjengis i kursiv med anførselstegn for å tydeliggjøre forskjellen på hva som er konkret gjengitt og hva som er min tolkning.

De observerte kulturuttrykkene, de åpne verdiene og kartleggingen av skjulte verdier vil gi svar på første forskningsspørsmål:

Hva er likheter og forskjeller i verdiprofilen til de to paraplyorganisasjonene?

5.2 KULTURUTTRYKK

Kulturuttrykkene kom frem i observasjoner og i samtaler med informantene. Kulturuttrykkene var forholdsvis lette å få øye på, men vanskeligere å fortolke. Jeg har valgt å gjøre enkle fortolkninger av det jeg observerte.

Kulturuttrykkene er delt inn i *fysisk struktur, språk, organisatoriske strukturer og roller*.

5.2.1 Fysisk struktur

Gaupe senter

Holder midlertidig til i en tidligere barnehage, men var lett å finne siden det er kameraer rundt hele bygget og alle persiennene nede, noe ingen bygninger i nærheten hadde. Kameraene var der av sikkerhetsgrunner for beboerne, men også for de ansatte, som da kan se hvem som kommer og gjøre en sikkerhetsvurdering før noen slippes inn. Persiennene var nede for å hindre innsyn fra gangveien like inntil bygget. Jeg ble sluppet inn verandaveien, for å slippe å gå den glatte veien til hovedinngangen. Det var tydelig at de ventet meg.

I gangen ved beboerrommene var det en stor plakattavle med oversikt over hvem skulle på jobb samme dag, og annen informasjon til fellesskapet. Dette ble begrunnet med et ønske om å skape forutsigbarhet og unngå at hver og en spurte hvem som kom på jobb. Intervjuet ble holdt i møterommet. Det var det en kontorpult, og et langt bord med stoler. Det var satt frem ferske boller og kaffe til intervjuet. De fortalte at de likte å servere gjester, for å skape en hyggelig ramme for besøket. Radioen stod på i møterommet. Dette var som selskap, men også for å skape lyder som gjorde at de ansattes samtaler ikke skulle høres så lett utenfor. Dørene var ikke lydtette i dette bygget.

Beboere banket på, hvis de ønsket kontakt med ansatte på møterommet. De ansatte gikk da ut av rommet og lukket døren, mens de snakket med beboer. Det var av hensyn til de på møte, og for å skjerme beboer. Bygget var enkelt utsmykket, med noen tepper på gulvene, men lite på veggene. Det kan henge sammen med at de holder til der midlertidig.

Mår senter

Lå i et tettbebygd villastrøk, i en helt vanlig enebolig. Bygget var litt påbygd, og hadde en rullestolrampe, men ellers få tegn på at det var noe annet enn et bolighus. Ingen synlige kameraer, men tydelig merket ringeklokke med høyttaler. Som gjest måtte jeg si hvem jeg var og hvem jeg hadde avtale med, før døren ble låst opp og jeg sluppet inn.

Innvendig var det mye ganger, rom og trapper. De ansatte holdt til i en del av huset, mens avdelingen for beboerne var i en annen del. Det var åpent mellom delene. Dette var for å skjerme beboerne fra besøkende og unødvendig innsyn. Det var også for at de ansatte skulle holde møter, uten forstyrrelser fra beboerne.

Intervjuet ble holdt i et rom som var blanding av kjøkken og personalrom. Det var duk på bordet, men ellers spartansk med utsmykking både i rommet og ellers. Med begrensede ressurser, prioriteres ikke utsmykking. Det er de ansatte som vasker og holder rent, og de uttrykte at det var krevende når det var mange beboere. Også innvendig bar det preg av et bolighus, men med noe tilfeldig innredning. Huset bar preg av slitasje utvendig og innvendig, upraktiske romløsninger og lav utvendig sikkerhet i forhold til målgruppen.

KS

Kontorlokaler i en sentral bygård. Noen utviskede bokstaver på en ringeklokke, kunne tydes som KS. Ringte på, sa hvem jeg var, og ble sluppet inn. Heisen virket ikke, så jeg gikk opp 6 etg. på en smal branntropp. Utilgjengelige lokaler, og krevende for klienter som også kan komme med barnevogn. Ble tatt hyggelig imot av informanten og vist inn på hennes kontor. Lokalet bar preg av mye papirer overalt og litt trang plass. Informanten sa selv at disse lokalene var håpløse, spesielt når heisen også ofte var i ustand. Lokalene bar noe preg av slitasje.

NOK

Kontor hjemme hos daglig leder. Hun fortalte at de tidligere hadde kontorlokale i byen, men at reduserte inntekter resulterte i kontor hjemme. Ingen ideell løsning, ifølge leder.

Det var ingen skilt eller noen annen merking som viste at det var kontoret til NOK i tillegg til daglig leder sitt hjem.

Intervjuet ble gjennomført på kjøkkenet. En hund bjeffet litt gjennom intervjuet, men fikk ingen oppmerksomhet. Intervjuer ble tilbudt forfriskninger.

Den fysiske strukturen sammenfaller med verdien økonomisk trygghet, og viser økonomiske rammer som krever spartanske lokaler med liten utsmykking. Sentrene sine verdier beskyttelse, trygghet og tilgjengelighet blir synlige i lokaler som blender inn i omgivelsene, men sentrumsnært og med ulike sikkerhetstiltak.

5.2.2 Språk

Gaupe senter

Språket er uformelt, og det benyttes ingen fagbegreper i samtalen. I starten av intervjuet så informantene mye på meg i forhold til å vente på spørsmål, før de sa noe. Utover i samtalen forløper dialogen mer løst, og de forteller historier fra før og nå, både om suksesser og nederlag. De fleste historiene ble relatert til brukerhistorier og relasjoner.

Det kommer frem noe tvetydig budskap i forholdet til paraplyorganisasjonene ved at de sier mye positivt om behovet for et helhetlig krisesentermiljø og hvor fornøyd de var med medlemskapet i NOK. Samtidig forteller de at de har meldt seg ut av NOK og sier KS er mer profilert og setter fokus på tema vold, noe som er viktig for sentrene. De sier klart at de ikke vil melde seg inn i KS, for de vil bruke pengene på senteret, men delta i prosjekter knyttet opp til KS.

Mår senter

Uformelt hverdagsspråk. Prater om betydningen av faget, men benytter ingen faguttrykk i dialogen.

Venter på spørsmål, men når de blir engasjerte, forløper samtalen over tid uten at intervjuer sier noe. De ser på hverandre og støtter hverandre i dialogen, samtidig som de gir uttrykk for ulik mening. Forteller historier om senteret og brukere. Jevnlig latter og smil.

Samme tvetydigheten her i forhold til paraplyorganisasjonene, ved at de har vært meldt ut og inn flere ganger. Uttrykker klare forventninger til at medlemsorganisasjonen skal profilere tema vold, og påvirke politisk, samtidig som de smiler litt når de snakker om at KS er på venstresiden politisk og kjemper litt mye 70-talls kamp fortsatt.

KS

Informanten forteller historier gjennom hele intervjuet, og intervjuer stiller få spørsmål.

Meget tydelig og engasjert språk, med sjargonger fra mange års kamp for kvinners rettigheter. Eksempler er «stå på barrikadene», «makt til kvinnene» og «solidaritet».

Mye latter og selvironi. Inngående kjennskap til kvinnebevegelsen sin betydning for opprettelsen av krisesentrene.

NOK

Svarer kort og presist på intervjuers spørsmål. Historiene er korte og sammenfattet.

Bruk av faguttrykk som «vold i nære relasjoner», «offer og utøver», «individperspektiv» og «barneperspektivet».

Bruker begrepet «lillesøster» om seg selv (NOK) i relasjonen til KS. Spesielt nederlagshistorier, relateres til NOK sin rolle som «lillesøster»

5.2.3 Organisatoriske strukturer

Gaupe senter

Tilbyr et midlertidig, trygt bosted til personer som utsettes for fysisk eller psykisk vold av noen i nær relasjon, og deres barn. Organisert som en avdeling i vertskommunen.

Hierarkisk oppbygning med en leder. Et eksempel er når de sier at det er leder som bestemmer medlemskap i en organisasjon eller ikke. Både leder og ansatt var enig om dette.

Faste personalmøter og leder er i møter i vertskommunen. Også uformell møtestruktur relatert til tema og behov. Får inntrykk av at det gir status å ha en formell fagutdannelse, da de som har fagutdannelse er gitt mer ansvar enn de uten.

Mår senter

Tilbyr et midlertidig, trygt bosted til kvinner som utsettes for fysisk eller psykisk vold av noen i nær relasjon, og deres barn.

Formell struktur med en daglig leder på toppen og en faglig leder under henne.

Organisert som et IKS (interkommunalt selskap), med et styre og representantskap av politikere over.

Det gir tydelig status å ha en formell fagutdannelse, noe den ufaglærte uttrykte slik:

«Jeg er litt sånn treig med å snakke. Har ikke noe utdannelse og sånn jeg».

KS

Organisert med en daglig leder, som har et styre over seg. Leder uttrykker samtidig tro på flat struktur i form av felles beslutninger og enighet.

Leder sier at kompetanse og profesjonalisering er viktig, men forteller samtidig at hun har nådd langt uten noen formel kompetanse, men lært av erfaring. Prater varmt om en ansatt med formel kompetanse.

Årsmøte er det øverste organet for medlemmene med formell innkalling, dagsorden og protokoll.

NOK

Også organisert med en daglig leder, som har et styre over seg. Leder har formel kompetanse, og er opptatt av kompetanseheving og profesjonalisering av krisesentrene.

Tar helst beslutninger i fellesskap med medlemmene, og med støtte fra styret.

Opplever at medlemmer har meldt seg ut, noe som påvirker hva krisesentrene må betale i medlemsavgift. Redd for å miste flere medlemmer, og tenker det er økonomiske hensyn som gjør at de melder seg ut.

5.2.4 Roller

Det er noen roller som var lette å definere på alle de fire stedene jeg besøkte:

Leder: den som har ansvaret og som forholder seg til eierne.

De utdannede: De ansatte som har en formell utdanning, og som derved har større ansvar og mer spesifiserte oppgaver (som faglig leder, barnefaglig ansvarlig og administrasjonsmedarbeider).

De ufaglærte: De ansatte som ikke har en formell utdanning, men som kan ha lang erfaring fra arbeid ved krisesentre. Flere av de er godt voksne.

Sentrenes forhold til sin egen rolle, var å gi hjelp og styre seg selv som selvstendige enheter. De så det som paraplyorganisasjonene sin rolle å arbeide politisk og tydeliggjøre vold som tema utover individperspektivet. De var opptatt av hva et medlemskap kunne gi de, mindre reflektert over hva de som senter kunne gi organisasjonene, bortsett fra penger. Sentrene mente at paraplyorganisasjonene sine ledere burde vært bedre rollemodeller i fagmiljøet ved å få til samarbeid.

Paraplyorganisasjonene var litt ulike i sin forståelse av egen rolle. Begge ønsket å fremme et fokus på vold, KS på vold mot kvinner og NOK på vold i nære relasjoner.

Begge snakket varmt om felles beslutninger og et ønske om en enhetlig, nærmest harmonisk, kultur i krisesentermiljøet. På den andre siden uttrykte de tydelig motvilje og motsetning til hverandres organisasjoner og hverandre som ledere.

Begge reflekterte over sin rolle som leder og forbilde, og så at dette kunne komme i konflikt med deres motsetninger til hverandre, både organisatorisk og personlig.

5.3 HISTORIENS BETYDNING FOR VERDIPROFILEN

For å kunne svare på problemstillingen, ønsker jeg å vise den historiske konteksten som gir en gründerforståelse av verdiproduksjonen i krisesentermiljøet.

Det var den nye kvinnebevegelsen som avdekket kvinnemishandling som et alvorlig og omfattende sosialt problem og som satte temaet på den politiske dagsorden, globalt og nasjonalt. Kvinnene som engasjerte seg i denne problematikken og som etter hvert fikk opprettet krisesentre, dannet krisesenterbevegelsen. Etableringen av krisesentre skjedde på 1970- og 80-tallet parallelt i hele den vestlige verden.

Det første krisesenteret i Norge åpnet i Oslo i 1978. I løpet av de neste åtte årene etablerte frivillige interessegrupper 46 sentre og 11 krisetelefoner over hele landet.

Krisesenterbevegelsen vokste frem som en del av kvinnebevegelsen. Kvinnebevegelsen så

vold som en av mange former for menns undertrykking av kvinner. Det ideologiske grunnlaget la premissene for både organiseringen av sentrene og for arbeidet med brukerne.

Til å begynne med hadde de fleste «flat struktur» med allmøtet som øverste beslutningsorgan. Denne organiseringsmåten var bevisst i sterk kontrast til de hierarkiske strukturene som preget både de mishandlingsforholdene kvinnene kom fra og deres opplevelser av hjelpeapparatets håndtering av problemene knyttet til voldsutsatthet.

Krisesentrenes arbeid har tatt utgangspunkt i et ideal om et kvinnefellesskap basert på felles erfaringer av å være i en undertrykt og utsatt posisjon i samfunnet. Dette idealet ble lagt til grunn for forholdet brukerne imellom og mellom krisesentermedarbeider og bruker. Sentrenes bistand ble forstått som «likemannsarbeid», eller «kvinne hjelper kvinne».

Bistanden var basert på en ideologi om hjelp til selvhjelp, og hadde som utgangspunkt å se kvinnen som ansvarlig aktør i eget liv. Den utsatte kvinnen skulle selv definere sin situasjon og finne mulige løsninger. Frivillig innsats og erfaringsbasert kunnskap ble høyt verdsatt. Med Krisesenterloven i 2010, ble ansvaret for tilbudet lagt til kommunene, og fra 2011 ble driftstilskuddene til krisesentrene lagt inn i den kommunale rammen.

Krisesenterbevegelsen besto av kvinner som i utgangspunktet representerte ulike politiske partier, så vel som partiløse kvinner. For de som var med i krisesenter-bevegelsen var saken, *menns vold mot kvinner*, viktigere enn partipolitisk ståsted. Enkelte av krisesentergruppene så etter hvert behov for å skriftliggjøre hva krisesenterbevegelsen sto for og hva de ønsket å oppnå. På krisesenterbevegelsens landskonferanse i 1982 ble det vedtatt en ideologisk plattform der det heter at krisesenterbevegelsen:

- forstår vold mot kvinner som et strukturelt problem som er forårsaket av ulik makt mellom kjønnene
- vil bekjempe alle forhold som legitimerer, underbygger og opprettholder vold mot kvinner og arbeide for holdningsendringer på feltet
- er en uavhengig organisasjon uten forankring i religiøs eller politisk ideologi
- krever full offentlig finansiering på krisesenterets premisser

Flere av krisesentrene var etablert med utgangspunkt i politiske partier eller livssyns-

organisasjoner og ville derfor ikke slutte seg til plattformen. Det resulterte i splittelse i krisesenterbevegelsen. Sentrene som gikk ut av bevegelsen, etablerte i 1991 Norsk Krisesenterforbund (NOK). I 1994 ble Krisesentersekretariatet (KS) dannet, med utgangspunkt i plattformen beskrevet ovenfor. (Jonassen og Skogøy 2010).

I februar 2015 er det 46 krisesentre i landet, 25 er medlemmer i KS, 9 er medlemmer i NOK og 12 står uten medlemskap. Tallene viser at KS har stabilt antall medlemmer, mens NOK har mistet tre medlemssentre siden 2013, da tallene viste 12 medlemmer (NOK hjemmeside desember 2014).

Verdiene til paraplyorganisasjonene har historiske røtter, og verdiproduksjonen skjer både i en historisk kontekst og samhandlingen med nyere tid.

Den historiske forankringen, sammen med analysen fremover, vil belyse likheter og forskjeller i verdiene.

5.4 OFFISIELLE OG FAGLIGE VERDIER

Her presenteres de åpne, erklærte verdiene som fremkom i dokumentanalysen. Jeg har laget et strukturert konsentrat av de verdiene som tydeligst gjenspeiler Krisesentersekretariatet (KS) sine kjerneverdier og Norsk Krisesenterforbund (NOK) sine kjerneverdier.

5.4.1 Kvinner hjelper kvinner

Krisesentersekretariatet er tydelig i sin idealisme og politiske budskap. Hjelpen skal gis til kvinner av kvinner. Parallelt med hjelpen tilpasset enkeltindividet, skal KS angripe et hvert forhold i samfunnet som legitimerer, underbygger og opprettholder menns vold mot kvinner, og kvinner skal stå sammen mot diskriminering og undertrykking av kvinner.

KS sin ideologi bygger på solidaritetstanken, kvinner hjelper kvinner.

Medlemssentrene i organisasjonen er tilsluttet en plattform som ble vedtatt på landskonferansen i Tromsø 1982, og revidert på årsmøtet i 2010. De sentrene som er tilsluttet denne plattformen er Krisesenterbevegelsen i Norge.

Det stilles som krav til medlemmene at de tilslutter seg til og følger opp plattformen. Kvinner skal stå felles i kampen om endring av samfunnets syn på menns vold mot kvinner, og på krisesentrene skal kvinner hjelpe kvinner.

I KS sine etiske retningslinjer, som er en del av plattformen, står det om målgruppen:

Dokumentet er forpliktende for samtlige kvinner tilknyttet et krisesenter (KS sine etiske retningslinjer fra hjemmesiden)

I verdigrunnlaget i samme dokument står det at KS og medlemmene skal arbeide for kvinners rett til alt fra respekt og privatliv, til et liv uten vold og seksuelle overgrep.

Verdiene retter seg mot kvinnene som enkeltindivider, men krever innsats på samfunns-, gruppe- og individnivå.

Alle dokumenter og vedtekter er tydelige om den kvinnepolitiske kampen og henvender seg til kvinner.

Menn er kun nevnt som overgripere.

(KS hjemmeside april 2015).

5.4.2 Bekjempe vold i nære relasjoner

Som det fremgår i delkapittel 5.2, ble NOK dannet med bakgrunn i splittelsen som oppstod da flere krisesentre ikke ville tilslutte seg plattformen til Krisesenterbevegelsen, som senere dannet KS.

Landsmøte i NOK vedtok i 2009, en verdiprofil for organisasjonen, som inkluderer medlemsorganisasjonen og medlemssentrene.

I verdiprofilen beskriver NOK seg selv som en interesseorganisasjon hvis overordnede mål er å styrke arbeidet for å forebygge og bekjempe vold i nære relasjoner.

NOK ønsker et fokus på kvinner, menn, barn og voldsutsatte personer med spesielle behov.

De ønsker også å utvide forståelsesrammen for vold i nære relasjoner og beskriver det som et komplekst problem som krever løsninger på flere nivåer. Deres budskap er kjønnsnøytralt, og formidler en profesjonell, faglig forankret, verdiprofil:

Vold i nære relasjoner er et komplekst problem og må ses ut fra et psykologisk, sosiologisk, økonomisk og politisk perspektiv

*NOK! arbeider for å styrke rammevilkårene for de enkelte medlemssentrene.
NOK! arbeider for å kvalitetssikre krisesentrenes virksomhet. NOK! søker å bidra til utvikling av kunnskap om vold i nære relasjoner.
(NOK verdidokument fra hjemmesiden)*

Verdiprofilen videre har ett fokus på *åpenhet og samarbeid*. NOK er opptatt av enkeltindividet sin rett til et liv uten vold, men mener løsningen ligger i dialog og samhandling med myndigheter, tverrfaglig samarbeid og økt kompetanse.

De skriver NOK! om seg selv, altså forkortelsen med utropstegn etter, noe som gir inntrykk av NOK som et type kamprop, i betydningen nå er det NOK!

NOK sine krav til medlemmene er i likhet med KS, forpliktende:

Det enkelte senter må arbeide i samsvar med Norsk Krisesenterforbunds vedtatte verdidokument og etiske retningslinjer. (NOK verdidokument fra hjemmesiden).

Medlemmene må følge NOK sitt verdidokument og etiske retningslinjer. Alle medlemmer har lik rett til å påvirke og delta.

(NOK hjemmeside april 2015)

NOK og KS har nedfelte verdier som forplikter medlemssentrene. KS sin oppsummerte kjerneverdi er *kvinner hjelper kvinner*, mens NOK sin oppsummerte kjerneverdi er *bekjempe*

vold i nære relasjoner. KS har en sterk kvinneprofil, NOK er kjønnsnøytrale og skriver om flere brukergrupper.

5.5 ÅPNE VERDIER

De åpne verdiene er kartlagt fra dokumenter, observasjon og intervju. Under intervjuet kom de åpne verdiene frem via svar på spørsmål, historier om suksess, nederlag og hverdagspraksis, og i samtalen mellom informantene i fokusgruppene.

Dette er verdier som kom åpent frem og som informantene hadde et tydelig forhold til. Det er allikevel viktig å understreke at jeg som forsker har gjenkjent verdiene og tolket dem med mine begreper. (Aadland et.al. 2006).

Det kommer ikke frem om verdiene er sagt av en miljøarbeider, sosionom eller en leder, men i de to paraplyorganisasjonene, er det kun leder som var informant under intervjuet.

Verdiene viser likheter og forskjeller mellom paraplyorganisasjonene og mellom paraplyorganisasjonene og krisesentrene.

Det ble tydelig for meg at noen verdier var felles for hele miljøet, mens andre verdier skilte paraplyorganisasjonene fra hverandre, og også viste en ulikhet i verdifokuset mellom paraplyorganisasjonene og krisesentrene.

5.6 FELLES ÅPNE VERDIER

Det er flere verdier som er felles for alle informantene og som også kommer frem fra dokumenter. Jeg vil her trekke frem de felles åpne verdiene som kom frem gjennom svar på spørsmål og historier fra hverdagen. Verdiene er beskrevet av informantene med ulike ord, men tolket av meg til å ha samme betydning.

5.6.1 Individet i fokus

Betydningen av å se individet, og gi tilrettelagt hjelp, ble trukket frem av alle på ulike måter. KS understreker kvinneperspektivet, men hjelpen som gis skal tilpasses den enkelte kvinne og hennes særskilte situasjon.

NOK har et nøytralt kjønnsperspektiv, men innholdet og betydningen av hjelpen som gis, skal tilpasses den enkelte person som oppsøker krisesenteret.

Dette illustreres ved:

«Den ideologiske plattformen har to oppgaver, det første er å hjelpe kvinner på kvinners premisser (...) hvert menneske som kommer til krisesenteret skal få oppleve at de er spesielle»

(KS)

Hos begge sentrene er det tydelig at brukeren er i fokus, og hjelpen tilrettelegges i forhold til hva hver enkelt behøver og tilpasses også til hvor hver enkelt bruker er i sin egen prosess.

«Noen sentre bestemmer botiden til brukerne, vi har det ikke slik, vi bestemmer botid selv i samarbeid med hva hver enkelt bruker trenger»

(Mår senter)

Her snakker de om botid, men legger brukerens behov til grunn, noe som viser at individet er i fokus, og hjelpen tilpasses hver enkelt.

KS snakker om individet som kvinnen, men NOK snakker om individet som brukeren uavhengig av kjønn.

5.6.2 Lavterskeltilbud

Alle informantene understreket betydningen av å ha et tilbud på sentrene som var åpent døgnet rundt og hvor de som trenger hjelp og beskyttelse kan få et tilbud uten å måtte vente. Tilbudet skal gis så middelbart som mulig, uavhengig av om det er telefonkontakt de trenger eller beskyttelse i form av opphold.

Flere krisesentre har skjult adresse, noe som kan tolkes som et hinder for å få hjelp raskest mulig, men som samtidig er et tiltak for å beskytte de som bor der.

«Noen krisesentre som hadde åpen adresse ble latterliggjort, men det handler om å være tilgjengelig for alle så raskt som mulig (...)» (NOK).

Enkelte sentre opplever strammere økonomiske rammer, og en frykt for at tilgjengelighetsprinsippet kan bli utfordret pga dette.

«Vi er jo et lavterskeltilbud, og det er veldig bra og veldig viktig at ikke blir borte (...) her kan folk komme når som helst, hele døgnet, både på natta og julaften» (Mår senter)

5.6.3 Synliggjøre og bekjempe vold

Denne verdien fremheves hos paraplyorganisasjonene i form av ønske om å synliggjøre problematikken i samfunnsdiskusjonen og sørge for at myndighetene tar dette alvorlig nok til å sette i verk tiltak som bekjemper volden.

KS har også her et tydelig kvinneperspektiv, mens NOK ønsker å synliggjøre at vold utføres av både kvinner og menn, og at ofre for vold også er menn, kvinner og barn.

«En felles verdiplattform ble kjempeviktig for meg for å øke forståelsen av vold i nære relasjoner (...) og synliggjøre at det må arbeides på alle nivåer, både med individet, lokalmiljøet og på overordnet nasjonalt nivå» (NOK)

NOK og KS følger ikke den samme verdiplattformen, men uttrykker det samme engasjementet for og betydningen av å fortelle verden om hva vold handler om og hvordan den bekjempes.

Begge sentrene uttrykte at paraplyorganisasjonene sin betydning for sentrene hang sammen med hvor godt de jobbet med å synliggjøre og bekjempe volden politisk og samfunnsmessig.

De uttrykte en forventning om at paraplyorganisasjonene jobbet politisk med det sentrene jobbet individrettet for å bekjempe.

Begges syn illustreres ved følgende sitat:

«Det er utrolig viktig den jobben hun gjør med å snakke om vold i nære relasjoner i debatter, og løfter tema opp som ikke blir mye snakket om, slik at politikerne tar dette på alvor»

(Gaupe senter)

5.6.4 Helhetlig krisesentermiljø og kompetanseheving

Det kom tydelig frem hos alle informantene at de var opptatt av at de ansatte på sentrene hadde kompetanse på vold og at de så et behov for å styrke det faglige nivået både på sentrene og i hjelpeapparatet generelt. Alle informantene uttrykte på ulike måter ønske om et helhetlig og faglig sterkt krisesentermiljø, hvor tilbudet som ble gitt fra sentrene var mer samstemt.

Begge paraplyorganisasjonene og sentrene ønsket å dele sin kompetanse med andre instanser i form av informasjonsmateriale og foredrag.

Fokuset på faglige drøftinger og generell kompetanseheving på ulike nivåer, ble sagt med ulike ord, men tolkes å ha samme betydning og tyngde hos alle informantene.

Dette illustrerer ved disse to sitatene:

«I NOK har prosessen frem mot profesjonalisering vært en viktig del av verdigrunnet, og det å utvikle et felles faglig tilbud ved krisesentrene har vært en viktig oppgave» (NOK)

«Hun greide å overbevise styret om at vi måtte være medlem for å styrke vår kompetanse og faglige oppdatering. (...) Vi har fast veiledning og faglige diskusjoner i forhold til brukerne. (...) Vi holder foredrag og underviser hos alle som spør»
(Mår senter)

Ordene kompetanse og profesjonalisering ble brukt av alle for å fremheve betydningen av å ha kunnskap om vold og forståelse av voldens konsekvenser. De mente alle sammen at dette var viktig på krisesentrene i tillegg til det øvrige hjelpeapparatet, som de generelt mente hadde mangelfull kunnskap om vold i nære relasjoner. Sentrene var spesielt motiverte til å dele sin erfaringsbaserte kompetanse med hjelpeapparatet i kommunene.

Alle snakket også om betydningen av å ha fagutdannet personale på sentrene, og at kompetanse på vold burde være en del av innholdet i profesjonsutdannelser. Alle snakket også om betydningen av et enhetlig krisesentermiljø, både for å styrke fagligheten og for å stå samlet utad.

5.6.5 Barn på krisesentre

Det var stor enighet om at barna som kom med sine foreldre på krisesentre, måtte ivaretas helt spesielt. Både med hensyn til innholdet i tilbudet og sentrenes ansvar for å melde bekymring til barnevernet.

Tidligere var krisesentrene sitt tilbud kun hensyntatt de voksne, og melding til barnevernet ble sett på som en hindring for å skape trygge relasjoner mellom hjelpere og bruker. Erfaring og kunnskap om voldens konsekvenser, skapte diskusjoner som var med på å utvikle et mer tilpasset tilbud til barn.

«(...) tenk på all den kunnskapen vi har fått, om barna og hvilke konsekvenser det har å leve med vold (...) vårt ansvar å ta vare på kvinnene og deres barn. (...) tidligere måtte politiet oppbevare de på politistasjonen, i arresten for å gi de nok beskyttelse. Hvordan takler vi det når vi får kritikk for at sentrene ikke har meldt til barnevernet. Vi må rydde opp (...))»

(KS)

«Det er tungt med de vanskelige sakene, spesielt for barna, som har det vanskelig og som ikke helt forstår. (...) hvis de flytter hjem igjen med barna, det er tungt. Da sender vi bekymringsmelding.»

(Mår senter)

Sitatene viser på hver sin måte, hvilken betydning hensynet til barna har, og hvor viktig de ser på det å beskytte barna under opphold og fra videre erfaring med vold.

5.6.6 Økonomisk trygghet

Denne verdien kom frem i historiene de fortalte fra hverdagen til brukerne, men også i forhold til organisasjonene og sentrene sin egen økonomiske situasjon.

Organisasjonene lever av pengene som medlemmene betaler inn. Og sentrene som er medlem, lever av de økonomiske rammene deres eiere vil gi de. Flere sentre har opplevd en mer usikker økonomisk situasjon når kommunene skal spare penger, og av den grunn, meldt seg ut av en medlemsorganisasjon. En situasjon som påvirker medlemsorganisasjonen sin økonomi, og som oppleves truende.

Det økonomiske forholdet mellom paraplyorganisasjoner og medlemssentrene, illustreres godt i følgende sitat:

«Vi er vel kanskje i en organisatorisk krise nå, for vi mister medlemmer ved at sentrene etter hvert er blitt kommunale, og det er problematisk å få midler til medlemskontingent, ettersom de er såpass høye. Vi vet ikke hva som skjer fremover.»
(NOK)

«Vi har hatt fordeler av å være medlem, men så priset de seg ut. Og det vi fikk igjen var for lite i forhold til de 60-70 000 vi betalte, i tillegg til at vi betalte for kursene vi gikk. Nå får vi mange av de samme tilbudene fra RVTs, og det er gratis.»
(Gaupe senter)

På brukernivå beskrev de en vanskelig økonomisk situasjon for mange brukere, og et vanskelig samarbeid med instanser som kan gi økonomisk støtte. Dette påvirket at fra brukerens mulighet til å skaffe seg mat og muligheten til å flytte fra senteret over i egen bolig.

«xxx fikk ikke penger av Nav til mat, og senteret har selvkost, noe som betyr at de som bor her må betale maten sin selv. Vi har ikke penger, så hun måtte å bo hos ei venninne. Vi søkte om livsopphold i januar og har ikke hørt noe ennå, 1 mnd. etterpå»
(Gaupe senter)

Økonomisk uforutsigbarhet vises her både på organisatorisk nivå, og for enkeltbrukere.

Økonomisk trygghet og forutsigbarhet utrykte alle som et ønske for sentrene, organisasjonene og brukerne.

5.6.7 Skjematisk oppsummering av felles åpne verdier.

Jeg har valgt å sette verdiene inn i en tabell, for å lage en oversiktlig oppsummering av de felles åpne verdiene slik de kommer frem i de to paraplyorganisasjonene og krisesentrene.

Verdibegrepene er sagt høyt, kommet frem i dokumenter og tolket av meg.

Formålet med en skjematisk fremstilling, er å vise de ulike verdibegrepene som kom frem, og hvordan de er kategorisert under hovedverdiene *individet i fokus, lavterskeltilbud, synliggjøre og bekjempe vold, faglighet og kompetanseheving, barn på krisesenter og økonomisk trygghet.*

Felles åpne verdier			
KS	NOK	Gaupe senter	Mår senter
Individet i fokus			
Hver kvinne er unik	Individet i fokus (Kjønnsnøytralt)	Brukeren i fokus (Kjønnsnøytralt)	Tid på bruker
Alle kvinner skal få tilpasset tilbud			Hver kvinne er unik
			Brukers medbestemmelse
Lavterskeltilbud			
Lavterskeltilbud	Åpen adresse	Sikkerhet	Tilgjengelighet
Beskytte kvinner og deres barn	Rask hjelp	Rask beskyttelse	24/7 tilbud
Synliggjøre og bekjempe vold			
Vold som samfunnsproblem	Aktiv i sosiale medier	Tydeliggjøre ansvar	Bekjempe vold
Bekjempe vold	Bekjempe vold i nære relasjoner	Dele kompetanse	Informasjonsarbeid
Vise voldens sanne ansikt	Jobbe sammen med myndighetene		
Pådrivere i debatten			

Helhetlig krisesentermiljø og kompetanseheving			
Kunnskap om vold inn i profesjonsutdanningen	Profesjonalisering	Dele kompetanse	Veiledning
Dele kompetanse	Flere utdannede på sentrene	Faglig refleksjon	Faglighet
Likt tilbud på alle krisesentre	Kompetanseheving	Et enhetlig krisesentermiljø	Et samlet fagmiljø
	Ledersamlinger		
	Stå samlet		
Barn på krisesenter			
Beskytte kvinner og deres barn	Tilrettelagt tilbud til barn	Styrke tilbudet til barn	Tilbud til barn
Melde til barnevernet	Samarbeid med barnevernet	Felles treffpunkter med barnevernet	Barns beste
	Barnefaglig ansvarlige	Melde bekymring	Sende bekymringsmelding
Økonomisk trygghet			
Økonomisk trygghet	Økonomisk trygghet	Forutsigbar økonomi	Økonomisk trygghet
Forutsigbare rammebetingelser	Sentrene må bestå	Raskere hjelp fra NAV	Senterets autonomi
			Samarbeid med NAV

5.7 ÅPNE VERDIER SOM ER ULIKE

Her vil jeg vise de åpne verdiene som kom frem i analysen, og som tydeligst viser en ulikhet mellom paraplyorganisasjonene og paraplyorganisasjonene og krisesentrene.

5.7.1 Kjønnsperspektivet

KS uttrykker både skriftlig og muntlig et kvinneperspektiv i sitt arbeid som rettes både mot den enkelte kvinne som trenger hjelp og et overordnet samfunnspolitisk nivå.

KS sine verdier har et tydelig fokus på vold mot kvinner, og at det er kvinner som skal hjelpe disse kvinnene. Kvinner er ofre, menn utøver volden og det er kvinner som skal jobbe på krisesentrene.

*«Kvinner hjelper kvinner på kvinners premisser.
(...) vi skal støtte kvinnene. Vi møttes kvinner fra hele landet og diskuterte strategier og utfordringer.
Vi er en ideell kvinneorganisasjon. Vi skal være pådrivere i å synliggjøre og bekjempe vold mot kvinner og barn.»*
(KS)

NOK sitt kjønnsperspektiv er nøytralt, i den forstand at hjelpen skal gis til de som er utsatt for vold av noen som står de nær, uavhengig av hvilket kjønn utøver eller offer har.

De er også kjønnsnøytrale i sin beskrivelse av hvem som skal yte hjelp fra krisesentrene, og liker dårlig negative reaksjoner på menn som arbeider på krisesentrene.

De er opptatt av vold i nære relasjoner rettet mot ulike grupper, og et fokus på individet.

*«Vi ser vold i nære relasjoner i et integrert perspektiv, hvor individet må sees.
(...) når man ser på utøver og offer så har de så utrolig lik bakgrunn, så det å ikke ta med seg individperspektivet er helt uforståelig. (...) vi er opptatt av vold mot menn, eldre, de med tilleggsproblemer og ikke minst barn, i tillegg til kvinner.
(...) de som ansatte menn på krisesentrene ble latterliggjort.»*
(NOK)

Begge paraplyorganisasjonene har medlemsentre som har mannlige ansatte og som gir tilbud til menn, det siste i tråd med krisesenterloven §1. KS blander seg ikke inn i ansettelsen til sentrene, men deres plattform og verdidokumenter bruker konsekvent kjønnsbegrepet «kvinner».

Begge Krisesentrene jeg besøkte var åpne for mannlige ansatte, og legger ulikt syn på mannlige ansatte og tilbudet til voldsutsatte menn som en betydningsfull forklaring på splittelsen i krisesentermiljøet mellom KS og NOK.

Dette illustreres i følgende siterte samtale:

Kaja:

«Vi har vært meldt litt ut og inn vi. Kjenner ikke så godt til verdiene hos noen av organisasjonene.»

Ulla:

«Var vel noe sånt at de var uvenner.»

Ida:

«Ikke uvenner kanskje, men uenig om det med menn og sånt.»

Kaja:

«Noe med at menn ikke kunne jobbe på sentre, men xxx er medlemmer og de har menn som jobber der.

Men jeg hørte noe som poppa opp engang, noe om menn, og KS har vært veldig sånn kvinnesak. Ligger mye i historien kanskje. Det var jo noen jenter som sloss for likestilling i 70 åra. Ligger langt på venstresida kanskje? Vil jo ikke ha tilbud til menn, eller se på menn som offer for vold»

(Mår senter)

Gaupe senter har et tilbud til menn. Mår senter har det ikke, men henviser menn til et samarbeidende senter med avdeling for menn.

Begge sentrene har vært gjennom en prosess hvor kjønnsperspektivet er diskutert, og uttrykker skepsis til det ensidige kvinnepolitiske budskapet til KS. Loven krever tilbud til menn og kvinner utsatt for vold i nære relasjoner, og sentrene er bevisst dette ansvaret. Begge sentre er åpne for å ha mannlige ansatte, og begge uttrykker følelse av autonomi i forhold til at paraplyorganisasjonene ikke har noe å si overfor sentrene sin beslutning om tilbud til menn og mannlige ansatte.

5.7.2 Flat struktur

Krisesentrenes historie handler om frivillighet og felles beslutninger. Før krisesenterloven kom og kravet til kommunal styring, hadde sentrene flat struktur. Det var ingen leder, og oppgavene var fordelt i ulike grupper som: markedsføringsgruppa, kjøkkengruppa, it-gruppa og tilsvarende på alle de ulike arbeidsoppgavene internt og eksternt.

Med det kommunale ansvaret for krisesenter tilbudet, kom kravet om tydelig ledelse.

Krisesentrene i mitt prosjekt er begge organisert med en leder på toppen. Og det er lederen som forholder seg til eierne og styret. Et av sentrene har også faglig leder, organisert under daglig leder.

Hverken i dokumenter eller under intervjuet ved sentrene, kom det frem noen synspunkter som problematiserte en slik organisering. Mer uttrykt som en selvfølgelighet. Gaupe senter har også i sitt verdidokument et punkt med overskriften *leders forventninger til medarbeiderne*, som bekrefter en tydelig lederrolle.

Begge paraplyorganisasjonene er også hierarkisk organisert med daglig leder, men bruker begrepet flat struktur og viser til det som en positiv verdi i betydningen alle skal delta, alle skal bli hørt og beslutninger tas i fellesskap.

Dette illustreres i følgende sitat:

«Vi er jo bare to ansatte i sekretariatet, også har jeg de i prosjektet, men jeg har en veldig flat lederstil, selv om mediene gjerne vil ha meg fordi jeg er kjent. (...) Jeg vil at alle skal delta og bestemme sammen. Det er en del av historien vår.» (KS)

«Jeg ser ikke på meg selv som en leder. Mer som en sekretær og koordinator. Et redskap for sentrene. Min rolle er å være en representant, og jeg går aldri ut uten innspill nedenfra, jeg sier nedenfra for jeg tenker litt hierarkisk, men prøver å ikke jobbe sånn.» (NOK)

Sitatene viser en dualitet til begrepet ledelse. De er begge daglig leder, men sier samtidig at det er en flat, mer harmonisk struktur, de streber etter å etterleve i utøvelsen av sitt lederskap. Denne tosidigheten kan sees på som en motsetning og en utfordring til krisesentrene, og krisesentrene sine eiere, sin oppfatning av ledelse som en viktig verdi som krever rett kompetanse.

5.7.3 Politisk budskap

Begge paraplyorganisasjonene viser til utadrettet arbeid for å synliggjøre vold som tema og fremme endringstiltak. NOK beskriver det som et faglig og ideologisk perspektiv som har nådd frem gjennom dialog og faglige argumentasjon over tid, mens KS tolkes veldig

målbevisste i sin medieprofilering og bruk av politisk kvinnekamp for å nå frem med sine verdier.

Dette illustreres i følgende sitat:

«Jeg føler at vi ideologisk sett har fått frem synet på vold i nære relasjoner, og behovet for tilbud også til menn. Og det er vår forståelse som har fått plass i den offentlige forståelsen. Det er jeg veldig stolt av, men vi jobber ikke sånn politisk som KS gjør, vi er mer på lag. De har vært i opposisjon og i kamp for kvinnesynet.» (NOK)

Mår senter og Gaupe senter beskriver krisesentrenes arbeid som individrettet. Begge sentrene uttrykker en forventning til paraplyorganisasjonene om å jobbe på et mer overordnet nivå i forhold til profilering og det politiske budskapet. Eksemplet nedenfor representerer det som ble uttrykt:

«Jeg trenger ikke bry meg om det er en organisasjon eller åtte, så lenge de jobber utad politisk om kvinners rettigheter og synet på vold. Deres jobb er å løfte det, for de har kontaktene og kjenner politikerne. Vår jobb er å ta oss av de som trenger hjelp i hverdagen.»
(Mår senter)

Sentrene er opptatt av at paraplyorganisasjonene gjør jobben med å få frem voldens virkelighet og konsekvenser, og at organisasjonene har en stemme som blir hørt. Selv konsentrerer de seg om enkeltmenneskene som oppsøker tjenesten og målet om å yte best mulig hjelp.

Det kommer frem en forståelse av en delvis sammenheng mellom det utadrettede arbeidet og hjelp til enkeltindividet, men det kan diskuteres om sentrene foretrekker den høye stemmen som høres mest (KS), eller den faglige argumentasjonen som når frem over tid (NOK). Det kan også diskuteres om det er det tydelige, kvinnepolitiske budskapet som har ført til politiske endringer, eller den faglige, kjønnsnøytrale argumentasjonen.

5.7.4 Skjematisk oppsummering av de åpne verdiene som er ulike

En oppsummerende tabell som viser de åpne verdiene som er ulike mellom paraplyorganisasjonene og mellom paraplyorganisasjonene og medlemsentrene. Verdiene

synliggjøres med ulike ord, men tolkes til å ha synonymt innhold. Tabellen viser verdiene slik de er kategorisert under hovedverdiene *kjønnsperspektivet*, *flat struktur* og *politisk budskap*.

Åpne verdier som er ulike			
<i>KS</i>	<i>NOK</i>	<i>Gaupe senter</i>	<i>Mår senter</i>
Kjønnsperspektivet			
Kvinner hjelper kvinner	Se både utøver og offer	Tilbud til menn	Telefontilbud til menn og kvinner
Hjelp på kvinners premisser	Menn som hjelpere	Ønsker mannlige ansatte	Åpne for mannlige ansatte
Ideell kvinneorganisasjon	Tilbud til menn		Menn som trenger beskyttelse henvises til samarbeidende senter
Internasjonal solidaritet med kvinner			
Flat struktur			
Likeverdighet	Felles beslutninger	En leder	Daglig leder
Alle skal høres	Stå samlet	Lederkompetanse	Faglig leder
Flat lederstil	Alle skal delta	Tydelig ansvar	Ledelseskompentanse
Aldri sparke bortover og nedover	Flat struktur	Snakke om ledelse	Eierne og styret forholder seg til leder
	Tett kommunikasjon med medlemssentrene	Eierne forholder seg til daglig leder	
Politisk budskap			
Vold mot kvinner som samfunnsproblem	Synliggjøre vold i nære relasjoner	Holde foredrag i nærmiljøet	Informasjonsarbeid i nærmiljøet
Gi pressen de stygge historiene	Faglig argumentasjon	Brukeren i fokus	Tid på brukeren
Pådrivere i debatten	Likheter mellom historien til voldsutøver og offer		

Proaktivt kvinnearbeid	Jobbe sammen med myndighetene		
Internasjonal kvinnesolidaritet			

5.8 ÅPNE INDIVIDUELLE VERDIER

Individuelle verdier kan være bevisste og ubevisste, og knyttes til hver enkelt persons holdninger og handlinger som bidrar til organisasjonskulturen. (Aadland et.al.2006).

Forskningsspørsmål to handler om hvordan krisesentrene opplever forskjellen i verdiprofilen mellom de to paraplyorganisasjonene, og da er individuelle verdier også meningsbærende.

I samtalene med informantene kom det frem åpne, ulike verdier, uttrykt gjennom holdninger og meninger. Disse verdiene ble ikke forsøkt bagatellisert eller fordekt, men sagt høyt og tydelig. På sentrene handlet det om brukere som ble sett på som vanskelige, og hvordan de reflekterte i fellesskap rundt slike holdninger. Holdninger til samarbeidspartnere med et annet fokus, for eksempel NAV, var også grunnlag for sterke, individuelle holdninger og ytringer. Når slike holdninger ble sagt høyt, ble det grunnlag for refleksjon og veiledning.

Informantene fra sentrene uttrykte også personlige meninger om lederne av paraplyorganisasjonene, og hvordan motsetninger mellom et sterkt kvinnesyn og tilbud også til menn, resulterte i to «paraplyer» i stedet for en.

Dette illustreres ved sitatet:

«Vi har masse samarbeid med KS, men de er jo fortsatt der at de brenner BH'er og pornoblader, ikke sant? Jeg kan ikke være medlem der. Menn har også krav på et godt tilbud, så NOK var riktig forbund for oss.» (Mår senter)

De daglige lederne av paraplyorganisasjonene er paraplyorganisasjonene og de uttrykte personlige holdninger som påvirket forholdet til hverandre som paraplyorganisasjoner og hverandre som mennesketyper. De var uventet åpne om disse holdningene, og reflekterte noe rundt hva disse holdningene kunne ha av konsekvenser.

Måten de snakket om seg selv og hverandre på, illustreres i dette sitatet:

«KS står frem hele tiden, men jeg er ikke så modig. Også er de flere enn bare en person. Jeg er bare meg. Hadde ikke turt å kaste meg ut i debatten slik leder i KS gjør, hun uttaler seg ganske friskt. Jeg må alltid ha en faglig forankring i det jeg sier. Orker ikke tanken på å få en sånn «gud hvordan kan hun si noe sånt».

(NOK)

«Jeg tror noen sentre kunne ønske at vi alle var samlet i en medlemsorganisasjon, men kanskje når vi som er ledere nå blir gamle og nye krefter kommer til. Vet ikke. Er nok mye personlig her.»

(KS)

Jeg beundrer lederne for sin ærlighet og evne til å se sine egne holdninger som mulige begrensninger. Satt inn i et historisk krisesenterperspektiv, er motsetningene forståelige. Samtidig blir det en diskusjon om hvor stor plass individuelle og ideologiske motsetninger skal få i en organisatorisk sammenheng i et lite fagmiljø som har ytre utfordringer i forhold til eierskap og økonomiske rammer som truer flere sentre sin eksistens.

5.9 VEIEN VIDERE TIL DE SKJULTE VERDIENE

Observasjonen av kulturuttrykk og forståelsen av åpne verdier kan sammenfalle eller komme i konflikt. Der observert adferd i kulturuttrykk kommer i konflikt med de åpne verdiene gir det et grunnlag for å finne de skjulte verdiene. **Dette er verdier som må kartlegges for å kunne gi en mer helhetlig oversikt som kan besvare forskningsspørsmål tre, knyttet til hvordan krisesentrenes mønster av verdier - i - praksis påvirkes av verdiprofilen i paraplyorganisasjonene.**

De skjulte verdiene er ikke så åpenbare som de åpne verdiene, og de er basert på mine tolkninger av spriket mellom det skrevne og det uttalte, og det som ble sagt og det som ble beskrevet av praksis. Jeg inntok en rolle som en forskende detektiv som måtte lese mellom linjene ved å tolke det usagte og legge merke til alt rundt meg fra jeg kom til jeg dro.

5.10 SKJULTE VERDIER

Verdiene som kommer frem her er både prinsipper, meninger, intensjoner og motiver det var lite eller ingen bevissthet om. Allikevel kan disse verdiene styre det som sies og gjøres, og de kan komme i konflikt med de åpne, uttalte verdiene som det er en bevissthet om.

Kartleggingen av skjulte verdier bygger på skjønn og tolkning i forhold til min forståelse av organisasjonene og respondentene. Jeg har valgt å sette spørsmåltegn etter hvert verdiutsagn fordi de viser til mine hypoteser og spørsmål som forsker, mer enn til påstander.

Noen av funnene vil sikkert føre til gjenkjennelse, mens andre vil føre til provokasjon. Som forsker håper jeg at det som fremkommer også kan føre til refleksjon, undring og utvikling. Kanskje vil det til og med føre til avklaringer og ny åpenhet?

Enkelte av verdiene viste et tydelig skille mellom paraplyorganisasjonene og paraplyorganisasjonene og sentrene.

5.10.1 De kloke verdiene kommer fra paraplyorganisasjonen?

Begge paraplyorganisasjoner beskriver verdiprosessen som et initiativ fra dem selv som skal presenteres medlemmene og implementeres i sentrene.

På den måten er verdien åpen, men det skjulte ligger i at det uttrykkes som en selvfølgelighet og derfor kommuniserer en manglende tillit til at sentrene har et fokus på verdier som er likeverdig medlemsorganisasjonen.

«En i styret sitter nå og utarbeider et nytt verdidokument som skal legges frem som et forslag, og så skal vi prøve å forankre dette i krisesentrene. (.....) Jeg møter jo en del kvinner som jobber på krisesentrene som har en del holdninger som ikke er helt i tråd med verdiene» (KS)

Sitatet viser at verdier blir vurdert som betydningsfulle, at de bør oppdateres og at de bør gjelde for alle. Samtidig inneholder budskapet en skepsis til krisesentrene sine ansattes forståelse av verdier, og at jobben med å implementere verdiene kan bli krevende.

Begge paraplyorganisasjonene så på verdidokumenter som ledende verktøy, men de tok det som en selvfølgelighet at verdiene utformes av noen få, for så og implementeres videre nedover i organisasjonen.

Sentrene viste liten interesse for paraplyorganisasjonene sine verdier, og et senter hadde utarbeidet egne verdier i samarbeid med sine eiere. Informantene fra sentrene ga også uttrykk for at verdier var viktig å snakke om og tenke over i hverdagen, men at verdiene som kom ovenfra, var lite tilpasset deres hverdag. Ingen av sentrene var klar over hvor forpliktende verdiene ovenfra var for de som medlemmer. Noe som kan tolkes som stor avstand mellom verdiene som skapes, og verdiene sin betydning i praksis.

5.10.2 «Paraplyorganisasjonen har liten innflytelse på oss»?

Dette er en vågal tolkning av flere utsagn gjennom intervjuene på sentrene, hvor det uttrykkes mangel på kunnskap om paraplyorganisasjonene sine verdier, mangel på interesse for paraplyorganisasjonene, og en forståelse av sentrene som helt uavhengige av paraplyorganisasjonen.

Sentrene ønsker at paraplyorganisasjonene skal gjøre en utadrettet jobb i forhold til vold som tema, da de selv ikke har kapasitet til å gjøre den jobben. Samtidig er sentrene tydelige på at paraplyorganisasjonene betyr lite for dem i deres hverdag med brukere, og at det er kostbart å være medlem.

Sentrene er ikke klar over den forpliktende formuleringen i plattformen, som sier noe om verdienes forventede betydning for praksis:

«Dokumentet er forpliktende for samtlige kvinner tilknyttet et krisesenter og gjelder så vel vakter som fast ansatte. Alle plikter å gjøre seg kjent med de etiske retningslinjer og utføre sitt arbeid i samsvar med dette» (KS sin plattform).

Det betyr at de som er medlem i KS bør vite om plattformen og vite at den legger føringer for senteret. Senteret som var medlem av KS visste lite om verdiene, bare at de handlet om at vold mot kvinner skulle stoppes. Dette er en viktig verdi for KS, men senteret var mer opptatt av verdiene som kom frem i det daglige arbeidet, og hvordan de skulle ha fokus på egne

holdninger i møte med brukerne. De ante ingenting om at senteret, ved sitt medlemskap, var forpliktet til å følge plattformen til KS, og det var ikke tema på felles møter.

KS på sin side, blander seg ikke inn i sentrene sin praksis, og jeg oppfatter en stilltiende aksept av at plattformen ikke følges i forhold til å ha mannlige ansatte og et fokus på vold i nære relasjoner mer enn kun vold mot kvinner.

Det andre senteret, som inntil nylig var medlem av NOK, hadde utarbeidet sine egne verdier i samarbeid med vertskommunen, samtidig som de var medlem i NOK. De kjente lite til de nedskrevne verdiene til NOK, men sa de tidligere hadde hengt fremme, men nå var borte. De viste derimot stolt frem sine egne utarbeidede verdier, hvor alle ansatte hadde deltatt i prosessen. Det siste viser en mer praktisk tilnærming til verdiene hvor også verdier i praksis er med på å danne verdiretningen sammen med de foretrukne kjerneverdiene i organisasjonskulturen. En mer «bottom up» prosess enn den verdiprosessen som er ensidig initiert og styrt fra ledelsen.

5.10.3 «Den evinnelige kvinnekampen»?

Dette er en skjult verdi som egentlig uttrykkes helt åpent. Med det mener jeg at det spøkes og nærmest harseleres med kampen for kvinners rettigheter. Jeg tolker alle informantene som opptatt av å bekjempe vold og med et stort hjerte for å hjelpe de som er utsatt for vold. Men det skjulte ligger i nettopp det spøkefulle og forsøket på å ufarliggjøre, nærmest unnskyldte, kvinnekampen som KS er engasjert i.

Sitatene nedenfor er sagt i en spøkefull tone med latter hos alle, men med en underliggende beskjed om at dette provoserer:

«KS er jo fortsatt der at de brenner BH'er og pornoblader» (Gaupe senter)

*«De er jo ganske til venstresiden da, med kvinnekampen som på 70 tallet»
(Mår senter)*

Jeg tolker ikke dette som en misnøye med selve kampen, men et uttrykk for måten kampen fortsatt kjempes på, i forhold til bruk av begreper og hvem de allierer seg med.

Jeg tolker begge sentrene som opptatt av kvinners rettigheter, men at fokuset KS har på kvinner skygger for fokuset på menn, eldre, funksjonshemmede og ikke minst barna, som de på sentrene må ha et godt tilbud til i tråd med krisesenterloven.

Denne skjulte verdien viser også en utålmodighet med motsetningene mellom paraplyorganisasjonene, og også en frykt for at krisesentermiljøet sin mulighet til å bli mer helhetlig trues av denne splittelsen.

5.10.4 «Det er riktig å si at fag er viktig, men mener vi det?»

En av de åpne verdiene som forente alle, var *helhetlig krisesentermiljø og kompetanseheving*. I analysen av kulturuttrykk kommer det frem at utdanning gir status og mer ansvar.

Det ble også tydelig hos KS, Mår og Gaupe, at det ikke brukes faglig språk. Det snakkes folkelig.

Historien til krisesentrene viser betydningen av likeverdighet mellom kvinnene som hjelper og de som får hjelp. Hjelpen ble gitt av kvinner som jobbet fra hjerte og med et engasjement for brukergruppen. Det var flat struktur, og tydelig bevissthet på å unngå at noen skulle være ledere.

Min tolkning er at historien fortsatt preger miljøet på en slik måte at det skal vises forsiktighet med bruk av faglige begreper og teorier, og tydelig ledelse er knyttet opp til kontakt med eierne av sentrene, men ikke i den daglige ledelsen av senteret.

På spørsmål om utfordringer i hverdagen, er det historier knyttet til vanskelige relasjoner med brukere og utfordringer i samarbeidet som blir fortalt. Historiene handler om brukere som utfordrer, brukere som ikke får nok hjelp, manglende samarbeid med andre instanser og uenighet mellom kollegaer. Det snakkes ingenting om metoder eller verktøy i forhold til jobben som utføres. De som har fagutdanning, bruker ingen faguttrykk eller snakker om teorier og metoder som har vært eller kunne vært nyttige i arbeidet og i samtaler om holdninger. Min tolkning er at alle jobber med hjertet, og vil brukerne det beste, men at det er begrenset kunnskap om metoder for å snakke med mennesker, verktøy til å skape gode samarbeidsrelasjoner eller utprøvde metoder i refleksjon over holdninger.

NOK sin leder bruker bevisst faguttrykk. Setningen *vold i nære relasjoner* som NOK benytter, er det som nå står i loven og benyttes i fagmiljøer. Deres kamp for tilbud til menn, og andre brukergrupper, er også sikret i loven.

Samtidig kaller NOK seg «lillesøster» i sammenligningen med KS, og mener de ufortjent er blitt stående i skyggen. Faget har vunnet frem i samfunnsdebatten, men i krisesentermiljøet er det fortsatt forsiktighet med å vise kompetanse knyttet til fagforståelse.

5.10.5 Skjematisk oppsummering av skjulte verdier.

De skjulte verdiene som kommer frem i tabellen, er de som representerte verdier det var liten bevissthet om og/eller som virket lite akseptabelt å si høyt. De skjulte verdiene er kategorisert under hovedverdiene *de kloke verdiene kommer fra paraplyorganisasjonen?*

Paraplyorganisasjonen har liten innflytelse på oss? Den evinnelige kvinnekampen? Og til sist den skjulte verdien det er riktig å si at fag er viktig, men mener vi det?

Tabellen kommer med redusert skriftstørrelse i sin helhet på neste side:

Skjulte verdier			
KS	NOK	Gaupe senter	Mår senter
De kloke verdiene kommer fra paraplyorganisasjonen?			
Sentrene forstår ikke helt det med verdier?	Sentrene har lite tid til å tenke på verdier?	Verdiene til paraplyorg. betyr ingenting for oss?	Verdier er overalt hele tiden? Uviktig hva som står på papiret?
Kan mer om verdier enn andre? Verdiene må initieres av oss?	<i>Jeg</i> ville ha verdier?	Vi bestemmer selv hvilke verdier vi vil ha?	Vi presenteres noen verdier vi skal stemme over?
«Paraplyorganisasjonene har liten innflytelse på oss»?			
Plattformen er ikke så forpliktende som det står?	Mindreverdighets-komplekser i forhold til KS?	Vi bestemmer selv?	Paraplyorg. har ingen formell makt?
Godtar at menn jobber på sentrene, men snakker ikke om det?	Får ikke sentrene til å delta i beslutnings- prosesser?	Vi utvikler oss hele tiden, mens paraplyorg. står stille?	Ansatte bryr seg ikke om vi er medlemmer eller ikke?
Tydlig ledelse er ikke i tråd med krisesenterbevegelsen?	Sentrene har ikke tid til å engasjere seg?	RVTS samler, men paraplyorg. splitter?	Forventer å få mer igjen for det dyre medlemskapet?
Har ingen makt over sentrene?	Sentrene forholder seg til eierne ikke paraplyorg?	For dyrt å være medlem?	NOK og KS er dårlige rollemodeller for samarbeid?
«Den evinnelige kvinnekampen»?			
Liker dårlig at kvinneperspektivet må vike for begrepet vold i nære relasjoner?	Medlemmene i KS er mindre opptatt av kvinnekamp enn KS?	Kvinnesyntet til KS er gammeldags?	Måten KS kjemper kvinnekamp på blir for ensidig?
Kvinner er mer verdt enn menn?	Det er våre begreper som benyttes i lovverket, men KS får all oppmerksomheten?	Noen sentre er blitt redd mannlige brukere og tør ikke ansette menn?	NOK og KS sin uenighet fremstår tåpelig?
	KS er mer opptatt av kvinnekamp enn fagutvikling?	Kunstig å skille mellom vold mot kvinner og vold i nære relasjoner?	Viktig at menn får hjelp, men ikke hos oss?
«Det er riktig å si at fag er viktig, men mener vi det?»			
Forståelse for historien og kampen for kvinners rettigheter er viktigere enn fagkompetanse?	NOK er mest opptatt av faglighet?	Vi er for få på jobb til å tenke metodisk, vi bare handler?	Det er riktig å si at fag er viktig?
Må ha folkelig språk?	Sentrene sin hverdag spiser opp tid til fagutvikling?	Må ikke briljere med faguttrykk?	Det er viktigere å ha fagutdannelse enn å bruke den?
	Liker å bruke faguttrykk?		Må snakke så folkelig som mulig?

5.11 KRISESENTRENE OPPFATNING AV FORSKJELLEN PÅ DE TO PARAPLYORGANISASJONENE

For at sentrene skal kunne si noe om forskjellen på de to paraplyorganisasjonene krever det kunnskap om både KS og NOK.

Sentrene viste noe kunnskap om den organisasjonen de var, eller hadde vært, medlem av. Begge sentrene visste at det var to paraplyorganisasjoner, men kunnskapen om den andre paraplyorganisasjonen var begrenset til avisoverskrifter eller meninger basert på hva noen andre hadde sagt eller hørt.

På spørsmål om hvordan de velger medlemskap, svarte begge sentrene at det var en avgjørelse leder tok, og at de øvrige hadde ingen mening om medlemskap eller ikke.

Det var liten interesse hos sentrene for paraplyorganisasjonene, og overhodet ingen nysgjerrighet på den paraplyorganisasjonen de selv ikke kjente til.

Informantene fra sentrene henviste til uenighet mellom paraplyorganisasjonene og to sterke damer, men ingen kjente til historien om hvordan splittelsen oppstod, eller kunne si noe om hva uenigheten bunnet i, annet enn at det måtte være personlige motsetninger.

Forskningen viser ulikheter og likheter i organisasjonskulturen som vil kunne gi sentrene mer kunnskap om de to paraplyorganisasjonene og historien som førte til en slik to-delning.

5.12 VERDIER I PRAKSIS HOLDT OPP MOT DE OFFISIELLE VERDIENE

Forskningen viser en forskjell i verdiene til paraplyorganisasjonene og sentrene, men det er noen verdier som spesielt kom frem i praksis, både uttalt og gjennom observasjon:

Trygghet, beskyttelse, tid, veiledning og evaluering.

Disse verdiene ble relatert til det praktiske arbeidet rettet mot brukerne og de ansattes egenutvikling. Det kommer frem et fokus på sikkerhet, både psykisk og fysisk, og et sterkt ønske om at beboerne skal føle trygghet på krisesentre.

Betydningen av å ha tid til de som trenger hjelp, og se hver enkelt person, fremheves som en viktig verdi for sentrene.

Dette sitatet representerer sentrenes syn:

«Vi må være et medmenneske og ta vare på de som er hos oss. Være tilstede og ha tid til hver enkel. (...) Det er grusomt når vi har dårlig tid og alt for mye å gjøre.» (Mår senter)

Sentrene understreket også betydning av veiledning på og evaluering av arbeidet de utførte. For det ene senteret var økonomi til veiledning prioritert fremfor medlemsavgift, og gitt som forklaring på utmelding.

Begge sentrene brukte ordet evaluering flere ganger, ment som en måte å sjekke ut at jobben som gjøres var i tråd med det de selv mente var god praksis. Hverken veiledning eller evaluering var knyttet til metoder eller faglig forankring, men mer som en diskusjon om hva som var «god folkeskikk» i møte med mennesker og mulige utfordringer.

De offisielle verdiene til paraplyorganisasjonene er mer knyttet opp til idealisme og samfunnsoppdrag. Sentrene så betydningen av dette, men som tidligere beskrevet, vises det en avstand mellom paraplyorganisasjonene sine kjerneverdier og de som kommer frem i sentrenes praksis.

5.13 VERDIER I UTVIKLING

KS har et tydelig samfunnsperspektiv i sitt arbeid. Det har til dels også NOK, men der kommer de faglige verdiene og ønske om økt kompetanse på sentrene, tydeligere frem.

Medlemsorganisasjonen er begge veldig stolte av sine verdier, og mener de står seg godt den dag i dag.

Noe som synliggjøres i følgende sitat:

«Jeg synes ikke verdiene har forandret eller utviklet seg noe, jeg synes bare at de på en måte i tiden som er gått- etter at vi formulerte de- har blitt mer og mer bekreftet som den forståelsen flere og flere har.» (NOK)

NOK sitt syn kan sies å ha blitt bekreftet ved at deres verdier er blitt gjeldende i lovverket og som rådende faguttrykk.

KS skal komme med et nytt verdidokument som er basert på plattformen fra 1982, med den samme forpliktelsen til medlemmene om å følge det som står i verdidokumentet. Det er ikke invitert til diskusjon om plattformen sitt grunnlag, og det kan tolkes som at plattformen er like gyldig i dag, eller det kan tolkes som et «forbud» mot å utfordre selve fundamentet til krisesenterbevegelsen.

KS sin holdning til dette kommer frem i følgende sitat:

*«Verdiene våre er like aktuelle i dag, dessverre»
«Vi skal se på et nytt forslag, som vi skal prøve å forankre i krisesentrene, selv om krisesentrene er et kommunalt ansvar. Vi har lagt en del føringer for innhold og implementering.» (KS)*

5.14 OPPSUMMERING AV ANALYSEN

Jeg har analysert krisesentermiljøet ved å kartlegge kulturuttrykk og åpne verdier. Der jeg så konflikt mellom observerte kulturuttrykk og åpne verdier fant jeg grunnlaget for å kartlegge skjulte verdier.

Funnene viser åpne verdier som er felles for miljøet, og verdier som er ulike mellom de to paraplyorganisasjonene, og også mellom paraplyorganisasjonene og medlemssentrene.

Kulturuttrykkene er gruppert og verdiene er kategorisert under representative hovedverdier.

Jeg har sett på verdier i praksis, holdt opp mot de offisielle verdiene i paraplyorganisasjonene, og kartlagt om verdiene har endret seg over tid eller om de vurderes til å ha en tidløs gyldighet.

Analysen av funn viser en kartlegging i tråd med forskningsspørsmålene og problemstillingens relevans.

6 DRØFTING AV HOVEDFUNN

6.1 VERDIER OVENFRA OG NED

Falkenberg (2006) konkluderer i sin forskning med at verdier blir for lite forankret i organisasjonen, og at årsaken er at verdiene hverken er kjente eller forstått av organisasjonsmedlemmene.

Medlemssentrene kan si noen av kjerneverdiene til paraplyorganisasjonen de er medlem av, men det er på «overskriftsnivå». Med det mener jeg at de kan noen av ordene som står skrevet, men har gjort seg få tanker om innholdet, og hva det betyr for det praktiske arbeidet som utføres på senteret.

Schein (2010) skriver at organisasjonskulturen handler om felles delte verdier.

Det er lite fellesskap om verdiene. Et av sentrene utarbeidet også egne verdier samtidig som de var medlem av en paraplyorganisasjon som stiller krav om at verdiene er felles og førende for alle medlemmer. Det kunne forventes at når et senter blir medlem av en medlemsorganisasjon, så har de satt seg inn i de styrende dokumentene. Spesielt når sentrene uttrykte at medlemskap var veldig kostbart i forhold til sentrenes økonomi. Sentrene visste lite om medlemsorganisasjonen, og det var leder alene som bestemte om sentre skulle være medlem eller ikke.

Det kan sies at det å skape et fellesskap om verdier blir krevende når leder alene vurderer og bestemmer medlemskap eller ikke i paraplyorganisasjonen. Lederen av krisesenteret har ikke prioritert implementering av kjerneverdiene fra medlemsorganisasjonen til senteret, da ingen av informantene hadde noe forhold til disse kjerneverdiene. Funnene bekrefter Falkenberg sine funn og konklusjoner i forhold til at nedfelte verdier er lite kjent nedover i organisasjonen.

På den annen side er paraplyorganisasjonene sine kjerneverdier nedfelt etter initiativ fra ledelsen og skrevet av ledelsen, uten at ansatte på sentrene har deltatt i prosessen.

Falkenberg (2006:29) sier: «*Ingen kan proklamere verdier på vegne av andre*».

Min forskning viser at begge paraplyorganisasjonene har proklamert verdier på vegne av medlemmene. Intensjonen om å ha felles overordnede verdier har gode hensikter, men viser

liten refleksjon over hvordan manglende deltagelse i verdiskapelsesprosessen kan påvirke kjennskapen til, eller forståelsen av verdienes innhold og betydning. Det kom ikke frem noen nysgjerrighet, hos lederne av paraplyorganisasjonene, på hvordan praksis ved krisesentrene ser ut og hvordan kunnskap om praksis kunne lede til kjerneverdier som var betydningsfulle både for paraplyorganisasjonen og medlemmene. Begge lederne har bakgrunn fra krisesenterarbeid for mange år tilbake, og mente at det var tilstrekkelig kunnskap om praksis. Lederne var opptatt av at kjerneverdiene ovenfra skulle implementeres i praksis, uavhengig av hva sentrene måtte mene om verdienes relevans for praksis. Paraplyorganisasjonene uttrykker frustrasjon over hvor vanskelig det er å forankre verdiene nedover i systemet, men gir ingen refleksjon over måten verdiene ble initiert, og hvem som deltok i prosessen. Det var heller ingen meninger om hva som bør endres i verdiskapelsesprosessen for å skape entusiasme og fellesskap om verdier.

Konklusjonen her er at paraplyorganisasjonene ser verdier som betydningsfulle og ønsker at de skal være felles, men mangler refleksjon over og kunnskap om hva som skal til for å skape delaktighet, engasjement og gjenkjennelighet utover i organisasjonen.

6.2 KVINNENE PÅ TOPPEN

Flere av verdiene i paraplyorganisasjonene og mellom paraplyorganisasjonene og medlemssentrene har likheter. Lederne til begge paraplyorganisasjonene uttrykker også et ønske om et helhetlig og felles krisesentermiljø. Allikevel definerer paraplyorganisasjonene seg som helt ulike.

Både Schein (2010) og Bang (2013) sier noe om felles delte meninger i organisasjonskulturen, og siden begge paraplyorganisasjonene oppfatter seg som veldig ulike, kan det forklare den sterke følelsen av ulikhet. Bang (2013) skriver om organisasjonskulturen at den blant annet utvikler seg gjennom samhandling. Noe av utfordringen i krisesentermiljøet er at det ikke er felles samhandlingsarenaer for hele miljøet. Miljøet har to paraplyorganisasjoner som fortsatt ikke snakker sammen, og på den måten er med på å opprettholde en splittelse i miljøet og derved begrenser muligheten for felles organisasjonskultur med verdier felles for alle.

På den andre siden har Meyerson og Martin (1987) argumentert for at organisasjoner *er* kultur, inkludert både det som er felles og det som skaper konflikt. Det siste perspektivet antyder muligheten for å ha et helhetlig krisesentermiljø, på tross av ulikhetene.

Lederne av paraplyorganisasjonene og sentrene ser betydningen av et felles miljø, parallelt som de har oppmerksomhet på det som skiller. Sentrene mener at det som skiller er de to damene på toppen som ikke ser hva som forener, men fokuserer på den ideologiske forskjellen, og derved ikke ser det som mulig eller ønskelig med samhandling.

Det er foreslått samarbeid og sammenslåing, men det er aldri blitt en realitet. Lederne relaterer det til seg selv, og sier at først når nye folk overtar ledelsen av organisasjonene, kan de kanskje bli en felles organisasjon. Dette kan forstås som et resultat av langvarig kamp mellom ideologiske motsetninger og sterke ytringer om hverandres organisasjon.

NKVTS sin forskning fra 2009, viser at det ideologiske skille mellom paraplyorganisasjonene, i liten grad påvirker synet på det praktiske arbeidet som skal utføres i sentrene. Det bekreftes av min forskning, som viser at sentrene sin hverdag i liten grad preges av den ideologiske ulikheten. Samtidig gir de tydelig uttrykk for at det er vanskelig å forstå hvordan motsetningene settes høyere enn ønske om fellesskap, og hvorfor motsetninger ikke kan aksepteres innenfor samme kultur, uten at det må bety en splittelse.

Konklusjonen jeg trekker fra funnene, er at lederne av paraplyorganisasjonene har rett. Så lenge det er de to som sitter som ledere, vil det være vanskelig å samle krisesentermiljøet til en organisasjon som rommer motsetningene.

6.3 VERDIER SOM SPLITTER OG VERDIER SOM SAMLER

Det er verdier som samler paraplyorganisasjonene og krisesentrene, og noen verdier som splitter miljøet. Med det resultatet kan ikke krisesentermiljøet sies å ha *en* organisasjonskultur etter Schein og Bang sin definisjon som handler om verdier som er felles for alle og kjente for alle.

Bang mener at samhandling unngåelig vil skape en felles forståelse av hva som er forventet oppførsel og meninger om hva som er riktig eller galt. Det var et felles, samhandlende, krisesentermiljø frem til 1982. Ønske om å skape en felles verdiplattform for krisesenterbevegelsen, resulterte i at motsetninger ble tydelig, og i stedet for å omfavne de

ulike meningene i en felles organisasjon, ble resultatet to paraplyorganisasjoner med hver sin verdiplattform. En organisasjonskultur ble to. (Bang 2013 og Schein 2010).

Samtidig kan det hevdes at krisesentermiljøet som en totalitet, bør sees på som en organisasjonskultur, som inkluderer begge paraplyorganisasjonene og alle krisesentrene. En kultur som inkluderer både harmoni og motsetninger i verdier og hvor avdekkede skjulte verdier kan føre til et mer åpent og inkluderende fellesskap. (Martin og Meyerson 1987).

Historien til krisesentermiljøet handler om kampen for rettferdighet og likeverdighet mellom kvinne og mann, og etterhvert en kamp mellom begrepene *vold mot kvinner* eller *vold i nære relasjoner*.

Med krisesenterloven, er *vold i nære relasjoner* begrepet som benyttes av myndigheter. Et begrep som inkluderer vold mot kvinner, og ikke ekskluderer kvinner som overgripere og menn som offer. NOK ser på seg selv som en «lillesøster» hvis oppgave har vært å utfordre Krisesenterbevegelsen, som senere ble KS, på tre hovedområder:

Sikre kvaliteten på krisesentrene ved å få inn fagutdannede, at barn på krisesentrene skulle få tilpasset oppfølging og unngå en ensidig kobling mellom vold og kvinnekamp. Verdiene viser i stor grad at NOK ikke er «lillesøster», men faktisk de som har nådd gjennom med sine verdier og begreper.

Verdiene som kom frem i analysen viser et fellesskap om verdiene som omhandler kompetanse og tilbud til barn, men en splittelse i synet på vold i et ensidig kjønnsperspektiv.

Når jeg samler verdiene i de forestående tabellene *felles åpne verdier* og *åpne verdier som er ulike*, viser det flere verdier som samler miljøet enn som splitter det:

Verdier som samler	Verdier som splitter
6 hovedverdier	3 hovedverdier
60 verdier totalt	42 verdier totalt

En slik tabell sier lite om vektningen av og styrken i innflytelsen av verdiene, og *en* verdi kan bety mer enn tre svake verdier. Det tabellen viser er at krisesentermiljøet har flere verdier som samler, og at opplevelsen av motsetninger gjelder noen få vektige hovedverdier.

Det er et paradoks at den felles kunnskapen om paraplyorganisasjonene sine verdier er så liten, at verdiene sin innflytelse kan sies å være så begrenset at de kanskje hverken kan samle eller splitte. Resultatet av forskningen, gir allikevel krisesentermiljøet en detaljert kunnskap om hvilke verdier miljøet har felles og hvilke verdier som er ulike. Det burde kunne resultere i mindre synsing om hva som skiller miljøet og mer konkretisering av hvilke temaer som krever refleksjon og drøfting *hvis* ønske er et mer samlet krisesentermiljø. Aadland med flere (2006) skriver om organisasjoners evne til å ta imot og invitere til kritiske kommentarer utenfra i forhold til strukturelle verdier, og på den måten settes krisesentermiljøet på prøve i forhold til åpenhet om endringer og ønske om en mer helhetlig krisesenterorganisasjon.

6.4 DE FARLIGE MENNENE

Historien til krisesentrene internasjonalt viser et syn på kvinner som offer, og menn som overgripere. (Dobash og Dobash 1992). Også den norske kvinnebevegelsen og etableringen av krisesentrene la dette synet til grunn for hjelpen som skulle gis.

Med Krisesenterloven (2010), kom kravet om tilbud til menn som var offer for vold i nære relasjoner. Dette utfordrer det tradisjonelle synet, og krever en forståelse av at menn kan være offer og kvinner overgriper. Loven er kjønnsnøytral, og derved må også sentrene som gir hjelp til de voldsutsatte, være kjønnsnøytrale i sine tjenester. Praksisen må tilpasses loven, og sentrene sine åpne verdier må inkludere hjelp til alle, uavhengig av kjønn.

Aadland (1994) skriver om spriket mellom åpne verdier og verdier i praksis, og hvordan ideologisk overbevisning kan styre organisasjonskulturen.

Krisesentermiljøet uttrykker ulike oppfatninger om at krisesentrene skal gi et tilbud til menn.. Det som kan påvirke synet, er at flest voldsutøvere er menn, og derved utgjør menn en større risiko enn kvinner. (Dobash og Dobash 1992). Ingen av sentrene jeg snakket med, hadde erfaring med at mannlige brukere utgjorde en risiko for kvinnene som jobbet eller bodde på senteret.

En annen side av dette, er mannlige ansatte. Forslag om mannlige ansatte ble først møtt med latter. Nå har flere sentre mannlige ansatte eller ønsker å ha mannlige ansatte. Begge sentrene jeg snakket med var åpne for mannlige fast ansatte, og erfaringen deres med mannlige ekstravakter, var ensidig positiv.

Konklusjonen er at skepsisen til menn relateres til en ideologisk overbevisning om at kvinner er offer og menn er overgripere, sammen med ideen om at kvinner skal hjelpe kvinner, som en kontrast til menn hjelper kvinner.

NOK har et kjønnsnøytralt verdiperspektiv og sentrene viser en tendens mot et kjønnsnøytralt perspektiv, mens KS holder fast ved kvinneperspektivet i sine verdier.

Loven som pålegger krisesentertilbudet, er kjønnsnøytral, og hvis verdien om likhet i tilbudet på krisesentrene skal ha innflytelse kan det hjelpe om KS formidler et mer helhetlig og nyansert syn på vold i nære relasjoner, og samtidig beholder et fokus på statistikk og samfunnsforhold som viser skjevheter, også relatert til kjønnsperspektivet.

6.5 PARAPLYORGANISASJONENE HINDRER TYDELIG LEDELSE

Murray (1988) skriver om nye krav til organisering av krisesentrene, og hvordan det utfordrer den tradisjonelle flate strukturen som preget driften.

Med krisesenterloven (2010) ble krisesentrene et kommunalt ansvar. Det medførte krav til endring av organisasjonsform. Fra frivillighet og flat struktur, til lønnede medarbeidere og hierarkisk drift.

Begge sentrene jeg var hos, hadde en daglig leder som forholdt seg til overordnet kommunal ledelse eller styre. Det kom tydelig frem at lederen har myndighet til å fatte beslutninger og at ytre krav til daglig leder var økende, noe informantene virket bekvemme med.

Det ene senteret hadde et leder- medarbeider fokus i sine verdier, noe som viser at sentrene har oppmerksomhet på ledelse.

I paraplyorganisasjonene kommer det frem en mer ambivalent holdning til ledelse, enda begge organisasjonene er hierarkisk organisert. Lederne ønsket felles beslutninger og snakket om flat struktur som krevende, men ideologisk positivt. Her kom det frem et skille mellom åpne verdier og praksis, der de er organisert med en leder, men samtidig snakker varmt om felles beslutninger og lite styring ovenfra. Schein (2010) sier noe om leders betydning for organisasjonskulturen og hvis lederne av sentrene opplever motsetninger mellom eierne sine krav til ledelse og paraplyorganisasjonen sitt budskap om ledelse, vil dette kunne føre til motsetninger og usikkerhet. Det blir en tvetydighet og forvirring i budskapet, slik Hennestad (2004) skriver om, og som kan føre til motkrefter i kulturbyggingen.

Konklusjonen er at paraplyorganisasjonene ikke har tatt helt innover seg de ytre kravene sentrene står overfor i forhold til tydelig og profesjonell ledelse, alternativt ønsker en annen utvikling. Paraplyorganisasjonene blir hengende etter sentrene og resultatet blir at de holder hele krisesentermiljøet tilbake i forhold til fokus på ledelse generelt, og refleksjon rundt lederrollen i krisesenterverdenen spesielt.

6.6 BRENNENDE HJERTE KONTRA KJØLIG PROFESJONALITET

Martin (1990) skriver om hvordan feministiske organisasjoner blir stadig mer lik de som ikke har feministisk identifisering. Krisesenterbevegelsen er et eksempel på en feministisk organisasjon, som ønsker å holde fast ved de ideologiske prinsippene, og ha et fokus på solidaritet med kvinner nasjonalt og internasjonalt. Martin mener at feministiske organisasjoner som er gode til å formidle sitt syn og rekruttere nye inn i organisasjonen må kreve sin plass i debatten, ellers vil den feministiske bevegelsen bli inkorporert i andre organisasjoner som ligner litt i sin ideologi, men som ikke er like lojale til den kvinnelige solidaritetstankegangen.

I Martin sitt perspektiv har KS en betydningsfull rolle, nærmest en misjon, i å spre sitt kvinnepolitiske budskap ved å kreve sin plass i debatten. Men deres solidaritet med kvinner, blir sterkt utfordret av lovens krav til kjønnsnøytral tjeneste og organiseringen av krisesentrene som et profesjonelt tilbud hvor fag erstatter idealisme. På den annen side kan det argumenteres for at en tjeneste som skal hjelpe mennesker som har vært utsatt for alvorlige hendelser, bør ha en forankring i faglige metoder i forhold til kommunikasjon, relasjonsbygging, sorgbearbeiding og traumebehandling.

Habermas (1984) beskriver faren som består i at systemiske mekanismer invaderer livsverdenen ved at penger og forvaltningsmakt erstatter gjensidig solidaritet. Men han uttrykker tiltro til motstandskraften i livsverdenens strukturer, som kontinuerlig reproduseres gjennom kommunikativ handling. KS kan sies å representere en slik motmakt mot systemverdenen sin hierarkistiske struktur og faget sin betydning framfor et varmt hjerte.

KS har en betydning i den samfunnspolitiske debatten, hvor det kjønnsnøytrale stadig fremheves av flere. Samtidig viser funnene en svart-hvitt tenkning i forhold til kjønnsperspektivet innad i krisesentermiljøet, og en stereotyp definering av de to «paraplyene».

Sentrene beskrev usikkerhet og frustrasjon i den tidlige fasen av prosessen fra frivillighet til kommunal drift, men i dag opplever begge sentrene en større økonomisk forutsigbarhet og eiere som har interesse for sentrenes drift. På den måten har systemverdenen sin kolonisering vært positivt for sentrene jeg møtte. Både paraplyorganisasjonene og sentrene er tydelige på faglighet og kompetanse som en verdi, men det er en konflikt mellom det de ønsker og det som formidles av faglighet i praksis. Dette bekrefter Fishben og Ajzen sin teori om at det ikke alltid er lett å studere symmetrien mellom holdninger, og en intensjon om handling, og handling i praksis. (Sabini 1995). Men her blir konflikten mellom faglighet som en åpen verdi og faglighet som en verdi - i - praksis observerbar.

Det er oppgaver og utfordringer i krisesentermiljøet som krever refleksjon, diskusjon og toleranse for ulikhet. Det burde være mulig å forene et varmt hjerte med faglighet. Dobash og Dobash (1992) skriver om hvordan krisesentermiljøet i USA og Canada forener hjelp til individet med sosial aksjonering. Konklusjonen som følger er at krisesentermiljøet i Norge har en jobb å gjøre med å skape et mer helhetlig fellesskap. En forenelighet av livsverdenen med sin feministiske ideologi og systemverdenen i sin organisatoriske form?

7 OPPSUMMERING MED KONKLUSJONER

7.1 ANALYSEN AV KRISESENTERMILJØET

Studiet av krisesentermiljøet har vært et gravearbeid for å finne skjulte sammenhenger og solide fundamentet i det som utgjør den totale krisesenterkulturen. Det har vært en risiko for å kunne gå meg vill i alle funnene uten å klare å vise frem de viktigste sammenhengene i organisasjonskulturen, som inkluderer både samlende og splittende verdier. Det fullstendige bilde, blir en utopi som ikke kan realiseres gjennom denne kvalitative forskningen, men funnene lar seg vitenskapelig forsvare og gir mulighet for nye og nyttige perspektiver i den videre utviklingen av krisesenterkulturen.

Problemstillingen forskningen skulle gi svar på var:

Hvilken innvirkning har verdiene i de to paraplyorganisasjonene på den lokale organisasjonskulturen og det praktiske arbeidet i krisesentrene?

For å finne svar på problemstillingen, formulerte jeg følgende forskningsspørsmål:

Hva er likheter og forskjeller i verdiprofilen til de to paraplyorganisasjonene?

Hvordan oppfatter krisesentrene forskjellen i verdiprofil mellom de to paraplyorganisasjonene?

Er krisesentrenes mønstre av verdier – i – praksis påvirket av verdiprofilen i paraplyorganisasjonene?

Det kulturmønstre jeg finner gjennom kartleggingen av kulturuttrykk sammen med åpne og skjulte verdier, fremkommer i samspillet mellom kulturmedlemmene og meg som forsker, og

ville sannsynligvis sett noe annerledes ut med en annen forsker. Utvalget av hovedfunn er påvirket av mine tolkninger, men den empiriske analysen med sitat og beskrivelser, vil vise at konklusjonene er basert på forskningsresultatet og ikke tilfeldige synspunkter.

7.2 LIKHETER OG FORSKJELLER I VERDIPROFILEREN TIL DE TO PARAPLYORGANISASJONENE

Det er åpne verdier som begge paraplyorganisasjonene har felles:

- Individet i fokus
- Lavterskeltilbud
- Synliggjøre og bekjempe vold
- Helhetlig krisesentermiljø og kompetanseheving
- Barn på krisesenter
- Økonomisk trygghet

Begge er opptatt av å se enkeltmenneske som trenger hjelp, men KS snakker om kvinnene og NOK snakker om brukerne i et kjønnsnøytralt perspektiv.

Lavterskel handler om at krisesentrene skal ha tilgjengelig tilbud på kort varsel uten behov for henvisning.

Paraplyorganisasjonene er opptatt av å få frem voldshistoriene og arbeide for tiltak som bekjemper volden.

De understreker begge verdien av å ha et helhetlig og samlet krisesentermiljø som et ideal, og spesielt at krisesentrene skal ha et så likt tilbud som mulig.

Barn på krisesentre må følges opp i forhold til deres behov og krisesentrene må melde bekymring til og samarbeide med det kommunale barnevernet.

Økonomisk trygghet handler om forutsigbare økonomiske rammer for sentrene og paraplyorganisasjonene, noe de begge mener er utfordret med krisesenterloven som gir kommunene ansvaret for at krisesentertilbudet finnes.

Noen åpne verdier viste en ulikhet mellom paraplyorganisasjonene:

- Kjønnsperspektivet
- Politisk budskap

KS snakker gjennomgående om kvinnesolidaritet, vold mot kvinner og at kvinner skal hjelpe kvinner. NOK snakker om vold i nære relasjoner, at alle skal få hjelp av hjelpere som kan være både mannlige og kvinnelige ansatte.

Det politiske budskapet til KS er å hindre samfunnsforhold som undertrykker kvinner og som er en årsak til at kvinner er utsatt for vold og overgrep fra menn. NOK formidler problematikken vold i nære relasjoner, som et problem som må sees parallelt i et samfunnsperspektiv og et individperspektiv.

Begge disse verdiene har et kjønnsperspektiv som tydelig viser hvor KS og NOK skiller lag i sine verdier og som er i overenstemmelse med slik sentrene oppfatter forskjellen på de to.

7.3 HVORDAN KRISESENTRENE OPPFATTER FORSKJELLEN I VERDIPROFIL MELLOM DE TO PARAPLYORGANISASJONENE

Krisesentrene viser begrenset kunnskap om verdiene til paraplyorganisasjonen de er medlem av, og nærmest ingen kjennskap til verdiene i paraplyorganisasjonen de ikke er medlem av. De vet at det er to paraplyorganisasjoner, noe krisesentrene mener er uheldig for å kunne samle krisesentermiljøet. De kjenner lite til historien om splittelsen og uenigheten om en felles verdiplattform.

Sentrene snakker om de to damene som styrer hver sin «paraply», og mener splittelsen har sin forklaring i en personlig, ideologisk motsetning mellom to sterke damer som står på sitt.

Forskningen viser at kjønnsperspektivet er det som klarest skiller paraplyorganisasjonene fra hverandre, og det er også det krisesentrene viser til når de snakker om uenigheten mellom to sterke damer. Konklusjonen jeg trekker er at så lenge paraplyorganisasjonene ledes av de to som i dag er ledere, er det ingen vilje til sammenslåing, eller mulighet for å samle krisesentermiljøet. Dette har sin forklaring i episoder av ulik karakter opp gjennom flere år, som har forsterket det ideologiske skillet og også skapt en personlig motsetning som gjør at paraplyorganisasjonene pleier det som splitter mer enn det som samler.

7.4 HVORDAN KRISESENTRENE MØNSTER AV VERDIER – I – PRAKSIS PÅVIRKES AV VERDIPROFILEN I PARAPLYORGANISASJONENE

Forklaringen på at krisesentrene kan si veldig lite om verdiprofilen til paraplyorganisasjonene, kan relateres til en avstand mellom paraplyorganisasjonene sin verdiprofil og krisesentrenes mønster av verdier i praksis. Krisesentrene er opptatt av verdier som sier noe om tid til brukerne, trygghet og beskyttelse for de som bor på sentrene, mulighet for veiledning og evaluering av egen hverdagspraksis i møte med brukere.

Sentrene er også opptatt av kompetanse på ledelse, da eierstrukturen forventer tydelig og kompetent ledelse.

Paraplyorganisasjonene på sin side har ideologiske verdier relatert til synliggjøring og bekjemping av vold i et samfunnsperspektiv. Paraplyorganisasjonene er hierarkisk organisert, men lederne snakker om flat struktur og felles beslutninger som en verdi som står over den hierarkiske organiseringen. Et dobbelt budskap som skaper avstand og forvirring til sentrene og deres behov for og ønske om kompetent ledelse.

Der observert adferd i kulturuttrykk kommer i konflikt med åpne verdier kan det vise ubevisste holdninger som leder frem mot en tolkning av skjulte verdier.

De viktigste skjulte verdiene er:

- De kloke verdiene kommer fra paraplyorganisasjonene?
- «Paraplyorganisasjonene har liten innflytelse på oss»?
- «Den evinnelige kvinnekampen»?
- «Det er riktig å si at fag er viktig, men mener vi det»?

Paraplyorganisasjonene mener de kan mer om verdier enn krisesentrene og har liten tillit til at sentrene forholder seg til eller snakker om verdier.

Krisesentrene er selvstyrte enheter og forholder seg overhodet ikke til at verdiplattformen til paraplyorganisasjonen forplikter sentrene som er medlemmer. Sentrene forholder seg til eierne, og i liten grad til paraplyorganisasjonene.

Det er en tosidighet i synet på kvinnekampen i dag. På en måte virker det som mange er slitne av 70 talls parolene og deler av feministretorikken. På den andre siden viser kampanjer som for eksempel #jegharopplevd på twitter (april 2015), hvor hundrevis av kvinner forteller om trakassering fra menn, at kvinnekampen ikke er over. Krisesentrene er trøtte av den ensidige kvinnekampen, og ber KS roe ned sin retorikk. Et relevant spørsmål her blir om kvinnekampen har medvirket til et likestillingsperspektiv hvor en ser at vold kan ramme begge kjønn?

Alle sier at kompetanse og faglighet er en viktig verdi, men språket hos KS og sentrene er blottet for faglige uttrykk eller henvisning til metodiske verktøy. Krisesentermiljøet forventes å ha en faglig utvikling i form av flere med fagutdannelse og bruk av faglige metoder i sitt arbeid, men dette er ikke synlig i praksis.

7.5 KONKLUSJONER SOM TEMA TIL REFLEKSJON OG DISKUSJON I KRISESENTERMILJØET

Hovedkonklusjonen fra denne forskningen er at det er flere verdier som forener krisesentermiljøet enn som splitter det. Allikevel rettes det størst oppmerksomhet mot verdiene som splitter, og miljøet fremstår ikke som en enhet. Alle informantene har et ideal om et samlet krisesentermiljø, men for å oppnå dette anbefales miljøet å bedre romme motsetninger, åpne opp for de vanskelige diskusjonene og reflektere rundt følgende tema:

- Hvordan forene krisesentermiljøet sin verdifulle historie med brennende hjerter av frivillige og personer uten formell utdannelse, med utviklingen mot den profesjonelle hjelperen som, i et brukerperspektiv, bør unngå å bli kjølig og distansert.
- Hvordan kan paraplyorganisasjonene inkludere krisesentrene i verdiskapelsesprosessen slik at sentrene får et eierskap og fellesskap til kjerneverdiene?
- Hva må til for å forene de to paraplyorganisasjonene på tross av ideologisk ulikhet og kompliserte historie?
- Hvordan kan krisesentermiljøet synliggjøre kjønnsmessige skjevheter i samfunnet uten å ekskludere menn som offer for vold? Og hva skal til for at miljøet ser på mannlige hjelpere som en positiv allianse, også som ansatte på krisesentre?

8 ETTERORD

Det har vært spennende og utfordrende med et kvalitativt dypdykk inn i et mangfoldig krisesentermiljø. Håpet mitt er at forskningen vil inspirere miljøet til å gjøre nødvendige refleksjoner som kan skape verdiklarhet og et mer samlet krisesentermiljø. Spesielt i en tid hvor ideologiske verdier utfordres av krav om profesjonalisering og byråkratisering.

Fokuset i denne oppgaven har vært på verdirelasjonen mellom krisesentrene sin praktiske hverdag og paraplyorganisasjonene sin mer overordnede verdiprofil. Hvis jeg skulle peke mot videre forskning, hadde det vært interessant om noen så på relasjonen og oppgavefordelingen mellom paraplyorganisasjonene og Nasjonalt Kunnskapssenter om Vold og Traumatisk stress (NKVTS) med sine regionale kontorer. NKVTS sine oppgaver omfatter forskning, utviklingsarbeid, undervisning, veiledning og rådgivning innenfor voldsfeltet, inkludert til krisesentrene sine ansatte og ledere. Begge krisesentrene i denne forskningen mente NKVTS, og de regionale kontorene (RVTS), dekket mange av de behovene sentrene tidligere etterlyste fra paraplyorganisasjonene i forhold til å tenke helhetlig og gi faglig påfyll til ansatte og ledere. Vil NKVTS bidra til økt profesjonalisering og byråkratisering som systemverdenens forlengede arm og skyve de brennende hjertene helt ut på sidelinjen, eller kan ideverdenen og systemverdenen finne sammen?

Jeg ønsker å avslutte oppgaven med noen representative ord fra verset i sangen «Alt på stell», som er en rapp om kaoset mellom følelser og ønsket om orden:

Tenke det jeg tenker og føle det jeg føler
Når jeg tenker det jeg tenker og føler det jeg føler
Men en dag så har vi alt på stell
En vakker dag så har vi alt på stell
uten sakene på stell, er skuta her på hell
Jeg stanger på en vegg, er ute av meg selv
Men en dag så har vi alt på stell
En vakker dag så har vi alt på stell

(Jaa9&OnklP 2015)

LITTERATURLISTE

Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget: Oslo

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) (2014). *Rapportering fra Kriसेntertilbudene 2013*.

<http://www.kriसेnter.com/statistikk/PDFdocs/RapportKriसेntertilbudene2013.pdf>

Hentet 14.2.2015

Dobash, R.E. og Dobash R.P. (1992). *Women, Violence and Social Change*. London: Routledge

Eide, T. og Eide, H. (2008). *Verdien av en verdi-intervensjon: En studie av verdiarbeid i et norsk sykehus*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Eide, S.B. og Skorstad, B. (2013). *Etikk- til refleksjon og handling i sosialt arbeid*. Gyldendal Norsk Forlag: Oslo

Eide, T. og Aadland, E. (2008). *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester*. Oslo: kommuneforlaget

Everett, E.L og Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

Falkenberg, G. (2006). *Verdier og sosiale normer i store norske bedrifter. Viktige kulturbærere eller fordekt PR?* Oslo: Fafo.

«Gaupe senter IKS sitt verdidokument» Av hensyn til anonymisering, oppgis ikke detaljer på kilden.

Habermas, J. (198). *The theory of communicative action*. London: Heinemann

Hennestad, B.W. (2004). *Kan bedriftskultur ledes?* MAGMA:

<http://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes?tid=213203>

Hentet 2.9.2014

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*. Sage Publications: Beverly Hills.

Jaa9&OnkIP "Alt på stell"

<http://genius.com/Jaa9-and-onk1p-alt-pa-stell-lyrics>

Hentet 5 april 2015

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

Johannessen, A, Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag: Oslo

Jonassen, W, Sogn, H, Olsvik, V. M. og Hjemdal, O. K. (2008). *Kunnskap- Kvalitet- Kapasitet. En nasjonal utredning om krisesentrenes kompetanse og tilgjengelighet*. Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress. Rapport nr.2/2008: Oslo

Jonassen, W. og Skogøy, E. (2010). *Et hjem for oss et hjem for deg. En studie om endringer i brukersammensetningen og bruk av krisesentrene*.

Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress A/S: Rapport nr. 1/2010: Oslo

Kernaghan, K. (2003). *Integrating values into public service. The values statement as centerpiece*. Public Administration Review 63 (6):711-719.

Kvale, S. og Brinkmann, E. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Gyldendal Norsk Forlag: Oslo

Laugerud, S. (2009). *Smertefulle endringsprosesser. En undersøkelse av arbeidsmiljøet ved utvalgte krisesentre.*

Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress A/S: Rapport nr. 3/2009: Oslo

Lov om kommunale krisesentertilbud (Krisesenterlova) LOV-2009-06-19-44

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-06-19-44>

Hentet 13.1.2015

Maierhofer, N.I, Rafferty, A.E og Kabanoff, B. (2003). *When and why are values important in organizations?* Information Age Publishing: Greenwich

Malterud, K. (2012). *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag.* Universitetsforlaget: Oslo.

Martin, J og Meyerson, D. (1987). *Cultural change: an integration of three different views.* Journal of Management. Studies 24:6 November 1987.

Martin, P.Y. (1990). *Rethinking Feminist Organizations.* Gender and Society Vol. 4, No. 2, June 1990, p. 182-206.

Murray, S.B. (1988). *The Unhappy Marriage of Theory and Practice. An Analysis of a Battered Women's Shelter.* National Women's Studies Association Journal 1.1, 1988, p. 75-92

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values.* Free Press: New York

Sabini, J. (1995). *Social psychology.* W.W. Norton and Company: New York

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass: San Fransisco.

Skjørten, K. (2004). *Kvinnemishandling-kunnskap og politikk.* Kvinneforskning 3, NKVTS.
<http://www.nkvts.no/biblioteket/Publikasjoner/skjorten-kvinnemishandling-2004.pdf>

Hentet 13.1. 2015

Tarin, E. (2009). *Lovfestingen av Kriresentertilbudet. En kvalitativ studie av Norsk Kriresenterforbunds og Kriresentersekretariatets holdning til lovfestingen av krisentertilbudet*. Masteroppgave ved Institutt for Statsvitenskap. UIO: Oslo

Thorngquist, E. (2003). *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Fagbokforlaget: Bergen

Tietze, S, Cohen, L. og Musson, G. (2003). *Understanding organizations through language*. Sage Publications Ltd: London

Twitter kampanje #jegharopplevd

<https://twitter.com/hashtag/jegharopplevd>

Lest 18 April 2015

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Samlaget: Oslo

Aadland, E. (Hovedforfatter). (2006). *Verdibasert ledelse i praksis: En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: HSH/Diakonhjemmet Høgskole.

Aadland, E. (1994). *Organisasjonskultur ved to familievernkontor. En gransking av opne og løynde verdiar ved eit kyrkjeleg og eit offentleg familievernkontor*. Samlaget: Oslo

Aadland, E. (2010). *Values in profesjional practice: towards a critical reflective methodology*. Journal of Business Ethics DOI 10.1007/ s10551-010-0518-x. Springer: online 4 june 2010.

Aktuelle hjemmesider:

Norsk Kriresenterforbund, <http://www.norskkriresenterforbund.no/>

Kriresentersekretariatet, <http://www.kriresenter.com/>

Nasjonalt kunnskapssenter om vold og traumatisk stress,

<http://www.nkvts.no/Pages/Index.aspx>

VEDLEGG

Intervjuguide til en til en intervju med lederne av de to paraplyorganisasjonene.

Intervjuguide fokusgruppeintervju med ledere og/eller ansatte på to krisesentre.

Informasjonsbrev.

Samtykkeskjema.

(Skriften i vedleggene er forminsket slik at hvert vedlegg er på en side).

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE LEDER AV MEDLEMSORGANISASJONEN

Har organisasjonen formulert egne verdier/visjoner? I så fall hvilke?

Hvordan ble verdiene skapt?

Når ble verdiene skrevet?

Hvilke verdier er viktigst?

Hvordan har betydningen av de ulike verdiene forandret seg fra de ble etablert?

Hvilke historier fortelles om organisasjonen sin etablering og tidlige år?

Er det hendelser som har vært spesielt betydningsfulle for hvordan organisasjonen er i dag?

Har du en fortelling om suksess? Hvor organisasjonen har gjort et god jobb.

Har du en fortelling om nederlag? Eller når du har opplevd at organisasjonen kunne gjort en bedre jobb?

Har organisasjonen opplevd noen kriser eller vært truet av nedleggelse?

Har du eksempler på situasjoner hvor organisasjonen sine verdier er blitt utfordret?

I hvilke situasjoner blir verdier tatt opp og snakket om?

Hvordan jobber du som leder for å virkeliggjøre disse verdiene?

Hvilke verdier er viktig for deg personlig i utøvelse av ledelse? Mest viktig/ minst viktig.

Hvordan tror du medlemmene merker dine verdier?

Har du noen eksempler på hvordan disse verdiene har påvirket dine valg i forskjellige situasjoner?

Hvilke tanker har du om hvordan medlemsorganisasjonen sine verdier preger utøvelsen av arbeidet hos medlemmene? På sentrene.

Hvordan ønsker du at medlemsorganisasjonen sine verdier skal prege utøvelsen av arbeidet hos medlemmene?

Er verdier tema når du møter ledere av medlemssentrene?

På hvilken måte tror du medlemssentrene kjenner medlemsorganisasjonen sine verdier? Godt/ikke så godt.

På hvilken måte arbeides det med å skape sammenheng mellom organisasjonen sine verdier og sentrene sin praksis?

Opplever du gap mellom organisasjonen sine verdier og sentrene sin praksis?

Det er to paraplyorganisasjoner for krisesentrene. Hvilken historie ligger bak det?

På hvilken måte kjenner du til den andre medlemsorganisasjonen sine verdier?

Hva mener du skiller de to organisasjonene? Har du noen historier som viser skillet?

Hva mener du avgjør hvilken organisasjon medlemmene velger?

I hvilken grad tror du verdiene preger valg av medlemsorganisasjon?

Hva tror du medlemmene tenker om at det er to paraplyorganisasjoner?

Hvilke tanker har du om en medlemsorganisasjon i fremtiden?

Hva skal til for at det skal skje?

Vedlegg 2

INTERVJUGUIDE FOKUSGRUPPE

Navn	Stillingsbetegnelse	%	Ansatt fra	Utdannelse/erfaring

Beskriv «en vanlig dag på jobben»?

Hva er senterets viktigste oppgave?

Hva er bra med jobben senteret gjør?

Hva er vanskelig med jobben?

Hvis det har vært en vanskelig arbeidsdag, hva har skjedd da?

Har senteret formulert egne verdier? I så fall hvilke?

Hvordan ble verdiene skapt?

Når ble verdiene skrevet?

I hvilke situasjoner blir verdier tatt opp og snakket om?

Hvordan jobber ledelsen for å virkeliggjøre disse verdiene?

Når snakker dere ansatte om verdier?

Hvordan preger verdiene praksis? Eksempler.

Har dere eksempler på at verdiene blir utfordret i hverdagen?

Hvilken medlemsorganisasjon er senteret medlem av?

Hva avgjorde valg av medlemsorganisasjon?

Hvilke verdier står medlemsorganisasjonen for?

På hvilken måte påvirker medlemsorganisasjonen sine verdier utøvelsen av arbeidet hos dere?

Det er to paraplyorganisasjoner i kritesenterbevegelsen. Er det felles verdier i begge organisasjonene?

Hva mener dere skiller de to organisasjonene?

Hva mener dere avgjør hvilken organisasjon sentrene velger?

Hva tenker dere om at det er to paraplyorganisasjoner?

Hva skal til for at det blir en felles medlemsorganisasjon?

Vedlegg 3

INFORMASJONSBREV

Til

Fra Laila Durrani

Dato

Henvendelse om deltakelse i mastergradsarbeid i verdibasert ledelse

Jeg er siste års deltidsstudent ved Masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole.

Mitt arbeid er som daglig leder ved Romerike Krisesenter IKS.

I mitt mastergradsarbeid ønsker jeg å studere verdier ved paraplyorganisasjoner og hvordan innvirkning verdiene har på det praktiske arbeidet som utføres av medlemmene (her krisesentrene).

Senteret jeg selv leder, vil selvfølgelig ikke være en del av studiet.

Jeg ønsker å studere forholdet mellom paraplyorganisasjoner og medlemmer i ly av verdier, fordi jeg ser på paraplyorganisasjoner som et overordnet ledelsesnivå, og ønsker å vite mer om hvordan dette er i praksis.

Deltakelsen jeg ønsker er et intervju med deg som leder av medlemsorganisasjonen.

Intervjuet vil ta ca. en time.

Jeg vil så ha et gruppeintervju på et medlemssenter. Her vil jeg ta direkte kontakt med aktuelt senter etter intervjuet med leder av paraplyorganisasjonen.

Jeg håper du er positiv til å bidra i min forskning av verdier og verdiers betydning for praksis, og at vi kan avtale en tid for et intervju.

Dersom du har spørsmål, er det bare å ta kontakt på epost eller mobil 99 00 90 08.

Svar på henvendelsen kan sendes til min epost adresse: durrani@online.no

Med vennlig hilsen

Laila Durrani

Vedlegg 4

SAMTYKKESKJEMA

Samtykke til deltakelse i studien til Laila Durrani

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Navn

dato

Opptaket fra intervju vil bli slettet etter oppgaven er godkjent av sensor.

Informasjonen fra intervjuet vil bli anonymisert i forhold til intervjuedes navn.

Navn på paraplyorganisasjoner vil stå, da hele studiet er relatert til verdier i organisasjoner.

Oppgaven er godkjent av:

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

Veileder for oppgaven er:

Dosent Einar Aadland