

Florence Nightingale (1820-1910)
- lederideal i 2010?



Avsluttende prosjektoppgave
Handelshøyskolen BI, Bergen

Master of management
Ledelse, makt og mening

Gunn Haraldseid
Høgskolen Stord/Haugesund

Forord

Dette har vært en inspirerende reise i Florence Nightingale's liv og virke.

Scientific American skrev om henne i 1984:

verden kjenner henne best som skaperen av den moderne sykepleien, bygget på det hun gjorde på Krim og i Scutari. Men det er oversett av ettertiden at hun er en pioner også når det gjaldt å bruke analyse og statistikk av de erfaringer og observasjoner hun gjorde. Det er imponerende, nærmest uforståelig hva den kvinnen kunne utrette (Simonsen 1989: 117)

Arbeidet med oppgaven tok mer tid enn tenkt, fordi det var interessant å fordype seg i historien om sykepleiens grunnlegger. Det mest fasinende var å oppdage hvor visjonær hun var, særlig i sitt syn på helsefremmende arbeid (Beck 2005).

Takk til alle som har støttet meg i prosessen. Først og fremst takk til mann og barn som har latt meg bruke fritiden vår. Takk til ledere som har gitt meg anledning til å bruke deler av arbeidstiden og takk til kollegaer som har hatt forståelse for at min oppmerksomhet i det siste har vært delt mellom arbeid og studier.

Takk til medstudenter, på alle BI-kurs, som har gitt hjelp til min lederutvikling. Takk til veileder som har gitt innspill til oppgaven og takk til kursledere som har tatt oss med på en fascinerende reise fra antikken til nåtidens ledelsesperspektiv.

Spesielt takk til Trond og Kjetil for en flott tur til Roma!

En hilsen til dere som mener vi har noe å lære av historiske ledere, med Nightingales' ord:

***May we hope that (...) leaders will arise who have been personally experienced in hard, practical work, the difficulties and the joys of organizing (...) reforms, and
- who will lead far beyond anything we have done!***

Florence Nightingale (1893)

Kilde for forsidebilde: Dossey et.al. (2005:0)

Sammendrag

Hensikten med oppgaven er å analysere en historisk skikkelse i lys av teoretiske perspektiver på ledelse. Jeg har hatt følgende problemstilling:

Hvorfor kan Florence Nightingale (1820-1910) være et lederideal i 2010?

Analysen er styrt av tre delspørsmål (1) og jeg har brukt tre perspektiver på ledelse: *Goffee & Jones's* (2007) teori om *autentisk ledelse*, *Conger & Kanungo's* (1998) modell for *karismatisk ledelse* og *Gardner's* (1995) teori om narrative (2).

Før analysen presenterer jeg Florence Nightingale (3). Metodisk tilnærming er hermeneutisk analyse. Målet har vært å skape en helhetlig forståelse av Florence Nightingale som leder. Jeg brukte flere hermeneutiske sirkler og så på et og et aspekt ved hennes lederskap, før jeg satt dem sammen til et helere bilde (4).

En analyse av Nightingale i lys av Goffee & Jones's sju tegn på autentisk ledelse viste at hun torde å være seg selv (5.1.1), kjente seg selv og fikk vist seg fram (5.1.2), tok personlig risiko (5.1.3), kunne lese (5.1.4) og tilpasse seg kontekster (5.1.5), regulerte sosial avstand (5.1.6) og kommuniserte bra (5.1.7). *Min første delkonklusjon* er derfor at Nightingale er en autentisk leder (5.1.8).

En analyse av Nightingale i lys av Conger & Kanungo's (1998) teori viser at hun var kritisk til status quo, så muligheter og begrensinger for endring (5.2.1), hadde framtidsrettede visjoner (5.2.2), investerte i seg selv når hun realiserte dem (5.2.3) og oppnådde resultater på både organisasjons- og individnivå (5.2.4). Jeg påpeker at Nightingale hadde flere negative sider (5.2.5) Til tross for dette er *min andre delkonklusjon* at Nightingale synes å være en positiv karismatisk leder (5.2.6).

I lys av Gardner's (1995) teori om narrativ ledelse har jeg vist at Nightingale har en sterk fortelling som hun vinner fram med fordi hun gjennom ord og handling bl.a. viser at fattige/syke kan hjelpes og soldater reddes (5.3.1). Hun både leder direkte og legemliggjør fortellingen sin og indirekte gjennom bøker/skrifter. *Min tredje delkonklusjon* er derfor at Nightingale er narrativ leder (5.3.5).

Hovedkonklusjonen er at Nightingale er et mulig lederideal 100 år etter sin død. Men jeg understreker at ledelse er et komplisert fenomen som forutsetter samspill med andre i unike situasjoner og kontekster. Historiske ledere kan derfor gi ledetråder, men ikke «svaret» på god hva gode ledelse er.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Innhold	4
1. Innledning	5
1.1. Formål og problemstillinger.....	6
1.2. Avgrensinger/begrensinger	6
1.3. Oppbygging av oppgaven	6
2. Teoretiske perspektiver	7
2.1. Kritikk.....	8
3. Florence Nightingale	9
3.1. Barndom, oppvekst, rolleforventning og kall.....	9
3.2. Reiser og studier.....	8
3.3. Arbeidsliv	9
3.4. Sykdom, privatliv og tro	10
3.5. Forskning, teoriutvikling og forfatterskap.....	11
3.6. Sykepleierutdanning og helsereformer	11
3.7. Leder og organisator.....	11
3.8. Alderdom og død.....	11
4. Historisk filosofisk tilnærming	14
4.1. Hermeneutikken	14
4.1.1. Hermeneutikk i dag	15
4.1.2. Fordommer eller forforståelse.....	15
4.1.3. Horisont	16
4.1.4. Kritikk av Gadamer's syn på hermeneutikk	15
4.2. Framgangsmåte	16
4.2.1. Forforståelsen min	17
4.3. Kildevalg og kildekritikk	18
5. Drøfting/Analyse	20
5.1. Autentisk lederskap.....	20
5.1.1. Vær deg selv	21
5.1.2. Kjenn deg selv og vis deg fram i passe doser	21
5.1.3. Ta personlig risiko	23
5.1.4. Lese og omskrive kontekst.....	24
5.1.5. Være autentisk, men tilpasse deg nok	25
5.1.6. Regulere sosial avstand	26
5.1.7. Kommunisere riktig.....	27
5.1.8. Var Florence Nightingale en autentisk leder?.....	29
5.2. Karismatisk lederskap	30
5.2.1. Situasjonsvurdering	32
5.2.2. Framtidsvisjon	33
5.2.3. Realisering av visjon	35
5.2.4. Resultat	37
5.2.5. Skyggesider ved karisma.....	38
5.2.6. Var Nightingale en karismatisk leder?.....	39
5.3. Narrativ ledelse.....	41
5.3.1. Nightingale's fortelling	43
5.3.2. Analyse av Nightingales fortelling.....	44
5.3.3. Motfortellinger.....	45
5.3.4. Analyse av motfortellinger.....	48
5.3.5. Var Nightingale en narrativ leder?.....	49
6. Sammenfatning og konklusjon	50
6.1. Nightingale som autentisk leder.....	50
6.2. Nightingale som karismatisk leder	51
6.3. Nightingale som narrativ leder.....	52
6.4. Nightingale's negative sider.....	52
6.5. Nightingale som mulig lederideal.....	53
6.5.1. Avslutning og refleksjon	55
7. Referanser	56

1. Innledning

På første samling i Ledelse – makt og mening ble vi utfordret til å presentere et lederideal. Jeg ble overrasket da jeg oppdaget at jeg ikke har tenkt over om jeg har et slikt ideal. Etter litt refleksjon kom jeg fram til at det må være en kvinne som har gjort noe for å bedre andre kvinners kår. De beste jeg kom på var E. Helsing som startet Ammehjelpen i Norge og S. Kitzinger som har gjort mye for utvikling av fødselsomsorgen i Europa. Jeg presenterte Helsing, men er hun et lederideal?

Neste utfordring var denne oppgaven med krav om analyse av lederegenskaper til en historisk skikkelse. Jeg var like usikker. Hvem skal jeg velge? Da Eddison ble nevnt som eksempel kjente jeg barndommens glede ved å lese «*Historien om*» bre seg i kroppen. Forsidebilder av bøker jeg leste som 8-10 åring lynte gjennom minnet. Den første assosiasjonen var Florence Nightingale og valget var klart!

Min forestilling om Nightingale da jeg startet prosessen var svært naiv. Til tross for at jeg både leste om henne som del av min sykepleierutdanning på 80-tallet og besøkte museet hennes på 90-tallet hadde jeg kun et vagt bilde av henne.

Usikkerheten var derfor stor i forhold til om jeg kunne gi en analyse av hennes lederegenskaper. Etter hvert fant jeg ut at det var skrevet svært mye av og om Florence Nightingale. Jeg oppdaget at hun ikke bare reddet soldatliv på Krim, startet sykepleierutdanning og formulert sykepleieteori. Hun ledet og designet sykehus, utviklet statistiske verktøy, reformert det engelske helsevesenet, bidro til å starte Røde Kors og til å utvikle sanitære reformer i hele det Britiske Imperiet. Jeg oppdaget også at hun var en kunnskapsrik kvinne som arbeidet for helse- og sosialreformer for svake grupper som kvinner, barn, soldater og fattige hele sitt 90-årige liv. Etter hvert som jeg leste steg et sentralt spørsmål fram:

Hva kan en leder anno 2010 lære av Florence Nightingale?



Figur 1: Glassmaleri av Florences liv, Katedralen i Washington Kilde: Dossey et.al.(2005:197)

1.1. Formål og problemstillinger

Hensikten med oppgaven er å analysere en historisk skikkelse i lys av teoretiske perspektiver innen ledelse og organisasjon. Da jeg leste om Florence Nightingale fant jeg ut at selv om hun snart har vært død i 100 år er hun et mulig lederideal for dagens og morgendagens sykepleiere. Jeg valgte derfor som problemstilling:

Hvorfor kan Florence Nightingale (1820-1910) være et lederideal i 2010?

Ideal kommer fra det greske ordet idé som betyr drømmebilde. Det brukes helst om mønstergyldig eksempel til etterfølgelse eller forbilde ([Store Norske Leksikon](#)). Fordi jeg ser ledelse som situasjonsbestemt - avhengig av samspill og kontekst - er et lederideal for meg en jeg kan lære noe av, mer enn en jeg vil være lik.

Når en skal vurdere mulige lederideal blir det naturlig å se etter kjennetegn på dyktige, gode og/eller effektive ledere. På pensum fant jeg tre ledelsesteorier som vakte spesiell interesse. De handler om det som kan kalles autentisk, karismatiske og narrativ ledelse. Som delspørsmål valgte jeg derfor:

1. *Har Nightingale egenskaper som kjennetegner autentiske ledere?*
2. *Har Nightingale egenskaper som kjennetegner karismatiske ledere?*
3. *Har Nightingale egenskaper som kjennetegner narrative ledere?*

1.2. Avgrensinger/begrensinger

Jeg har begrenset meg til tre ledelseperspektiv på pensum (2) og til noen valgte kilder om Nightingale (4.3). Det innebærer at oppgaven kunne blitt annerledes om jeg hadde valgt andre perspektiv og/eller brukt andre kilder. Selv om jeg, som Nightingale, er sykepleier har jeg begrenset meg til å ikke se på sykepleie- eller helseledelse spesielt. Jeg har heller ikke funnet anledning til å gå i dybden på betydningen det hadde for ledelse til Nightingale at hun levde i Viktoriatiden som var en svært vanskelig tid å være kvinne i.

1.3. Oppbygging av oppgaven

Jeg gir først en kort presentasjon av valgte ledelsesteorier (2), Nightingale (3) og aktuell metode (4). I metoddelen gjør jeg rede for hva hermeneutikk er (4.1) og hvordan jeg har brukt hermeneutisk analyse (4.2) før jeg presenterer kilder og kildekritikk (4.3). Hoveddelen av oppgaven er en analyse av Nightingale som leder (5). Jeg ser hver for seg på hennes lederskap i lys av teori om autentisk ledelse (5.1), karismatisk ledelse (5.2) og narrativ ledelse (5.3). I siste del av oppgaven sammenfatter jeg analysene og gir et svar på problemstillingen (6).

2. Teoretiske perspektiver

Det finnes mange definisjoner for ledelse. En mulighet er å beskrive lederskap som: *"the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization"* (House i Yukl 2006a:3).

Uavhengig av valgt definisjon handler det om en prosess (samspill) mellom en person (leder) og en gruppe personer (følgere, medarbeidere eller underordnede).

Det finnes også mange teorier om lederskap generelt og ledelse i organisasjoner spesielt. I en oppgave må det velges perspektiv blant alle disse. Fordi oppgaven skulle skrives innen rammen av et kurs har jeg valgt tre teorier fra pensum som jeg fant spesielt interessante. Alle handler om kjennetegn på det som kan kalles gode, dyktige og/eller effektive ledere.

Den første teorien jeg har valgt er **autentisk ledelse**. Den kjennetegnes ved ledere som vet hvem de er, hvor organisasjonen skal og hvordan de kan få ansatte med å nå mål. [Goffee](#) og [Jones](#) er autoriteter på området. Deres svar på hva som kreves for å bli en effektiv leder er: *you must be yourself – more – with skill*. Dermed ser de autensitet og ferdighet som to viktige aspekt ved lederskap. Utgangspunktet er at det å være autentisk er en egenskap andre tillegger deg. Hovedkilder er [Why should anyone be lead by you?](#) (2006) og [Hvorfor skal noen la seg lede av deg?](#) (2007).

Den andre teorien er om **karismatisk ledelse**. [Weber](#) (1947 i Yukl 2006) sa at ledere med karisma har høy status blant følgere, er spesielt begavet og har eksemplariske personlige kvaliteter. I nyere tid knyttes karisma til transformasjonsledelse. Av flere mulige kilder har jeg valgt [Conger & Kanungo](#) sin [modell om karismatisk ledelse](#) og deres bok [Charismatisk Leaders in Organizations](#) (1998) som hovedkilde. I følge Yukl (2006b) er den en nyklassiker innen teori om karismatisk lederskap.

Det tredje perspektivet jeg har valgt er litt annerledes. Det er kognitiv eller **narrativ ledelsesteori** formulert av [Gardner](#) i boken [Leading Minds](#) (1995). Et narrativt perspektiv handler om å fokusere på ledernes idéer, og effekten de har på tankene, atferden og følelsene til personene de leder. Gardner mener effektiv ledelse avhenger av fortellingen ledere *forteller* og *lever ut* i sitt eget liv.

2.1. Kritikk

Både autentisk og karismatisk ledelse er psykologiske teorier som gir mulige karakteristikk av kjennetegn på ledere som gjør at medarbeiderne oppfatter dem som dyktige, gode eller effektive. Narrativ ledelsesteori har et annet perspektiv fordi det vektlegger lederens tanker og ideer, men det handler fortsatt om hva ledere sier (forteller) og gjør (legemliggjøre), og hvordan følgere oppfatter dette. Det er derfor oppfatningen min at alle perspektivene jeg har valgt er psykologiske.

Kritikken mot dem alle er at de for ensidig vektlegger egenskaper hos lederen, og for lite fokuserer på situasjonen og/eller konteksten ledelsen foregår i. Spørsmålet blir hvor mye av resultatet av en ledelsesprosess som skyldes lederen og hvor mye som skyldes den/de som blir ledet, saken det gjelder, konteksten det skjer i osv.

Jeg kunne utvidet bildet ved å trekke inn sosiologiske og/eller politiske teorier om ledelse. Sosiologisk ledelsesteorier er ikke knyttet til individuelle egenskaper, men til sosiale struktur og mellommenneskelige relasjoner. En slik analyse kunne vist hvilke roller Nightingale hadde og hvilke strukturer hun inngikk i. Politiske lederteorier (statsvitenskap) vektlegger personer i politisk system som innehar autoritative posisjoner og utøver autoritet. Et slikt perspektiv kunne sagt mer om Nightingale sin posisjon i samfunnet, hennes mulighet for å bruke makt og hennes formelle og uformelle lederposisjoner.

Jeg kunne også tatt med et tydeligere kvinneperspektiv og/eller historisk perspektiv og vektlagt at Nightingale var kvinne i en historisk epoke der kvinner hadde lite de skulle sagt. Jeg har gjort meg kjent med Strachey (1932) og Showalter (1985) som fokuserer på Viktoriatiden og hva det betydde å være kvinne på denne tiden. Jeg har derimot ikke funnet rom for å trekke inn slike aspekter.

Poenget er at oppgaven og konklusjonen kunne blitt annerledes dersom jeg hadde brukt andre teoretiske perspektiver. Den svakeste siden med oppgaven er nok at de tre perspektivene jeg valgte er likere enn jeg trodde da jeg startet prosessen. Tiden har derimot ikke gjort det mulig å endre på det. Andres kritiske blikk på de tre perspektivene kommer jeg litt tilbake til i 4.3

3. Florence Nightingale

Florence Nightingale (1820-1910) er pioner innen moderne sykepleie og best kjent som «*The Lady With The Lamp*». Hun ble født av rike britisk foreldre i Viktoriatiden og fikk heltestatus før hun var 40 år på grunn av sin innsats for bedre soldathelse under Krimkrigen (1854-56). I myten er hun en mild engel som vandrer gjennom dystre sykehusstuer i Scutari og hvisker trøstende ord til syke engelske soldater. Historikere gir andre bilder. Et er av en bestemt organisator som vil ha orden på sykehusene, særlig for hygieniske tiltak. Et annet er av en briljant kunnskapsrik og viljesterk kvinne som gjør opprør mot rollen samfunnet og tidsepoken forventer hun skal fylle. Spørsmålet blir: *Hvem var hun?* En kan lese om hennes bemerkelsesverdige liv og virke i et 10 binds elektronisk verk på nesten 1000 sider (se vedlegg 1). Under har jeg valgt et kort utdrag av dette for å gi leseren et bilde av hvem Florence Nightingale var.

3.1. Barndom, oppvekst, rolleforventning og kall

Florence (ofte kalt Flo) ble født i Firenze, Italia 12.05.1820 mens foreldrene var på en treårig bryllupsreise i Europa. To år før fikk de Parthenope (ofte kalt Parth) i Hellas. Begge søstrene ble oppkalt etter byen de ble født i (Firenze = Florence). Flo vokste opp på store engelske gods i Derbyshire og Hampshire. Hennes far, W.E. Nightingale som hadde studert på Trinity College i Cambridge, gav henne en god utdanning. Han lærte henne klassiske fag som filosofi, språk og historie, men også matematikk og statistikk. Det siste var uvanlig for kvinner på den tiden. Florence var lærenem. Som 7 åring kunne hun skrive flytende engelsk og fransk.



Figur 2: Maleri av mor Frances og Flo (til venstre m/bok) og Parth.
Kilde: McDonald (2004:340)



Figur 3: Embley Park, Hampshire. Familien Nightingales residens.
Kilde: Dossey et.al. (2005:25)

I en alder av 16 år opplevde Florence et «kall»¹ til tjeneste uten å vite hva tjenesten var. Tidlig i 20-årene oppdaget hun behov for en ny type sykepleiere og at kallet hennes var å bli en slik sykepleier. For familien var det utenkelig at en kvinne av hennes stand skulle ha arbeid, i hvert fall ikke innen et yrke som på den tiden ble forbundet med fattigdom, alkoholbruk og prostitusjon. Hun underkastet seg familiens ønsker i 15 år (til hun var 33), men tilpasset seg aldri forventningene om å være sosietetskvinne som broderte, var i selskaper og utførte velferdsarbeid, mens hun ventet på å bli gift. Frustrasjonene og fortvilelsene med å bli tvunget til et slikt liv skriver hun særlig om i boken [Cassandra](#) (Nightingale 1852).

3.2. Reiser og studier

I tillegg til barndomsreisene i Europa hadde Florence flere lange reiser som ungdom og voksen (McDonald 2004). Hun var bl.a. på reiser med familien til Italia og Frankrike (1837-9) og med venner til Roma (1847-8) og Egypt (1849-50). Reisene gav henne imponerende kunnskaper i språk, kultur, religion, republikansk politikk og politisk kamp for frihet og uavhengighet. Hun var for eksempel i Roma og Frankrike under de europeiske revolusjonene i 1848 (ibid.).

I 1850-51 fikk hun først et to ukers besøk og senere et tre måneders studieopphold ved den protestantiske diakonisseinstitusjonen Kaiserswerth i Tyskland. I 1853 fikk hun reise noen uker til Paris og besøke en romersk-katolsk sykepleieorden. Oppholdene inspirerte hennes tenkning om sykepleie, men hun hadde ikke mye til overs for religiøse sykepleiere. Under Krimkrigen sa hun om dem:

De passer bedre i himmelen enn i et hospital. De svever omkring som engler uten hender blant pasientene, og oppbygger sjeler, mens de lar de stakkars kroppene ligge der elendige og lidende! (Simonsen 1986:113)



Figur 4: Noen få tegninger/bilder som finnes av Flo. Kilde: Dossey et.al.(2005:26,93)

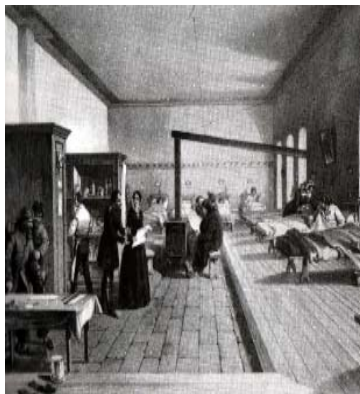
¹ Moberg (2007) sier at det å oppleve et kall fra Gud var naturlig på en tid da det ikke ble stilt spørsmål ved om Gud eksisterte. Med kjennskap til Antonius (1997) ville Florence kanskje sagt det var hennes *daimon* (indre stemme) som talte

Florence Nightingale hadde ingen formell helseutdanning, men før hun var 30 år ble hun oppfattet som en av de med mest kunnskap om sykehuskonstruksjon, sykehusdrift og helsevesen i Europa. Lærdommen hadde hun fått via familiens velutdannede venner. Starten var at en familievenn forstod hvor kunnskapstørst hun var og gav henne tilgang på politiske utredninger og rapporter (Moberg 2007).

3.3. Arbeidsliv

Da hun var 33 år (1853) vant Florence kampen om et yrke og en karriere. Faren gav henne tillatelse til å bli leder av en helseinstitusjon for overklassekvinner: «*The Institution for ill Gentlewomen*» i London. Det var veldedig arbeid fordi en kvinne av hennes stand ikke kunne ha betalt arbeid. Arbeidet hennes ble lagt merke til og hun fikk i 1854 forespørsel om å reise til Krim for å lede de første britiske krigssykepleierne. Den britiske hæren var dårlig forberedt på krigen og dødeligheten var katastrofalt høy. Florence ledet The Barrack Hospital i Scutari i 22 måneder og lyktes gjennom lobbyarbeid å få nedsatt to kommisjoner som utredet den medisinske katastrofen og innførte endringer. Omorganiseringen hun ledet resulterte i redusert dødelighet fra 42,7 til 2,2 % (Dossey 2005f:10)

Soldatene elsket henne og ville hylle henne som helt da hun kom hjem fra Krim. Nightingale var derimot en innadvendt kvinne som ikke ønsket oppstyr om egen person. Hun ankom derfor London inkognito, men godtok at soldatene laget en byste av henne i bronse og satt pris på medaljen hun fikk av dronning Viktoria og prins Albert for arbeidet hun gjorde for soldatenes helse under Krimkrigen.



Figur 5: Nightingale på Barrack Hospital 1856.
Kilde: Dossey et.al.(2005:27)



Figur 6: The Lady with the Lamp in Scutari.
Kilde: Tooly (1912:97)



Figur 7: Medaljen prins Arthur laget til Florence
Kilde: Baly (1991:1)

Selv om Florence er mest kjent for innsatsen under Krimkrigen begynte hennes viktigste arbeid, som helse- og sosialreformator, etter krigen sluttet i 1856. Hun ble syk under oppholdet på Krim og tilbrakte mye av livet til sengs fra hun var 36 til 90 år. Til tross for dette fikk hun stor innflytelse på sivile og militære helse- og sosialreformer i hele det britiske imperiet. Dette fordi hun fortsatte å forske og skrive samtidig som hun holdt kontakt med samfunnet rundt seg gjennom dialog med Dronningen og innflytelsesrike politikere og forskere. Hun bygde også en organisasjon med ansatte som hjalp henne med å realisere visjoner og mål.

3.4. Sykdom, privatliv og tro

Nightingale var så syk at hun flere ganger trodde hun skulle dø, både under og etter Krimkrigen. Hun ble antagelig smittet i Scutari i 1855. Florence hadde flere anfall med feber, tretthet, smerter og lite matlyst. I ettertid mener forskere hun hadde [kronisk brucellose](#) - en alvorlig bakteriell sykdom som først ble oppdaget i 1918 (etter hennes død). I perioder var hun så svak at hun ikke kunne gå. I 1857 erklærte hun seg selv invalid. Hun trakk seg tilbake fra offentlig liv og tillot bare at en og en person møtte henne hjemme hos henne selv. I noen biografier blir hun beskyldt for å være nevrotisk, sær og folkesky. Hun blir også beskyldt for å misbruke sykdommen sin for å få det som hun ville (Dossey et.al. 2005:90-94).

Florence hadde et problematisk forhold til sin mor og søster. Hun giftet seg aldri, men noen hevder hun hadde et langt forhold og avslo flere frierier (Dossey et.al. 2005). Flo hadde et godt forhold til sin far og var påvirket av hans liberale ideer. På det personlige plan hadde hun særlig to nære venner. En var [Sir Harry Verney](#) (1801-1894), en innflytelsesrik politiker. En annen var [Benjamin Jowett](#) (1817-93), en intellektuell teolog og filosof. Hun hadde også to medarbeidere som var nære venner: [Arthur Clough](#) (1819-61) og [Sidney Herbert](#) (1810-61). De døde samme år. Det var en hendelse Florence tok seg svært nær av (Moberg 2007).

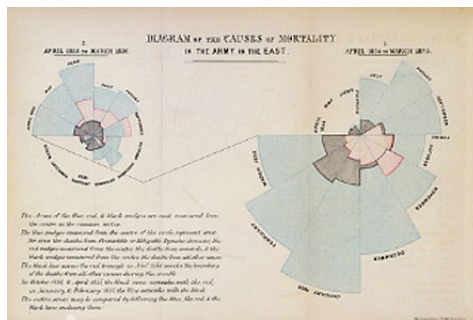
Florence ble døpt i «The Church of England» og var medlem hele livet, men troen hennes fikk impulser fra et bredt spekter mytiske og teologiske skrifter. Gud var for henne den perfekte skaper som styrer verden med lover. Hun var påvirket av sin tids oppfatning av at det er mulig å avdekke generelle lovmessigheter– ikke bare i naturen, men også i samfunnet (jmf. postivismen v/A. Comte i Krogh 1996:109).

3.5. Forskning, teoriutvikling og forfatterskap

Målet med Flo's forskning var å avdekke «guds lover» og finne virksomme tiltak for å forebygge helseproblemer eller forhindre skader av behandling og pleie.

Nightingale så (...) Gud (...) som en Gud som hadde skapt lover og lot ting skje i forhold til disse lovene. Det er menneskets oppgave å avdekke disse lovene bl.a. ved hjelp av vitenskap og statistikk (Sydnes 2001:86)

Florence utviklet [statistiske metoder](#) ved å bygge på arbeidene til statistikeren [Quetelet](#) og filosofen [Mill](#) (McDonald 2007:13). Hun regnes for å ha skapt coxcomb-grafen (fig. 8) og en rekke andre statistiske konsept. De fleste er forklart i "Notes on Matters Affecting the Health, Efficiency and Hospital ..." (1958 i Dossey 2005e).



Figur 8: Coxcomb-grafen

Nightingale created many novel graphics to present statistics that would persuade Queen Victoria of the need to improve sanitary conditions in military hospitals. The area of each region shows the number of soldiers who died of wounds, disease, or other causes, during each month of the Crimean War.

Kilde: Rehmeier (2008)

Nightingale kan ses som grunnlegger av moderne sykepleieforskning. Hun mente statistisk bearbejdede observasjoner av pasienter, pleiere, miljø og pleieresultat er veien å gå for å skape det vi i dag vil kalle et tverrfaglig og helhetlig helsevesen. Hun var en pioner innen evaluerende statistikk og kombinerte data om sykdom, dødelighet og sosiale forhold på en forbillidlig måte. Hun avdekket sammenheng mellom kloakkbesmittede vannkilder og høy dødelighet av kolera, tyfus mm. Hun påviste også sammenheng mellom sykehusfødsler og høy barnedødelighet. Noe vi i dag vet skyldtes smitte fra leger som ikke vasket hendene (Dossey et.al. 2005).

Viktige skrifter av Florence om sykepleie er *Notes on hospital* (1859, 1963), *Notes on Nursing* (1960), *Formal Letters to Her Nurses* (1872-1900) og *Sick-Nursing and Health-Nursing* (1893). Dossey et.al.(2005:2-6) hevder Nightingales skrifter kan ses som forløpere til moderne oppfatning av helhetlig sykepleie der viktige begreper er pasientsentrert, relasjonell, tverrfaglig og forskningsbasert omsorg/pleie. Nightingales forfatterskap var enormt. Da hun døde hadde hun skrevet over 100 bøker/dokumenter og over 13 000 brev (Dossey et.al. 2005, McDonald 2007).

3.6. Sykepleierutdanning og helsereformer

Nightingale skapte den første sekulære skole for sykepleiere, ved St. Thomas Hospital i London i 1859. Skolens primære formål var å utdanne ledere som kunne forestå sykepleien og utdanningen av sykepleiere i andre hospitaler. Hun utgav bøker om sykepleie og regnes som grunnlegger av den moderne sykepleie. I tillegg var hun en pådriver for helsereformer for fattige, særlig for kvinner, barn, fødende og prostituerte (Dossey et.al. 2005, McDonald 2005). Det mest omfattende arbeidet hennes er helse- og sosialreformer i India. Hun var ekspert på India og arbeidet for innbyggernes helse, uten noen gang å være der (McDonald 2006, 2007).

3.7. Leder og organisator

Florence kjempet for bedre pleie på sykehus og sykepleie som egen profesjon (Nightingale (1871). Hun ledet to ulike sykehus i to korte perioder og la vekt på lederutdanning for sykepleiere (Melby 2000). For å kunne påvirke helsereformer og starte sykepleierutdanning opprettet hun en stab med nære medarbeidere som arbeidet for henne. Hun ledet gjennom et imponerende nettverk av venner og kollegaer, og arbeidet svært kollektivt. I viktige spørsmål sørget hun for å skaffe seg råd og drøfte egne spørsmål med oppdaterte eksperter innen aktuelle fag (McDonald 2007). Hennes evner som lobbyist var uovertrufne (Selander 1992).

3.8. Alderdom og død

Florence fortsatte å skrive til hun var i 70-årene. Det siste viktige verket: *Sick-nursing and health-nursing* skrev hun i en alder av 73 år (Nightingale 1893). Til tross for svekket syn skrev hun brev til sykepleierne sine til hun var over 80 år (Nightingale 1872-1900). Hun døde av alderdom og hjertefeil 90 år gammel. Etter eget ønske fikk hun, til tross for tilbud om offentlig begravelse i Westminster Hall, en enkel og rolig begravelse på familiegravstedet (Dossey et.al 2005).



Figur 9: Florence i 1886 med svogeren Sir H. Verney og sykepleierelever
Kilde: Dossey et.al. (2005:26)



Figur 10: Florence i arbeid på sin sjeselong med typisk hodeplagg
Kilde: Dossey et.al. (2005:77)

4. Historisk filosofisk tilnærming

Rammen for oppgaven er bruk av historisk filosofisk metode. Det kan ses som en vitenskapelig tilnærming innenfor *andre* fagområder enn naturvitenskap. Mulige begreper er historisk-filosofiske fag, humaniora, filologi, humanvitenskaplige fag, åndsvitenskap og/eller samfunnsvitenskap. Uavhengig av begrep er det en vitenskap som studerer mennesker og menneskeskapte fenomen (Krogh 2003).

Begrepet «*humanvitenskaplige revolusjon*» knyttes til en grunnleggende endring i oppfatning av mennesker, samfunn og historie på slutten av 1700-tallet. I følge Krogh (2003:18) kan den beskrives slik:

alle former for menneskelig virksomhet, alle produkter mennesker skaper og alle de samfunnsformer de lever under, er frembrakt av menneskene selv, og at de er blitt til i høyst ulike og skiftende historiske perioder.

Et sentralt begrep når en skal forske på mennesker, samfunn og historie er hermeneutikk. Under gjør jeg rede for hva hermeneutikk er (4.1) og hvordan jeg bruker hermeneutisk analyse i oppgaven (4.2), samt kilder og kildekritikk (4.3).

4.1. Hermeneutikken

Hermeneutikk betyr fortolknings- eller forståelselære. Det greske verbet *hermeneuein* har tre betydninger: 1) *å utrykke* (tanker i tale), 2) *å utlegge* (forklare eller fortolke tekster) og 3) *å oversette* (en tekst fra et språk til et annet). Forenklet kan en si at hermeneutikk og hermeneutisk tradisjon handler om å forstå tekster. Det er en selvstendig tradisjon med røtter i antikken og fag som jus og teologi. Tradisjonen smeltet sammen med humanvitenskapen fordi det ble oppdaget at ”*man må gå til fortolknings- eller forståelsesteorier for å finne svar på de grunnleggende problemer innenfor åndsvitenskapene*” (Krogh 2003:215).

I antikken forekom aldri en systematisk lære om fortolkning og tekstforståelse. Men Platon brukte ordet *hermeneus* (fortolker) om diktere som fortolket gudene. Og Aristoteles skrev om påstander (utrykte tanker) som kan være sanne eller falske. De antikke bidragene til fortolkningsteorien (hermeneutikk) kan forenklet deles i: 1) *retorikken* (talekunsten) og 2) *bibelfortolkningen*. Innenfor begge sjangrene handler det om *regler* for å tolke eller forstå tekster.

4.1.1. Hermeneutikk i dag

I det 20. århundret endret hermeneutikken seg særlig pga. Gadamer. Hermeneutisk analyse brukes i dag som et vidt begrep av både historikere, humanister og samfunnsvitere. Det handler om å forstå eller fortolke *mening*, både i skrevne tekster og i handlinger. Forskerne spør etter meningen med ord, setning og tekst, og bakenforliggende mening med handlinger (Krogh 2003:229).

I følge Gadamer's hovedverk «*Sannhet og metode*» (1960) er hermeneutikk en generell filosofisk teori om forståelse – ikke en spesiell metode. *Hermeneutisk metode* blir da et meningsløst begrep. Krogh (2003) sier poenget til Gadamer er at det er likhet mellom metodene innen åndsvitenskap og naturvitenskap. Begge handler grunnleggende om å forstå. I følge Gadamer handler hermeneutikk om å beskrive menneskelige grunntrekk. Det at de forsøker ”å forstå den historiske og sosial verden, den kultur og de tradisjoner den er preget av” (ibid.:240)

Slik jeg oppfatter Gadamer er hans poeng at alle forskere utfører et systematisk arbeid - uavhengig av vitenskapelig tradisjon og metode. Det vesentlige er å erkjenne at prosessen og resultatene påvirkes av *forståelsen* til forskeren som gjør arbeidet og leseren som leser forskningsresultatene. Forutsetningen for slik forståelse er *fordommer*² eller *forforståelse*.

4.1.2. Fordommer eller forforståelse

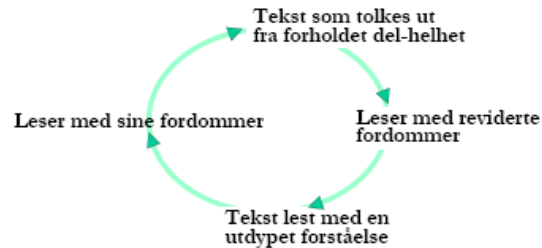
I følge Gadamer finnes det både *legitime* og *ikke legitime* fordommer. De første kan hjelpe oss å få innsikt, mens de andre kan forstyrre forståelsen av tekstene vi arbeider med. Krogh (2003:245) sier:

Vi kan sjalte ut det som bare forstyrrer vår forståelse av de tekster vi arbeider med. Våre fordommer kan alltid bli korrigert og overprøvd i møte med teksten, diktverket eller den filosofiske avhandlingen.

Historisk forståelse forutsetter en forbindelse mellom to perioder. Å forklare hva forståelse er betyr at man forklarer hvordan en slik forbindelse er mulig. ”*For Gadamer er det kritikk og korrigering av egne fordommer som muliggjør denne forbindelsen*” (Krogh 2003:245). Det foregår i en *hermeneutisk sirkel*.

² Fordom er her et nøytralt begrep som betyr at vi tar utgangspunkt i den forståelsen vår egen tid gir. For Gadamer er fordom et positivt begrep, noe vi har som påvirker forståelsen vår.

Mens tidlig hermeneutikk så forståelse som forhold mellom *deler* og *helhet* i en tekst, ser Gadamer forståelse som et historisk forhold mellom *leser* og *tekst*. Begge preges av historiske forhold de er eller var en del av. Forholdet mellom helhet og deler i teksten er der, men leseren trekkes inn i sirkelen (se fig. 11).



Figur 11:
Hermeneutisk sirkel som viser forhold mellom tekst og leser med fordommer

Kilde: <http://polarlitteratur.com/albret.pdf>

4.1.3. Horisont

Et viktig element i Gadamers teori om fordommer er at de utgjør en helhet av forutsetninger og antagelser som det er vanskelig å få oversikt over. De er så mange at vi bare kan ta opp enkeltelementer til kritisk prøving. *Horisont* brukes for å beskrive samlet sum av alle fordommene våre. Det kan ses som ”*et bilde på hva forståelse er, hvordan den omgir oss og hvordan den utvikler seg*” (Krogh 2003:248).

Horisonter er ikke nødvendigvis individuelle. Det kan være delte forutsetninger som er felles i en kultur, en tid eller en vitenskapelig skole. De individuelle er ofte de illegitime fordommene som må settes til side i arbeidet med en tekst. Den hermeneutiske sirkelen blir på denne måten et forhold mellom to horisonter, både leserens og verkets (se fig.12, under). Krogh (2003:248) forklarer det slik:

*Forståelse innebærer at to horisonter (...), nærmer seg hverandre. Leseren justerer sin horisont ved å trenge dypere inn i verkets opprinnelige forestillingsverden. Dette kaller Gadamer **horisontsammensmelting**, slik sammensmelting er det endelige resultatet av en hermeneutisk sirkel*

Gadamer bruker *tradisjon* og *autoritet* for å forklare. Tradisjon ses som forholdet der ”*tidligere tiders forståelseshorisonter (...)* virker inn på oss.” Krogh (2003:254) sier: ”*Det er via tradisjonen, den kulturelle overleveringen, at verkets horisont forplanter seg til vår tid.*”. Tradisjonen har en form for autoritet som vi må underlegge oss, eller akseptere som noe andre før oss har forstått bedre enn oss (ibid.:271). Uavhengig av dette påpeker Krogh (s.249) at målet med hermeneutikk ikke er selvinnsikt, men å beskrive innsikten på en systematisk måte og formidle den til andre.

4.1.4. Kritikk av Gadamer's syn på hermeneutikk

Habermas (f.1929) kritiserte Gadamer's hermeneutikk som så omfattende at vi ikke kan ta stilling til den. Han argumenterte ikke for et alternativ, men pekte på muligheten for en tredje vitenskap (i tillegg til naturvitenskapen og åndsvitenskapen). Hans interesse er en kritisk vitenskap som gir innsikt i undertrykkende forhold i samfunnet og kan bidra til samfunnsendring og frigjøring. Da er det ikke nok, hevder Habermas, å fortolke eller forstå historiske tekster (Krog 2003:263-270).

Habermas er spesielt kritisk til Gadamer's bruk av begrepene tradisjon og autoritet. Han mener det er mulig at tradisjon er oppstått gjennom undertrykkelse og vold. Vitenskapen må derfor åpne for *kritisk refleksjon*. Det betyr at vi ikke kan:

forutsette en tradisjon som vi bare er en del av, som vi ikke kan ha oversikt over, og som i bunn og grunn bestemmer vår måte å oppfatte på. For i så tilfelle vil vi ikke kunne spørre hva vi vil akseptere og hva vi vil forkaste (Krog 2003:271).

Slik jeg forstår det er Gadamer og Habermas enige om det meste, men uenige om i hvilken grad det er mulig å være kritisk til kulturelle overleveringer.

Også Ricoeure (f.1913) kritiserer Gadamer (Krog 2003). Han foreslår en ny teori om fortolkning: *kritisk hermeneutikk* eller «*mistankens hermeneutikk*». Ifølge Krog er den vesentlige forskjellen at Ricoeure mener det ikke bare handler om å tolke ord og tekster, men også handling. Det er i tråd med oppfatningen til Scheiermacher (f.1768). I tillegg viser Ricoeure til et gammelt skille mellom forklaring og forståelse. *Forklaring* knyttes til analyse av strukturer i teksten/handlingen, mens *forståelse* knyttes til analyse av intensjonen eller meningen bak teksten/handlingen. Poenget er at tale og handling er rettet mot spesielle personer i spesielle kontekster. Når ord blir satt på papiret forsvinner disse vesentlige elementene. Vi må tolke, eller forsøke å forstå i lys av aktuell situasjon og kontekst.

Krog (2003:259) viser til et mulig skille mellom to *Gadamere*. En «åpen» der den som tolker går inn i teksten som deltaker: Alltid åpen for å forstå en tekst på nytt. Og en annen som *"understreker at den individuelle fortolker alltid er underlagt en overveldende tradisjon, som fører vår forståelse i den retningen den selv går, og som vår kritiske fornuft ikke kan stille opp mot"*. Krog sier det synes noe selvmotsigende. Han mener også den hermeneutiske prosessen synes å være mer en *spiral* enn en sirkel.

4.2. Framgangsmåte

Da valget falt på Nightingale som aktuell skikkelse søkte jeg etter litteratur om henne i [Bibsys](#). Vedlegg 2 viser hvordan ulike søkekriterier gav 104 til 1 treff. På bakgrunn av dette valgte jeg et representativt utvalg hovedkilder (4.2.3). Målet var ikke « å lese alt», men å velge noen kilder som var så ulike at de kunne gi meg et bredt bilde av Nightingale. Litteraturstudiene gjorde meg nysgjerrig på stadig nye kilder, men jeg måtte begrense meg. Jeg søkte også etter artikler i flere artikkelbaser (se eks. i vedlegg 3), men fant ikke artikler som gav nye perspektiv.

Neste steg var å finne ledelselitteratur. Jeg gjorde meg kjent med aktuell litteratur på pensum om dyktige og/eller gode ledere og valgte å begrense meg til tre teorier jeg fant interessante. Jeg søkte i artikkelbaser, men begrenset meg til å lete etter utfyllende artikler av samme forfattere og mulig kritikk av valgte kilder (4.2.3).

Ved å bevege meg fram og tilbake mellom ulike tekster, om Florence Nightingale og om ledelse, fikk jeg gradvis større innsikt i hvordan bitene kunne settes sammen. Underveis steg spørsmålet om Nightingale som mulig lederideal fram. For å finne data som kunne dokumentere Nightingales lederegenskaper gikk jeg systematisk frem og leste hovedkildene om henne fra perm til perm, mens jeg noterte utsagn eller sitat som kunne bli aktuelle å bruke (se eks. i vedlegg 4). Etter å ha valgt disposisjon for framstilling av ledelsesteori fortsatte jeg systematiseringen ved å sortere data fra hver kilde om F.N. under hvert ledelsemoment (se eks. i vedlegg 5).

I tråd med den hermeneutiske sirkelen beveget jeg meg mellom del og helhet ved å fokusere på et og et moment fra teori om ledelse knyttet til en og en hovedkilde for data om Nightingale. Etter hvert som jeg tolket enkelt tekster og så dem i sammenheng med hverandre, vokste det fram en mer helhetlig forståelse for Nightingale som leder. Et viktig gjennombrudd kom da jeg leste Lundgren's (1987) svært kritiske syn på Nightingale. Hun stimulerte meg til fordypning i primærkilder hun bygger på (Woodham-Smith 1951, Allen 1975, Smith 1982). Det gav inspirasjon til å lese om igjen kilder som hovedsakelig er mer positive til Flo (Selanders 1992, Dossey et.al. 2005, Simonsen 1989, Moberg 2007). Da fikk jeg mer tak i kritikken noen av disse framførte mot tolkningene til f.eks. Woodham-Smith. Det tvang meg til å stadig revidere mine fordommer og utvidet min horisont (se fig.11).

4.2.1. Forforståelsen min

Min horisont eller mitt sett av fordommer har preget denne oppgaven. I løpet av prosessen har jeg, slik Gadamer hevder er nødvendig, forsøkt å kritisk vurdere og revidere dem (4.1.2). Som nevnt i innledningen (1) var min oppfatning av hvem Florence var svært naiv og preget av det jeg husket fra barnebøker jeg leste tidlig på 70-tallet. Til tross for nye møter med Nightingale, som sykepleierstudent på 80-tallet og Londonturist på 90-tallet, hadde jeg en enkel «five year old mind» (jmf. Gardner i 5.3) oppfatning av henne som: «snill og oppofrende gammeldags sykepleier».

Etter hvert som jeg leste utvidet jeg horisonten min til å få stor respekt for en uvanlig kvinne som, til tross for at hun levde i en vanskelig tid for kvinner, fikk utrettet mer enn de fleste noen gang kan drømme om. Et bilde av en framtidsrettet helsereformator, kunnskapsrik tenker og handlekraftig leder med stor respekt for menneskeverdet og engasjement for å hjelpe andre, vokste fram. Det ble utvidet med andre bilder av en frustrert jente og ung kvinne som ikke fant sin plass i familie og samfunn, en dyktig forsker og velformulert lobbyist, og en grinete gammel lady som var selvopptatt og låst i foreldede oppfatninger og kunnskaper.

Til tross for dette mangfoldet av bilder har jeg, fra jeg startet oppgaveprosessen med å lese biografien: «*Hon var ingen Florence Nightingale*» (Moberg 2007), fått stadig større respekt for henne som kvinne, sykepleier, forsker og leder. I tillegg har jeg kjent igjen mange av mine egne synspunkt på helse, helhetlig omsorg og brukermedvirkning når jeg har lest Nightingales tekster. Dette har farget arbeidet mitt og påvirket konklusjonene mine, men jeg har forsøkt å være det bevisst.

Når det gjelder min forforståelse av ledelse er dette mitt tredje kurs på «*Master of Management*» og jeg har relativt lang ledererfaring fra det offentlige Norge. Mitt lederskap er preget av handlekraft og endringsvilje. En del av mitt narrativ er at jeg er engasjert og ser muligheter for å forbedre, men ofte er rask og utålmodig. Jeg ser meg selv som omsorgsfull, god til å respektere andre personer og flink til å la uenighet handle om sak. Andre kan i gitt situasjoner mene jeg har mer fokus på mål og resultat enn person og prosess. Jeg kjenner meg igjen i Nightingales brennende ønske om å reformere, men jeg kan neppe forestille meg hvordan det var å være kvinne i Viktoriatiden. Også dette har påvirket oppgaveprosessen. Min tolkning av tekst og handling blir påvirket av min mulighet til å forstå Florence sitt liv og virke.

4.3. Kildevalg og kildekritikk

En kan skille mellom primærkilder (førstehåndskilder) og sekundærkilder som bygger på primærkilder. Aktuelle kriterier for kildevalg er ektehet, relevans, representativitet og tidsnærhet. En kilde er *ekte* når den ikke er en forfalsking. *Tidsnære* kilder er nedtegnet i kort avstand fra aktuell hendelse. Jo mindre avstand jo større troverdighet. Kilden er *relevant* når den gir informasjon om det du søker og *representativ* når den er typisk for en klasse av kilder (Kjelstadli 1999).

Etter å ha funnet minst 80 relevante bøker om Nightingale (se 4.2 og vedlegg 2) valgte jeg noen hovedkilder jeg vurderte som relevante og representative. Det betyr ikke at jeg er sikker på at min vurdering er riktig. Hadde jeg lest andre kilder kunne jeg funnet annen informasjon, men tiden strakk ikke til å lese mer.

Hovedkilder for oversikten over Nightingales liv (kap.3) ble Dossey (2005a) og McDonald (2007:12-15). De er skrevet spesielt for å gi slik oversikt og jeg har ingen grunn til å betvile at de er ekte. Som hovedkilder for data til å analysere Nightingale som leder valgte jeg først: Simonsen (1989), Selanders (1992), Dossey et.al. (2005) og Moberg (2006). Valget på Simonsen falt etter at jeg hadde gjort meg kjent med den første biografien om Florence Nightingale, skrevet i 1913 av Cook. Den ble valgt fordi den var tidsnær, men jeg fant at Simonsen inneholdt mye av de samme dataene, i en form som var lettere å systematisere. Kritikken av Simonsen er at den ikke angir hvor sitatene er hentet fra, men jeg kjenner flere av dem igjen og har ingen grunn til å betvile at historikeren Simonsen ikke har brukt ekte kilder.

Selanders valgte jeg fordi det er en doktoravhandling om Nightingale som leder. Dossey et.al. valgte jeg fordi den har en vitenskapelig tilnærming til Nightingales liv og skrifter. Dessuten er den relativt ny og har spesielle kapitler om Nightingale som leder (Selanders og Attewell). Moberg valgte jeg fordi det er en biografi som forsøker å gå bak mytene om Nightingale og se henne som kvinnen hun var i lys av tiden hun levde i. Kildene jeg valgte førte meg videre til nye. Etter hvert ble Lundgren (1997) også en hovedkilde fordi den gav et utfyllende perspektiv (4.2).

For å kunne gi et mest mulig helt bilde av Nightingale har jeg supplert med data fra andre kilder, men det er fra de nevnte hovedkildene jeg har hentet data på en systematisk måte (se 4.2, vedlegg 4 og vedlegg 5). Andre kilder har jeg mer bladd i.

Alle kildene nevnt over er sekundærkilder og gir derfor mange data som er basert på andre sin tolkning av både primære og sekundære kilder. Men flere av dem inneholder sitater fra Nightingale selv. Når det har vært mulig har jeg brukt dette. Problemet med sitatene fra Nightingale er at de er hentet fra private brever som hun ikke skrev med tanke på at de skulle publiseres. Noen kilder er flinke å oppgi i hvilken sammenheng sitatene er skrevet – det gir større sjans for å tolke hva Nightingale mente da hun skrev dem. Andre er mer tatt ut av en sammenheng.

I tillegg har jeg lest noen primærkilder – for å få kjenneskap til hva Nightingale selv skrev og hvordan hun formulerte seg. Florence's egne skrifter har jeg hatt tilgang til i både Dossey et.al og McDonald (flere gjengis her). Ellers har jeg lest hovedboken hennes: *Notater om sykepleie*. Jeg har ikke funnet det relevant å hente sitater direkte fra disse, men å lese dem har gitt meg et bedre bilde av hva hun stod for og hva hun ønsket å formidle. Jeg har som nevnt gjort meg kjent med noen eldre biografier, særlig Cook (1917), men også Woodham-Smith (1952).

Valg av ledelsesteori har jeg gjort rede for i 2 og 4.2. Som nevnt har jeg søkt å finne kilder som er kritiske til de tre perspektivene jeg har valgt. Utgangspunktet er at alle synes å være anerkjente ledelsesteoretikere. Yukl (2006b) sier f.eks. om Conger & Kanungo sin teori om karismatisk ledelse at den er en nyklassiker. Når det gjelder Gardner og Goffe & Jones er de anerkjente professorer på relevante fagfelt. Hva finner jeg da av kritiske røster?

White (2006) er kritisk til Goffe & Jones når de sier autentiske ledere må kunne tilpasse seg (5.1.5). Han påpeker at autensitet handler om å være seg selv og å aldri endre personlighet eller verdier. "The essence of authenticity is being consistent", sier White. Han stiller spørsmål ved om det kan kombineres med å tilpasse seg.

Yukl (2006b) mener teorier om karismatisk ledelse fokuserer for smalt på dyadiske prosesser (en leder og en medarbeider). En annen begrensning er vektlegging av karisma som relevant løsning på alle typer situasjoner. Som et tredje kritisk punkt fremhever Yukl at karismatisk ledelse først og fremst forklarer hvordan ledere kan motivere medarbeidere. Teoriene sier lite om andre typer ledelsesresultat (ibid.).

Spillane (2005) kritiserer Gardner for å hevde at han studerer personers tanker og ideer (minds). Det er bare mulig å studere hva andre sier og gjør, hevder Spillane.

5. Drøfting/Analyse

I dette kapitlet benytter jeg den hermeneutiske sirkelen til å analysere ulike sider av Nightingales lederskap. Jeg bruker de samme tekstene og dataene, men betrakter dem i lys av ulike teoretiske perspektiv for å kunne svare på hvert av delspørsmålene mine, før jeg drøfter hovedproblemstillingen i neste kapitel. Under drøfter jeg først om Florence Nightingale er en autentisk leder (5.1), før jeg vurderer om hun er en karismatisk leder (5.2) og/eller en narrativ leder (5.3).

5.1. Autentisk lederskap

Det er skrevet mye om forutsetninger for godt lederskap. Goffee & Jones (2007) rører ved sakens kjerne når de spør: *Hvorfor skal noen la seg lede av deg?* Deres svar er at effektivt lederskap først og fremst handler om å være autentisk.

Autentisk betyr *ubestridt opprinnelse* (Goffee og Jones 2007:17). I forbindelse med ledelse gis begrepet tre dimensjoner. For det første har autentiske ledere samsvar mellom ord og handling. De gjør som de sier og blir derfor oppfattet som ekte eller autentiske. For det andre har de evne til å samkjøre rollene sine. Selv om de går inn og ut av ulike roller legger de for dagen et 'ekte jeg' som binder rollene sammen. For det tredje trives de med seg selv. Trivselen forklares med en *"indre kilde som en konsekvent rolleutøvelse springer ut fra"* (Goffe & Jones 2007:17).

Utgangspunktet til Goffee & Jones (2000) er at universelle lederegenskaper ikke finnes. De mener effektivt lederskap handler om å være seg selv og mobilisere personlige egenskaper som passer i gitte ledelsessituasjoner. Goffee & Jones advarer mot troen på den perfekte leder. I følge dem handler det om å lære og utvikle seg i retning av å: Være seg selv – i større grad – med ferdighet.

Goffe & Jones (2007) sier autentiske ledere har sju sentrale egenskaper og/eller ferdigheter. Under gir jeg en analyse av Nightingale i lys av disse. Det innebærer at jeg først ser nærmere på i hvilken grad Florence var seg selv (5.1.1), kjente og viste fram seg selv (5.1.2) og tok personlig risiko (5.2.3). Deretter ser jeg på i hvilken grad hun kunne lese og omskrive kontekst (5.1.4), tilpasse seg omgivelsene (5.1.5), regulere sosial avstand (5.1.6) og kommunisere riktig (5.1.7). Til slutt drøfter jeg om Nightingale har kjennetegn på autentisk lederskap (5.1.8).

5.1.1. Vær deg selv

I følge Goffee & Jones (2007) vil underordnede ledes av personer med markante og ekte særtrekk. Simonsen (1989:78) skriver om Flo: *"alle forstod at de hadde møtte en kraft som var helt utenom det vanlige"*. Hun fulgte sin overbevisning og trosset alle forventninger til en 'viktorsk lady'. I stedet for å brodere og frekventere selskapslivet - slik det var forventet av henne - besøkte hun fattige, leste seg til kunnskap, gjennomførte studiereiser, takket nei til giftermål, tok jobb som sykehusleder, utførte et heltestykke som krigssykepleier og skapte deretter sin egen arbeidsplass med flere medarbeidere i sitt eget hjem (Dossey et.al. 2005). For å klare det måtte Nightingale være seg selv.

Det var vanskelig for en kvinne i Viktoriatiden å gå egne veier - langt utenom det som var forventet. For Florence betydde det lange perioder med depresjon der hun fortvilet over livet og problemene det gav henne å ikke innfri familiens, særlig moren og søsterens, forventninger. I ungdommen reagerte hun kraftig på sosial urettferdighet og det meningsløse med å bruke livet til å delta i selskapsliv og behage en mulig ektemann. På let etter sitt 'autentiske jeg' skriver hun: *"Vi må bestandig innrette oss etter skikk og bruk og det som mannen ønsker og venter. Jeg ber bare om litt tid til å tenke. Så jeg kan finne ut hvor jeg står"* (Simonsen 1986:35)

5.1.2. Kjenn deg selv og vis deg fram i passe doser

Å være seg selv handler også om å kjenne seg selv og tørre å vise seg fram. Med andre ord å være bevisst sine egne styrker og svakheter og å vise hva du står for (Goffe & Jones 2007:31). Florence Nightingale synes å kjenne seg selv godt. I følge Moberg (2007:62) skriver hun om seg selv: *"Jeg har en intellektuell natur...jeg har en pasjonert natur... (og) jeg har en moralsk, aktiv natur"*.

Andre utsagn som tyder på at hun har god selvinnsikt er: *"Sinnen mitt oppslukes av menneskenes lidelser, det opptar meg fullstendig"* (Moberg 2007:61), *"(jeg tror)... kallet mitt kanskje har med lidende mennesker å gjøre?"* (Simonsen 1989:36) og *"jeg var klar over at jeg måtte handle egenrådig, men jeg måtte gjøre det"* (Simonsen 1989:103). Sitatene viser hvor reflektert hun er i forhold til hvem hun er, hva hun står for og hva hun av den grunn vil gjøre.

Florence blir på en side framstilt som en kraftfull og markant leder. Når hennes mor beskrev henne som «*vill svane*» klekket ut av en familie med «*ender*» (jmf. H.C Andersen), påpekte en bekjent av familien at Florence minnet mer om en «*ørn*», fordi hun hadde så mye viljestyrke og mot (Simonsen 1989:57). På en annen side blir hun beskrevet som en beskjeden kvinne som levde et tilbaketrukket liv.

Dossey (2005b:75-78) påpeker at Florence, i lys av Myers-Briggs terminologi for personlighetstyper, er en INTJ-type (*Introvert, iNtuitive, Thinking and Judging*). Hun mener det er en mulig forklaring på at Nightingale ikke ønsket å bli hyllet da hun kom hjem fra Krim-krigen og senere klarte å lede utviklingen av store reformer uten å delta i det offentlige livet selv. Et personlighetstrekk var at hun ikke ønsket å vise seg fram eller tiltrekke seg oppmerksomhet. Hun brukte tiden hun hadde for seg selv til å samle og analysere kunnskap, formulere visjoner og vurdere hvilke framgangsmåter som måtte til for å realisere dem.

Goffee & Jones (2007) påpeker at faren for innadvendte – er om de får vist seg fram 'nok'. Florence fikk vist seg godt fram under Krimkrigen. Da ble særlig handlingene hennes synlige. Etter krigen viste hun seg fram gjennom klar skriftlig kommunikasjon med mange, i bøker og brever, og dialog med utvalgte i møter. Hun gjorde sterkt inntrykk på de som møtte henne. En kirurg i Krimkrigen uttalte:

”En kan merke det, bare hun er tilstede i rommet. Det kan f.eks. være en skamskutt soldat, som ikke holder ut å leve, som heller vil dø enn å komme under kniven. Når han ser opp og ser Florence Nightingale stå der, tålmodig, sterk og taus ved siden av ham, villig til å lide med ham, ja, da får han mot og krefter, og vi kan redde livet hans” (Simonsen 1989:89)

Å kjenne seg selv handler om å finne ut hva som fungerer for deg i relasjoner (Goffee & Jones 2007). Det synes som Nightingale hadde sin styrke i nær dialog med enkelt personer. Det kunne være mektige personer hun ønsket å snakke med for å få gjennomslag for sine ideer, kunnskapsrike personer hun kontaktet for å stille spørsmål eller drøfte sine ideer med eller personer hun ønsket å vise omsorg. Florence er kjent for at hun bare gav audiens til utvalgte og bare til en om gangen. Hun har blitt beskyldt for at det siste skyldes at hun var sær og egenreidig, men nyere forskning mener det først og fremst skyldes at hun var så syk at hun hadde for lite krefter til å møte flere på en gang (Dossey 2005c).

5.1.3. Ta personlig risiko

Autentisk ledelse handler også om å være villig til å ta personlig risiko og bry seg nok til å ville lede (Goffee & Jones (2007:67). Nightingale synes å ha disse egenskapene. Hun utsatte seg selv for adskillig harme og motstand fra både familie, bekjente og samfunnet da hun ble leder av «*The Institution for ill Gentlewomen*» (Moberg 2007). Det var et uhørt valg for en kvinne av hennes stand og vakte stor oppmerksomhet. Ennå større sjanse tok hun da hun dro i Krimkrigen. Her utsatte hun seg både for sykdom på grunn av helsefarlige forhold og for 'krig' mot militærledelsen som ikke ville ha henne der.

Florence brydde seg om svake grupper i alle samfunnslag. Hun engasjerte seg i stell av syke fra hun var barn og i kampen mot kolera blant prostituerte i London, og hun kjempet for verdig stell av syke soldater i Krimkrigen. Det siste til tross for at det på den tiden var vanligere av militærledere å betrakte soldater som dyr – enn som mennesker. De uverdige forholdene som møtte Flo og hennes sykepleiere i Scutari er eksempel på dette. De fant hundrevis av syke soldater som lå i skitne klær, uten madrasser, med lite eller ingen tilgang på mat og stell. De hadde åpne sår og fikk amputasjoner uten smertelindring under sanitære forhold som var helt urimelige. ”*Stanken og skitten er ubeskrivelig*” skrev hun hjem (Moberg 2007:112). Å ta opp kampen for å endre et slikt system krevde personlig risiko.

Goffe & Jones (2007) mener det å ta personlig risiko også handler om å vise engasjement, utfordre etablerte dogmer og vise svakheter. Florence Nightingale hadde et brennende engasjement for hjelp til svake samfunnsgrupper. Hun sa for eksempel om soldatene: ”*Jeg elsker den engelske soldat. For meg var han selve menneskeheten*” (Simonsen 1989:94).

Hun kjempet mot dogmer hele livet. En av dem var at kvinner ikke skulle ha arbeid, i hvert fall ikke som militærleder. I Krimkrigen ble Nightingale leder av både innkjøp, økonomi, forvaltning og hushold for flere tusen menn (Simonsen 1989). Florence klarte tilsynelatende «alt» i Scutari. Men i rapporter hjem innrømmet hun sine svakheter. Hun skriver bl.a: ”*Jeg må innrømme at jeg holdt på å gi opp, min lille båt var kantret(...)* *Jeg ville ikke klare en storm til*” (ibid.:115)

5.1.4. Lese og omskrive kontekst

Goffee & Jones (2007:90) er opptatt av at lederskap utøves i en kontekst. De mener effektive ledere både leser og omskriver situasjoner og kontekster. Det fordrer blant annet at de forstår hva som kan endres og ikke kan endres. Florence prioriterte å forsøke å endre det hun mente var mulig å endre. Et viktig mål for henne var rett for kvinner til å velge arbeid. Å starte en sykepleierutdanning var for henne første steget mot et anstendig yrke for kvinner. Til forskjell engasjerte hun seg ikke spesielt for kvinners stemmerett. Det ble hun kritisert for, men Moberg (2007) dokumenterer at hun støttet stemmerettssaken. Når hun ikke involverte seg i kampen kan det skyldes at hun ikke trodde stemmerett var rett vei å gå. Et annet eksempel er hennes mål om sykepleiere som ledere av sykehus, det mente - og viste - hun var mulig å få til. Forsøk på å påvirke legerollen holdt hun seg langt unna. På det området regnet hun ikke med å vinne fram (ibid.)

I følge Goffee & Jones (2007) handler det om emosjonell intelligens (jmf. Goleman 1998). Evnen til å lese andres behov, påvirke andre, fremme lagarbeid og løse konflikter. Flo fikk vist i rikelig monn under Krimkrigen at hun hadde slike egenskaper. Hun fikk motstandere til å samarbeide mot felles mål, hun løste vanskelige konflikter mellom leger og militære ledere, og mellom sykepleiere fra ulike religiøse grupper. Ikke minst viste hun evne til å trøste og oppmuntre sårede soldater. Når hun skaffet dem halmmadrasser som alternativ til å ligge rett på gulvet sa de f.eks. *"jeg tror jeg er kommet til himmelen søster"* (Simonsen 1989: 92).

Kontekstlesing handler også om observasjon og slutninger (Goffe & Jones 2007). Å samle data, analysere dem og trekke velbegrunnede slutninger er kjennetegn ved Nightingale. Hele livet samlet hun kunnskap ved å lese bøker/rapporter, gjøre erfaringer og samtale med eksperter. Deretter systematiserte hun kunnskapen før hun trakk slutninger og iverksatte handlinger. Eksempler er rapporter hun sendte til regjeringen fra Krimkrigen, notater med forslag til endring av sykehus (Notes on Hospitals 1859, Notes on Lying-in Institutions 1871), notater om sykepleie (Notes on Nursing 1860, Sick-nursing and Health-Nursing 1893) og en rekke rapporter med forslag til forbedring av helse- og/eller sosialvesen i Storbritannia, særlig i India (Dossey et.al. 2005).

5.1.5. Være autentisk, men tilpasse deg nok

I tillegg til å kunne lese personer og omskrive situasjoner må effektive ledere også kunne lese organisasjoner som helhet, skriver Goffee & Jones (2007:119).

Det betyr at de må forstå den avanserte sosiale arkitekturen ledere må tilpasse seg for å få folk i organisasjonen med seg.(...)Leder som lykkes med å innføre endringer i organisasjoner, utfordrer normer – men sjelden alle samtidig. Skal de overleve (særlig i starten) må de i nøye tilmålte doser tilpasse seg et levende og etablert sett med sosial relasjoner og nettverk i organisasjonen” (op.cit).

Goffee & Jones sier ”stikkordet her er å tilpasse seg nok”. Nightingale måtte virkelig tilpasse seg. En organisasjon hun skulle tilpasse seg var hele samfunnet, særlig kvinnesynet i Viktoriatiden. Etter et møte sa Dronning Viktoria: ”*Vilket huvud! Jag ønsker att vi kunde ha henne på krigsministerieriet*” (Moberg 2007:29). Til tross for ekstraordinær kunnskap, erfaring og handlekraft var det helt uaktuelt for en kvinne i Viktoriatiden å få en offentlig stilling. Florence måtte derfor skaffe sin egen arena for makt og innflytelse. Det gjorde hun ved å opprette en egen stab som hun administrerte i sitt eget hjem. Gjennom disse og en rekke fagfolk, politikere og samfunnstopper som hun jevnlig møtte lyktes Nightingale å realisere svært mange av sine mål. Uten å direkte ha noe med det klarte hun å innføre en rekke helse- og sosialreformer for kvinner, barn, fattige og syke (Selanders 1992).

I de to jobbene hun hadde for kortere perioder var hun en markant leder samtidig som hun tilpasset seg. Som leder for «*The Institution for Ill Gentlewomen*» sa hun klart i fra hvordan hun ville ha det. Og som leder for sykepleierstyrken som ble sendt til Krim (1854-1856) visste hun raskt hvilke mål hun hadde. Men hun var kvinne i en tid da det først og fremst var menn som ledet i kraft av sin utdanning eller stilling (f.eks. som lege eller militærsjef). Florence var derfor svært bevisst hvordan hun gikk frem for å få sine mål realisert (Moberg 2007).

Moberg (2007:88-90) beskriver hvordan Florence betrakter maktspeillet hun deltar i som leder av «*The Institution for ill Gentlewomen*» med distanse og humor. Vi får se hvordan hun bruker ulike argumenter og ulik opptreden i forhold til to ulike styrer. Det ene - som bestod av kvinner - hadde ansvar for etikk og moral. Det andre - som bestod av menn - hadde ansvar for økonomi og rekruttering. Florence beveget seg mellom dem med smidighet og oppnådde det hun ville.

Ifølge Moberg (2007:91) var endringene hun fikk gjort på kort tid imponerende – og av en type som har aktualitet i dag. Det kan være at Flo i starten ikke lyktes å tilpasse seg nok i denne første jobben. Dette fordi mange ansatte sluttet de første månedene hun var sjef. Det kan være hun var for ”ung og ivrig”, skriver Moberg.

Om situasjonen under Krimkrigen skriver Nightingale (i Simonsen 1989:98):

Jeg var helt innstilt på at vi skulle underkaste oss disiplinen. Vi stod svakt og måtte ikke gjøre noe 'ureglementert (...) Men det var tungt, for alle disse (...) 'sjefene' måtte ikke støtes, og de måtte ikke få mer imot oss enn de alt hadde

Dette viser hvor viktig det var for henne å respektere legenes myndighetsområder. Hun brukte mye krefter på å få medsøstre til å forstå at de ikke måtte gå rett inn til soldater som skrek om hjelp. Dette for å unngå konflikter med legene som skulle gi tillatelse før sykepleiere kunne gå inn. I følge Simonsen (1989: 79) sa Florence:

Vi måtte for en hver pris ikke trenge oss på (...) den minste feil ville de bruke mot oss (...) (det var et) problem å få sykepleieren til å forstå hvorfor de ikke fikk lov å hjelpe – gå inn når de hørte skrik”

5.1.6. Regulere sosial avstand

I følge Goffee & Jones (2007) fremkaller effektive ledere emosjonell respons i form av lojalitet og hengivenhet. Samtidig lykkes de å holde profesjonell avstand. Det forutsetter balansegang mellom empati og avstand. De nevner som eksempel at gode ledere kan vise kjærlighet og stille tøffe krav. Avstand er nødvendig fordi målet er viktigere enn vennskapet. Store ledere må av og til holde følelser tilbake, sier Goffee & Jones, fordi de alltid har målet i sikte. Følgende sitat viser at Flo har et bevisst forhold til nødvendig balanse mellom følelser og mål: ”Jeg måtte holde hodet kaldt, jeg hadde ledelsen og jeg visste hva jeg ville” (Simonsen 1989:78).

Florence mistet aldri målet om endring av militærsystemet av syne. Samtidig brukte hun mye tid til å ta seg av soldatene og sørge for bl.a. nye brakker, luft, lys, spiselig mat, rent vann, lesesaler og anledning til å sende penger hjem. Hun var også personlig til stede på 2000 dødsleier. Soldatene elsket henne og skrev om kveldsvandringene hun hadde forbi 6 km med sykesenger: ”for en trøst det var å bare se henne – vi kunne kysse skyggen hennes når hun gled forbi” (Simonsen 1988:94)

Goffee og Jones (2007) skriver om forskjell mellom naturlig nærhet og naturlig avstand. Slik jeg forstår dem handler det om forskjell i personlighet og at de som har lett for nærhet må skape avstand og omvendt. De nevner de Gaulle som en person med naturlig avstand til medarbeidere. Florence Nightingale var av samme type. Det kan kanskje hennes personlighetstype som introvert forklare (se 5.1.2).

I relasjon til Nightingales personlighetstyper advarer Goffee & Jones mot fare for å overdrive avstand. I følge flere kilder synes Flo å balansere avstanden hun valgte, ved å omtrent ikke delta offentlig etter 1860, med god og nær dialog med alle som fikk audiens hos henne (se f.eks. Moberg 2007). Sykepleierelevne på skolen hun startet hadde hun god kontakt med ved at de kom på besøk til henne. I følge Simonsen (1989:155) balanserte hun nærhet og avstand ved at hun *”oppmuntret, trøstet og skjente på dem og gav dem avskjed om de ikke var gode nok”*.

Fordelen med avstand, sier Goffee & Jones (2007) er tid til å takle problemer som krever avstand. Ved å isolere seg mer eller mindre fra samfunnet etter Krimkrigen skaffet Nightingale seg god tid til å systematisere, analysere og dokumentere samfunnsproblemer hun satte seg fore å løse (Dossey et.al. 2005, Moberg 2007).

5.1.7. Kommunisere riktig

Effektive ledere er dyktige å kommunisere, på riktig måte, sier Goffee & Jones (2007). Flere kilder som omtaler Nightingale beskriver hvordan hun mestret god dialog med mennesker i ulike samfunnslag og situasjoner. Hun lyktes å bli forstått og nå fram med budskapet om hun snakket med Dronning Viktoria, eksperter på statistikk, kolerasmittede horer eller døende soldater. Hun lyktes også å mekle mellom 38 kvinner fra ulike religioner og samfunnslag som ble sendt sammen med henne til Krim for å være sykepleiere (se f.eks. Moberg 2007). I tillegg fikk hun en rekke personer til å utføre oppgaver de slett ikke hadde tenkt å ha ansvar for (se 5.1.3). Alt dette krever «riktig» eller tilpasset kommunikasjon.

Nightingale var også bevisst behovet for å tilpasse skriftlig kommunikasjon til ulike målgrupper. Hun skrev flere utgaver av *'Notes on Nursing'*. En ble skrevet i enkelt språk for å nå fram til mødre og kvinner som passet barn, syke eller eldre. En annen på et mer faglig språk for å passe for profesjonelle sykepleiere.

Det vesentlige for dyktige ledere, sier Goffee & Jones (2007) er å finne ut hva de er flinke til – kommunikasjon på tomannshånd eller i store forsamlinger. Det er sannsynlig at Nightingale var bevisst at hennes styrke var skriftlige budskap og nær dialog på tomannshånd. Hun unngikk bevisst alle store forsamlinger og sa for eksempel om grunnen til at hun ikke ville bli hyllet ved hjemkomsten fra Krim:

Det var godt ment alt sammen, men selv ønsket jeg å gjøre det så stillferdig som mulig (Simonsen 1989:143). Jeg følte meg syk og nedbrutt. Hjertet mitt var hos alle mine barn i gravene på Krim. Jeg hadde fått gjort så lite, men jeg takket Gud for at jeg hadde funnet veien jeg skulle gå (ibid.:144).

'Veien' hun viser til er systematisk endring av det militære sanitetssystemet. Det var en oppgave hun la all sin energi og kraft i etter hjemkomsten fra Krimkrigen. Simonsen (1989:147) påpeker at det ikke var en lett oppgave. Hun hadde intelligente og fremskrittvennlige menn på sin side, men de måtte tenkes for oppgaven og var ikke lette å få tak i. I følge Simonsen var en i Irland og fisket laks, en i Skottland og skjøt fasaner og en skulle bygge dam på godset sitt. Som kvinne hadde hun liten mulighet for direkte innflytelse, men hun fikk uventet støtte fra Dronningen: Simonsen (1989:148) skriver:

Dronningen ville høre alt hun hadde å fortelle fra Krim, og hun ville høre alle forslag hun hadde til forbedringer i hæren. Møtet med dronningen ble en triumf for Florence Nightingale. De møttes mange ganger og både hun og prins Albert ble fullstendig betatt og imponert.

Dronningen selv kunne ikke ta beslutninger, men hun kunne påvirke regjering og underhus. Det ble nedsatt en kommisjon. Flo kunne ikke sitte i den fordi hun var kvinne, men "alle visste at det var hun som la planene og hadde viljen og kraften til å drive arbeidet framover" (ibid:149). Embetsmenn i krigsdepartementet var imot alle reformer og endringer, men Flo kjempet med nebb og klør for å framstille all elendighet hun hadde sett på Krim. Simonsen (1989:150) skriver:

Selv om hun til tider bortimot var dødssyk utarbeidet hun i løpet av et halvt år et manuskript på mer enn 800 tettrykte sider, med en mengde informasjon, refleksjoner og forslag til nyorganisering av sanitetstjenesten i den britiske hær. Det er et dokument uten sidestykke. Det har hatt innflytelse på det militære sanitetssystemet, så vel som det sivile livs helsetjenester, i en rekke land, helt opp til våre dager. (...)Men det tok mange år før arbeidet gav resultater, og tusenvis av soldater måtte dø før forandringene kom.

5.1.8. Var Florence Nightingale en autentisk leder?

Hensikten med dette avsnittet er å svare på delspørsmålet: *Har Nightingale egenskaper som kjennetegner autentiske ledere?* Over har jeg vist til Goffee & Jones's (2007) sju egenskaper/ferdigheter for autentiske ledere og gitt en analyse av Nightingale i forhold til hver av dem. Analysen viser at Florence var bevisst sine særtrekk og turde å være seg selv (5.1.1), kjente seg selv og fikk vist hvem hun var (5.1.2), samtidig som hun turde å ta personlig risiko (5.1.3). I tillegg synes hun å ha nødvendige ferdigheter for å framstå som autentisk leder. Det vil si at hun synes å kunne tolke (5.1.4) og tilpasse seg ulike kontekster (5.1.5), regulere sosial avstand (5.1.6) og kommunisere på «riktig» måte med ulike grupper (5.1.7).

Goffe & Jones (2005) skiver om autensitet:

(...) great leaders seem to know which personality traits they should reveal to whom and when. They are like chameleons, capable of adapting to the demands of the situations they face and the people they lead, yet they do not lose their identities in the process. Authentic leaders remain focused on where they are going but never lose sight of where they came from.

Ifølge Goffe & Jones er lederidealet personer som er fremragende inspiratorer fordi de lykkes å nå fram til medarbeidernes hjerte, sjel og sinn. I tillegg oppnår de resultater gjennom å få andre til å oppleve at det gir mening å yte utover det som er forventet. Det er dette de kaller autentisk lederskap og det er en slik leder min analyse tyder på at Nightingale var. **Min første delkonklusjon** er derfor at Florence er en autentisk leder fordi hun synes å fylle kriterier for autentisk lederskap.

Det betyr ikke at Florence Nightingale hadde fullstendig selvinnsikt eller var den perfekte leder. Ifølge Goffee & Jones (2000, 2007) finnes det ingen perfekte ledere. For dem handler det om å stadig lære og utvikle seg selv i retning av å være seg selv – i større grad – med ferdighet. En slik utvikling oppfatter jeg Florence hadde. Men Nightingale hadde også skyggesider og egenskaper hun blir kritisert for. Jeg kommer tilbake til slike aspekt ved hennes lederskap i 5.2.5.

5.2. Karismatisk lederskap

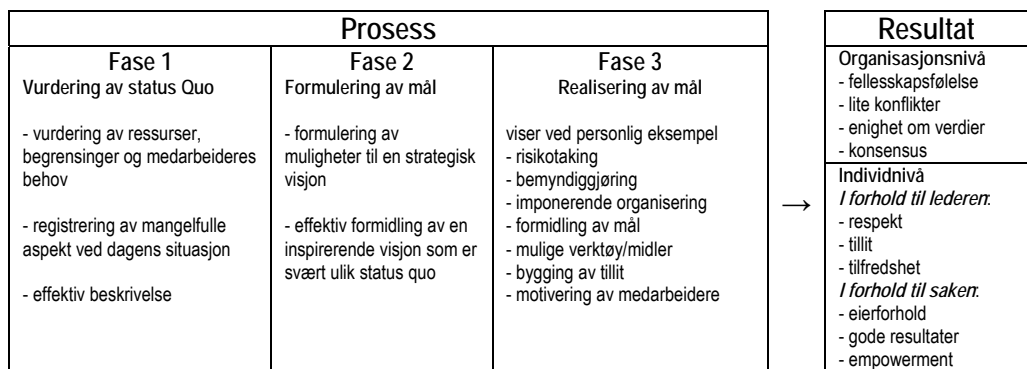
Ordet *karisma* (gresk) betyr 'guddommelig inspirert gave' som evne til å utrette mirakler eller å forutse framtid. Weber brukte uttrykket i 1947 om ledere med eksepsjonelle kvaliteter. Han mener karisma oppstår under sosiale kriser. Det gir rom for visjonære ledere som får folket til å tro på en visjon som kan løse krisen.

Senere er det utviklet ny teori om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. Yukl (2006) problematiserer at de to begrepene ofte brukes om hverandre, men er ulike. Han skiller mellom to hovedteorier om karismatisk ledelse: 1) *Attribution Theory* (Conger & Kanungo) og 2) *Self-Concept Theory* (House). Når det gjelder transformasjonsledelse viser han til Bass's kontrastering mot transaksjonsledelse. Yukl's konklusjon er at ny teori innen begge områder nærmer seg hverandre. Det betyr at atferd til karismatiske ledere og transformasjonsledere beskrives mye likt.

I følge Yukl er forskjellen at transformasjonsledere trolig gjør mer som gir selvstendige medarbeidere (de er mindre avhengige av lederen sin). Til forskjell gjør karismatiske ledere mer som fører til at de oppfattes som å ha ekstraordinær kompetanse. I følge Bass (i Yukl 2006:271) finnes transformasjonsledere overalt i organisasjoner, mens karismatiske ledere er sjeldne. De er vanligvis visjonære entreprenører som skaper nye organisasjoner, innfører reformer, løser kriser andre har mislykkes med å løse osv. I tillegg er reaksjonene på karismatiske ledere vanligvis mer ekstreme, både i negativ og positiv retning.

Bass (1985 i Yukl 2006) hevder transformasjonsledere har karisma. Andre har påvist at ledere som lykkes med store endringer bruker transformasjonsatferd, men ikke oppleves som karismatiske av sine medarbeidere. Dermed er det ulike oppfatninger av forskjell og likhet mellom karisma og transformasjonsatferd.

For å kunne gi en analyse av Nightingale som mulig karismatisk leder, har jeg valgt å forenkle ved å begrense meg til Conger & Kanungo sitt perspektiv. De publiserte sin første teori i 1987. Conger & Kanungo (1998) sitt utgangspunkt er at ledelse kan ses som en treleddet prosess som gir resultater på to nivå (se fig. 12, neste side).



Figur 12 Stadiemodell av ledelse (fritt oversatt fra Conger og Kanungo 1998:50).

Modellen (fig 12) viser at fase 1 i ledelsesprosessen er kritisk situasjonsvurdering, mens fase 2 er å formulere og formidle en visjon. Tredje fase er å vise hvilke midler som må til for å realisere visjonen. Resultat kan oppnås på både individ- og organisasjonsnivå. Conger & Kanungo (1998) bruker modellen som utgangspunkt for å skille mellom karismatisk og ikke-karismatisk lederatferd (fig 13).

	Ikke karismatiske ledere	Karismatiske ledere
Fase 1 Miljøsensitivitet Forhold til status quo	Lav miljøsensitivitet Vil opprettholde status quo	Høy miljøsensitivitet Vil endre status quo
Fase 2 visjon 'likanes' Formidling	Visjon i nærheten av status quo Like perspektiv gjør at hun/han blir likt Svak formidling av mål og motivasjon for å lede	Visjon som avviker fra status quo Like perspektiv og idealisert visjon gjør at han/hun blir likt og verd å identifisere seg med eller imitere Sterk og/eller inspirerende formidling av framtidig visjon og motivasjon for å lede
Fase 3 Atferd Lojalitet/tillit Ekspertise	Konvensjonell – konformativ Lite interessert i å påvirke til endring Ekspert på å bruke tilgjengelige midler til å nå mål innenfor eksisterende rammer	Ukonvensjonell – ikke konformativ Svært interessert i å påvirke til endring – viser dette ved å ta personlige risikoer Ekspert på å bruke ukonvensjonelle midler for å endre nåværende situasjon
Innflytelses strategi	Stillingsmakt og personlig makt – basert på belønning og/eller ekspertmakt og likhet	Personlig makt – basert på ekspertmakt, respekt og beundring av en unik 'helt'

Figur 13 Forskjelle mellom kjennetegn på karismatiske og ikke karismatiske ledere (fritt oversatt fra Conger og Kanungo 1998:51).

Med utgangspunkt i fig.12 og fig.13 gir jeg under en analyse av Nightingale sine karismatiske egenskaper. Jeg ser først på de tre fasene i ledelsesprosessen: Situasjonsvurdering (5.2.1), formulering av mål (5.2.2) og realisering av mål (5.2.3). Deretter ser jeg på det fjerde aspektet: resultat (5.2.4). Som et femte aspekt ser jeg nærmere på mulige negative karismatiske sider ved Nightingale sitt lederskap (5.2.4). Til slutt drøfter jeg om hun var en karismatisk leder (5.2.5).

5.2.1. Situasjonsvurdering

I følge Conger & Kanungo er karismatiske ledere svært sensitive når de analyserer situasjonen og miljøet de står i. De er kritiske til status quo og ser muligheter og begrensninger i forhold til eventuell endring. Conger & Kanungo (1998:52) skriver:

In the assessment stage, what distinguishes charismatic leaders from noncharismatic leaders is the charismatic leaders ability to recognize defiance's in the present context. In other words they actively search out existing or potential shortcomings in status quo.

Et kjennetegn ved Nightingale er hennes analytiske tilnærming til status quo og stadige forslag om forbedringer. Som et eksempel så hun raskt i sin første jobb som sykehusleder at det var nyttig med et bjellesystem på pasientrom for å varsle når pasienten trengte hjelp. Hun så også behov for heissjakter for transport av mat. Begge, og flere endringer, hun innførte har fortsatt aktualitet (Moberg 2007).

Conger & Kanungo (1998) sammenligner karismatiske ledere med entreprenører og reformatorer som stadig ser mulighet for nye markeder, tjenester eller andre endringer. Nightingale så bl.a. behov for respektable arbeidsplasser for kvinner, en ny yrkesgruppe, andre typer helsetjenester, nye holdninger til svake i samfunnet, ny tilnærming til fattigdomsproblematikken, nye statistiske metoder, nye sanitæranlegg i byer og bygninger, nye rutiner på sykehus og reformer i militæret. Alle ideene var revolusjonerende på 1800-tallet (Dossey et.al.2005).

Som eksempel kan vi se på hennes mål om å skaffe arbeidsplasser for kvinner – uten at mennene styrte dem. Selanders (2005a:83) skriver: ”*One of the major innovations in Nightingale's system of nursing was providing a place for women to work with and for women*”. Muligheten hun så var å skape et yrke som ble akseptert for kvinner av hennes stand og et system for sykepleie som inkluderte ledelse og utdanning av nye sykepleiere. I 1860 opprettet hun en utdanning og sykepleie ble gradvis en anerkjent profesjon. Dette til tross for at både leger og lekmenn mente det var helt unødvendig med utdanning for å gi omsorg til syke. Begrensingen hun så var faren for konflikt med legene – eller det som på den tiden var mannens domene: medisinen. Hun var derfor opptatt av et klart skille mellom sykepleie og medisin. For henne dreide kampen seg om å skape en profesjon for kvinner – kampen for kvinnelige leger prioriterte hun ikke å engasjere seg i (Moberg 2007).

Som Weber (i Yukl 2006) mener Conger & Kanungo (1998) at karismatiske ledere typisk vokser fram i krisesituasjoner. Også dette stemmer for Nightingale. Da den britiske regjeringen sendt henne til Krim for å hjelpe syke soldater, møtte hun først mye motstand fra både leger og militærledere. Hun så muligheten til å starte et sted det ikke var motstand mot kvinnelig involvering: matlaging. Hun startet derfor produksjon av store mengder spiselig grøt og suppe, for å bøte på problem med servering av rått eller halvkokt kjøtt som eneste ernæring. Fordi hun var forutseende hadde hun med seg komfyrer - som også manglet (Moberg 2007).

Tusenvis av nye syke/sårede soldater gjorde at det ble kaos og mulighet for henne å ta ledelse på mange områder. Nightingale (i Simonsen 1989:85-86) skriver:

Ved en «forglemmelse» ble det sagt, var det ikke gitt beskjed om at vi kunne vente 1000 nye pasienter, og at de kunne komme hvert øyeblikk. Tusen nye, når det var overfylt og fullstendig kaos fra før. Det var ikke noen som egentlig gav ordre til det, men plutselig vendte alle seg til oss, til kvinnene, og jeg fikk ansvaret for det som skulle skje.

Det som skjedde var at Florence tok over ledelsen av det meste i Scutari (se 5.1.3) og hun ble hyllet som helt for det hun gjorde (se 3.3). Endringen fra å møte bare motstand til å bli ønsket og verdsatt som leder er i tråd med Conger & Kanungo's (1998) (og Webers) beskrivelse om at kriser kan fremme karismatiske ledere.

5.2.2. Framtidsvisjon

Trinn to i Conger & Kanungo's ledelsesmodell er formulering av mål. De sier kjennetegnet på karismatiske ledere er at de formulerer mål langt fra status quo og har evne til å formidle dem på en inspirerende måte. De skriver:

Charismatic leaders can be distinguished from others by nature of their goals and by the manner in which they articulate them. Charismatic leaders are often characterized by a sense of strategic vision (...)(or) some idealized goal that the leader wants the organization to achieve (Conger & Kanungo 1998:53).

Florence Nightingale er kjent både for å ha grenseoverskridende målsettinger og for å formulere dem tydelig, både skriftlig og muntlig. Skretkowicz (1997:17) påpeker i introduksjonen til boken 'Notater om sykepleie' at målet til Nightingale var bedre helse for hele menneskeheten og strategien å få enhver kvinne som gir omsorg og/eller utøver sykepleie til å "tenke over hvordan hun vil drive sykepleien". Med denne ydmyke formuleringen inspirerer hun til ettertanke og til at den enkelte som gir omsorg selv skal lære om sykepleie gjennom egen observasjon og erfaring.

Skretkowicz (s. 18) understreker hvor klart Nightingale formulerer budskapet sitt og sier om håndboken at den er ”*kort, direkte og full av innsikt*”. At interessen for boken er blitt verdensomspennene (siste utgitt i Japan i 1974) og at utgivelser har aktualitet helt opp til i dag bruker Skretkowicz (s. 19) som argument for hvor velformulert den er.

Conger & Kanungo (1998) understreker betydning av fremtidsrettede mål – eller som er langt fra dagens situasjon – dersom en skal bli oppfattet som karismatisk leder. Nightingale skapte fremtidsrettede visjoner som er aktuelle den dag i dag, 100 år etter hennes død. Beck (2005:141) skriver: ”*Florence Nightingale saw the 19th century problems and created the 20th century solutions*”.

Et eksempel er hennes globale visjon om best mulig helse for alle. Den ble formulert slik da Nightingale (1893:296) var 73 år:

In the future wich I shall not see, for I am old, may better way opened! May the methodes by wich every infant, every human being will have the best chance at health – the methodes by every sick person will have the best chance of recovery, be learned and practiced.

Utsagnet har omtrent samme mening som verdens helseorganisasjon (WHO) sin visjon ’*Helse for alle*’. Den er i tråd med global folkehelsepolitikk i det 21 århundre som understreker betydning av å satse på myndiggjøring (empowerment) og mestring. Det vil si at hvert menneske bør lære å ta best mulig vare på egen helse og lære å fungere best mulig med den helsen de har (Beck 2005). Nightingale (1893:289) definerer helse som: ”*only not to be well, but be able to use well every power we have*”. Den rommer samme mening som definisjonen WHO bruker i dag (Beck 2005). Sett i forhold til at dette var på en tid da de færreste så sammenheng mellom livsførsel og helse er dette en svært framtidrettet definisjon og visjon.

Et annet eksempel er Florence’s visjon om helsefremmende miljø med frisk luft, rent vann, næringsrik mat, godt inn klima og gode sanitære forhold. Det var ingen selvfølge på 1800-tallet. Hverken i Londons gater, der Nightingale kjempet for helsen til prostituerte og fattige, eller den britiske armeens havn Balakvala, på Krim. Resultatet var at kolera, pest, dysenteri og andre smittsomme sykdommer florerte. For å vise hvor ille det var tar jeg med et ironisk sitat der Isabell Duberly i et brev skildrer forholdene under Krimkrigen i april 1854:

Ta en by med raserte hus og rukkel i den verst tenkelige skitt, la regnet fosse til hele plassen har ankelhøy gjørme. Fang over 1000 pestplagede tyrkere og putt dem inn. Drep omtrent 100 om dagen og begrav dem slik at de knapt dekkes av gjørmen - la dem råtne så godt de kan og sørg for å tilføre stadig nye. Samle sammen pakkesel, okser og utslitte kameler på en strand og la dem dø av sult og råtne. Samle opp av havnen innvoller fra dyr - som er slaktet for å fø 100 båter og byens innbyggere – som sammen med omkringflytende menneskekropper, hele eller i biter, og drivved fra skipsvrak - mer eller mindre dekker vannflaten – og stuv det sammen i en trang havn. Da får du et bilde av havnen i Balaklava (fritt etter Moberg 2007: 100)

De sanitære forholdene var ikke stort bedre i sykehusbrakkene i Scutari eller i de fattige boligkvarterene i London. Det var slike forhold Nightingale arbeidet under da hun formulerte sine visjoner for sanitære reformer i det militære og sivile samfunn – verden over (Moberg 2007, Dossey et.al. 2005). Noe av det som gjorde sterkest inntrykk på Florence var under hvor forferdelige forhold fattige kvinner kunne bli nødt til å leve. I Scutari fant de for eksempel 200 kvinner og barn stuet sammen i sykehuskjelleren – det var soldatkoner og soldathorer og deres barn. Florence (i Simonsen 1989:82) sier selv:

Jeg hadde sett slummen i London, i Paris og i Berlin, og jeg trodde jeg ikke mennesker kunne leve verre. Ikke før jeg fikk se det som foregikk i kjelleren her. I et engelsk militærsykehus! Selina påtok seg heldigvis ansvaret(...).

Det var under slike forhold Nightingale formulerte sine visjoner om gode sanitære og helsefremmende forhold for alle – også mennesker som var lavt på rangstigen.

5.2.3. Realisering av visjon

Tredje stadium i ledelsesprosessen til Conger & Kanugo (1998) er valg av middel for å realisere mål. Karismatiske ledere kjennetegnes av å velge ukonvensjonelle midler, vise ved personlig eksempel at de er motivert for å nå målet, ta personlig risiko og være engasjert i å påvirke til endring. Forenklet kan en si det handler om å leve ut visjonen, 'brette opp armene' og kaste seg ut i nye utfordringer (ibid:56).

Beskrivelsen over er kjennetegn ved Florence. Da hun kom til Scutari satte hun selv i gang med nødvendige tiltak for å nå mål. Simonsen (1989:88) skriver:

Og Florence selv! Hun kunne ligge på kne i åtte timer om gangen og vaske og forbinde sår, raskt og nøyaktig, uten å reise seg, uten å se opp. Og hele tiden mens hun holdt på med dette, ga hun ordre til høyre og til venstre, til høy og lav, og svarte på hundrevis av spørsmål. Uten å heve stemmen, uten å miste kontrollen et øyeblikk. Selina Bracebridge skrev hjem: 'Det Florence har utrettet her, bare på de første dagene, kan aldri vurderes høyt nok. Det finnes bare et ord som kan beskrive henne, og det er: Overmenneske'

Eksempler på at Nightingale var villig til å ta personlig risiko har jeg nevnt i 5.1.3. Om hvor engasjert hun kunne være i arbeidet sitt skriver Dossey (2005f:1): ”*Her spiritual vision and her professional identity were seamless combined. As she put it: My work is my life*” At hun var interessert i å påvirke til endring viser det store antall reformer hun tok initiativet til og fikk gjennom (se 3.6).

I dette stadiet av ledelsesprosessen ser Conger & Kanungo (1998:57) på forskjell mellom karismatiske og ikke karismatiske ledere innflytelse. Karismatiske ledere sier de kjennetegnes av å påvirke andre via personlig makt, basert på ekspertmakt, respekt og beundring for en ’unik’ helt. Til forskjell øver ikke karismatiske ledere typisk innflytelse via stillingsmakt eller personlig makt, basert på belønning.

Dossey (2005f:10) vektlegger betydningen Nightingales ekspertise har for hennes lederskap. Et eksempel er at da hun etter Krimkrigen ble involvert i helse- og sosialreformer i India, skrev hun en oppsiktsvekkende bok på 2000 sider som het: *Hvordan folk kan leve og dø i India*. Simonsen (1989:152) skriver.

Florence var blitt ekspert på India! Ikke mindre enn fem (...) guvernører som skulle reise ut for å overta embetet sitt fikk undervisning av henne.

Om Nightingale fikk noen heltestatus i forbindelse med engasjementet for bedre helse/sosialforhold i India finner jeg ingen informasjon. Men det er sannsynlig at statusen hun fikk under Krimkrigen hang ved henne mange år etter. At hun ble sett på som unik, spesielt begavet og kunnskapsrik osv. viser mange sitat. Et av de som går igjen i flere biografier er Dronning Viktorias uttalelse om hennes begavelse (se 5.1.5). Et annet er av hennes nære venn og medarbeider gjennom mange år, Sidney Herbert, som bl.a. skrev da han rekrutterte henne til å lede sykepleierne som skulle reise til Krim:

Det finnes i England bare et menneske som vil være i stand til å organisere et slikt arbeid, som har erfaring, ledertalent og viljestyrke nok til å påta seg en slik oppgave. Derfor er mitt spørsmål enkelt: Vil de påta Dem å reise ut og forestå hele affæren? De skal i tilfelle ha full myndighet over alle sykepassere, full støtte fra regjeringen og så høy militær rang at ingen kan sette Dem til side. Oppgaven er full av gru, og omfanget enormt. Men lykkes dette, har vi ryddet veien for mye godt i framtiden. Arbeidet har stor nasjonal betydning. (...) Måtte Gud gi at De måtte svare ja? (Simonsen 1989:63)

5.2.4. Resultat

Gonger & Kanungo (1998) er like opptatt av resultat som ledelsesprosess. De påpeker at resultat av ledelse kan ses på organisasjons- og individnivå. For individ kan det ses relatert til personlig forhold til lederen og i forhold til saken (se fig.12).

Jeg velger å begrense meg til å se nærmere på noen få eksempler på resultat av Nightingales ledelse. Hun var god til å bygge nettverk av innflytelsesrike parlamentsledere og samfunnstopper og bruke forskningsresultater til å undervise dem. Det førte til at de fikk ny kunnskap og nye holdninger som gjorde at de selv arbeidet for nye helsereformer og nødvendige lovendringer (Dossey 2005f:14).

Det synes som hun stadig imponerte samarbeidspartnere med kunnskapene sine. ”*Intelligensen hennes trenger ingen betvile*” skriver Lundgren (1997:144) og viser hvordan hennes medarbeider Jowette’s respekt og beundring for henne stadig steg (ibid.:138). Dermed oppnådde hun resultat på 1) samfunnsnivå³ (enighet om nye lover) og 2) individnivå, både på 2a) sak (de hun påvirket fikk eierforhold til saken) og 2b) relasjon (de hun arbeidet med fikk økt respekt for og tillit til henne).

Når det gjelder resultatene hun oppnådde på samfunnsnivå er det tankevekkende at ettertiden kan se tilbake på arbeidet hennes og hevde at hun og de sanitære ingeniørene hun samarbeidet med gjorde langt mer for å bedre befolkningens helse og redusere dødeligheten enn den medisinske profesjonen. Det handler både om at medisinen på den tiden hadde svært begrenset kunnskap og at Florence Nightingale gikk til roten av ondet og fikk gjort noe med det som virkelig var årsaken til sykdom og dødelighet: Kloakksystemene (Porter 1987 i Attewell 2005).

Andre viktige resultat på samfunnsnivå som Nightingale har bidratt til å skape er ideen om en utvidet samfunnsrolle for kvinner og et positivt bilde av sykepleie som profesjon (Selanders 2005a). I globalt perspektiv er den viktigste ideen hennes at ”*prevention is better than cure*” (Attewell 2005:118). Dersom den får gjennomslag i hele den medisinske verden er mange helseproblemer løst.

³ Det Conger & Kanungo kaller organisasjonsnivå, men som for Nightingale er samfunnsnivå

5.2.5. Skyggesider ved karisma

Av gjennomgangen over kan det synes som Nightingale har mange egenskaper som sammenfaller med kjennetegn på karismatisk ledelse. Spørsmålet blir om karisma bare er positivt? Maccoby (2000) peker på faren for at karismatiske ledere blir narsissistiske. Narsissisme eller egenkjærlighet kan være nødvendig i begrenset form, men kan tippe mot personlighetsforstyrrelser. Det handler om fare for å bli for selvopptatt, å dyrke seg selv og miste samfunnsnyttige mål av syne.

Conger & Kanungo (1998) skiller mellom positiv og negativ karismatisk ledelse. Negativ karisma knyttes både til manglende ferdigheter og særegne karaktertrekk. Det første knyttes til lav prioritering av effektiv administrasjon som etablering av kontrollsystem og klare ansvarsstrukturer. Det andre knyttes til narsissistiske trekk som tendens til å tape kontakt med virkeligheten og ensidig fokusere på personlig vinning. Positiv karisma sier de kan være *"to work through established channels of authority (... and) address followers needs"*, mens negativ karisma kan være å *"prefer to foster dependence and unquestioned obedience over independent thinking"* (ibid.:212).

Conger & Kanungo (1998) mener det handler om forskjell mellom etisk (positiv) og uetisk (negativ) ledelse eller skille mellom ledere som handler moralsk riktig til beste for samfunnet og ledere som er mest opptatt av egen nytte. Nightingale pendler i sine brev og dagbøker mellom å understreke at hun er uselvvisk og bare vil andre og samfunnet vel, og å beskyldte seg selv for å være opptatt av å få ære. Et sted skriver hun at hun bare *"vil gjøre godt for hans (guds) skyld (...) uten håp om ære"* (ibid:73) og et annet: *"Alt jeg gjør, gjør jeg for å vinne beundring"* (op.cit.:92).

Noen kilder bruker det siste sitatet til å vise at Nightingale hadde narsissistiske trekk. Med henvisning til Allen skriver Lundgren (1997:126) at Florence ønsket å *"känna makt och försona sig med kraven från sitt extrema superego"*. Allen (1975) gir et bilde av Nightingale som blanding av feminin masochist - med stor vilje til å tjene en sak og være et kjærlig medmenneske - og narsissist. Han mener atferden hennes er en blanding av selvplageri og egenkjærlighet og påstår at hun omvandler barndosmerfaringer med pleie av syke fattige til massiv kjærlighet til britiske soldater og forsaking av egen helse og sikkerhet under Krimkrigen.

Maccoby (2000) beskriver svakheter ved narsissistiske ledere og nevner sensitivitet for kritikk, dårlig til å lytte, lite tiltro til mentorskap og manglende empati. Kilder som Simonsen (1989), Dossey et.al. (2005) og Moberg (2007) nevner knapt slike sider. De dokumenterer at Flo oppsøker andres råd og synspunkt før hun lanserte nye ideer, at hun var empatisk og var opptatt av å hjelpe fattige, syke og svake. Deres fremstilling av Nightingale tyder verken på at hun har narsissistiske trekk (Maccoby 2000) eller andre negative karismatiske sider (Conger & Kanungo 1998).

Andre kilder gir et mer nyansert bilde av Nightingale (Cook 1917a/b, Woodham-Smith 1952, Allen 1975, Lundgren 1997). De beskylder bl.a. Florence for å manipulere familie og venner - ved å misbruke sykdommen sin - til å få det som hun vil. Det nevnes særlig i tilknytning til barndommen da hun kunne ligge til sengs i månedsviis – og dermed slippe å delta i selskapeligheter hun ikke likte. Men det nevnes også om alderdommen da hun trakk seg tilbake fra offentlig liv.

Lundgren (1997:137) skriver Nightingale kunne være dominerende, vanskelig å endre fra inngått kurs, utålelig ved forsinkelser, ikke tolererte opposisjon, hadde vanskelig for å vise toleranse for andres forslag, var ekstremt sårbar, ikke tålte antydning om mangler ved hennes handlinger og helst ikke innrømmet feil. Hun viser til en sykepleier som ”levde i lydriad” under Florence (s.137) og hevder Flo ikke tålte ”för stor självständighet och opposition” fra sine medarbeidere (s.136). På den andre siden skriver Lundgren at Nightingale kunne være omsorgsfull, streve etter å få kompetente råd og var glad i å få løsningsforslag fra andre (s.132).

5.2.6. Var Nightingale en karismatisk leder?

Hensikten med dette avsnittet er å svare på delspørsmålet: *Har Nightingale egenskaper som kjennetegner karismatiske ledere?* Over har jeg vist at Conger & Kanungo (1998) skiller mellom karismatiske og ikke karismatiske ledere ved å analysere atferd i tre faser av ledelsesprosessen: 1) situasjonsvurdering, 2) visjonsformulering og 3) visjonsrealisering. I tillegg vurderer de 4) resultatet av ledelsen. Jeg har også vist at både Conger & Kanungo (1998) og Maccoby (2000) påpeker faren ved negativ karismatisk ledelse. Videre har jeg gitt en analyse av Nightingale i forhold til hver av disse aspektene.

Analysen viser at Florence var en karismatisk leder fordi hun typisk var kritisk til status quo og så både begrensinger og muligheter når hun ville endre noe (5.2.1), formidlet framtidsrettede visjoner (5.2.2), samt valgte ukonvensjonelle midler og investerte seg selv i forsøkene på å realisere visjonene (5.2.3). I tillegg synes hun å oppnå resultater som kjennetegner karismatiske ledere (5.2.4). Når Dossey (2005f:14) vurderer Nightingales lederskap er hennes konklusjon at:

Nightingale's charisma and her ability to influence others began early in life. One of them who experienced her charisma and genius in 1847 was Sidney Herbert. (...) Her Charisma is seen in her intellect and intuition, her flashes of inspiration, her insight, into relationships of ideas and meaning of symbols, her originality, her ingenuity, and her fine tuned insights into the deeper meaning of things, the access to resources of the unconscious, and the vision of what could be.

Min andre delkonklusjon er derfor at Nightingale var en karismatisk leder fordi hun synes å ha egenskaper som Conger & Kanungo knytter til karismatisk ledelse.

Når det gjelder mulige negative karismatiske trekk gir ulike kilder forskjellige bilder av Nightingale. Noen hevder hun har narsissistiske trekk og egenskaper som kan knyttes til negativ karisma, mens andre knapt nevner slike sider (5.2.5).

Jeg holder det åpent i hvilken grad Nightingale faktisk hadde narsissistiske trekk, men jeg har tendens til å tro at hun i all overvekt var en etisk leder som først og fremst ønsket det beste for andre og samfunnet, - ikke heder og ære for egen del. Den beste dokumentasjonen for dette er avslutningen på livet hennes (se 3.8). Hun fikk innfridd sitt ønske om en enkel seremoni med familien og en anonym grav. Simonsen (1989:171) påpeker at innskriften viser at hun vil glemmes, - ikke æres:

*F. N.
Født 1820
Død 1910*

Den enkle teksten står i sterkt kontrast til minnegudstjenesten i St. Paul's Katedral der 3000 deltok, bl.a. personer fra kongehuset, det militære etablissementet, det høye byråkratiet, sykehus, fattighus, soldater og krigsveteraner (Lundgren 1997). Den står også i kontrast til at hun i 1907 som første kvinne, fikk '**Order of Merit**' - den høyeste utmerkelse en britisk statsborger kan få (Simonsen 1989:171). For meg er det vanskelig å tenke seg at en så ydmyk person var narsissist.

5.3. Narrativ ledelse

I boken «Leading Minds» tar Gardner (1995) et kognitivt perspektiv på ledelse. Begrepet kognitivt blir brukt for å markere forskjell til atferdspsykologer som retter fokus mot lederes handlinger og psykoanalytikere som ser på lederes personlighet og motiver. Når det kognitive vektlegges stiller en seg spørsmål som: *Hva er ideene (eller fortellingene) til lederen? Hvordan utvikles de? Hvordan blir de kommunisert, forstått og misforstått? Hvordan konkurrer de med andre fortellinger?*

Gardner mener det er et viktig perspektiv som kan fylle ut puslespillet som trengs for å forstå ledelse. Det trengs for å utfylle sosiologiske teorier om ledelsesaspekt som makt, politikk og behov hos et publikum eller folk og psykologiske teorier om lederpersonlighet (trekk, behov, motiv, erfaring). Han understreker at kognitiv tilnærming innebærer ”*cognitive in a generic sense: an active mind is comparing stories with one another and highlighting some features, while downplaying others*” (ibid.:16)

Ledere er personer som gjennom ord og handling påvirker tankene, følelsene og handlingene til en gruppe medmennesker (medarbeidere, følgere, underordnede, publikum e.l.). Det mener Gardner de først og fremst gjør gjennom fortellinger, historier eller narrativ. Hans perspektiv er derfor *narrativt*. Både personer (Bruner 1988) og organisasjoner (Czarniavsky 1997) kan forstås i lys av fortellinger eller narrativ. Frich (2003:2475) skriver om narrativ:

Begrepet narrativ stammer fra det latinske ordet gnarus som betyr å ha kunnskap (...). Et narrativ er et muntlig eller skriftlig uttrykk som representerer hendelser og hendelsene er satt i tids- eller årsaksmessige sammenhenger. Et narrativ eller en fortelling innebærer en relasjon: Noen forteller noe til noen”.

Gardner (1995) utvikler sin teori ved å analysere historiske lederskikkelser. Han ser sammenheng mellom ledereffektivitet og fortellingene lederne knyttes til. Det kan være fortellinger i ord (taler, bøker) eller fortellinger de lever ut i handling. Dermed kan ledere *kommunisere* (ord) og/eller *legemliggjøre* (handling) narrativ.

En kan skille mellom *direkte ledere* som påvirker ved å kommunisere til et publikum (f.eks. Churchill) og *indirekte ledere* som påvirker indirekte gjennom idéer de utvikler til teori e.l. (f.eks. Einstein). De to begrepene ses som ytterpunkter på en skala der ledere kan befinne seg i ulik avstand fra midten (ibid.).

Gardner (1995) skiller mellom ordinære (f.eks. G. Ford), innovative (f.eks. Thatcher) og visjonære ledere (f.eks. Gandhi). *Ordinære ledere* er vanligst, de er gode ledere, men påvirker ikke til å tenke i spesielt nye baner. *Innovative ledere* griper fortellinger som har ligget latent i befolkningen og gir dem ny oppmerksomhet, mens *visjonære ledere* skaper helt nye fortellinger. De siste er sjeldne.

Effektive fortellinger skaper mening hos et publikum, der de er historisk i forhold til hvor de har vært og hvor de vil. Fortellingen er effektiv når man oppnår ”fit” - samsvar mellom lederen sin fortelling og det publikum ønsker (Gardner 1995:14). Mennesker har behov for å samle seg rundt en sentral skikkelse. Det kan være tilfeldig hvem som blir leder. Den som vinner fram er den som best leverer det publikum allerede ønsker seg. Normalt søker ikke publikum til ukjente fortellinger - unntaket er krisetider - da kan ukjente fortellinger skape entusiasme.

Innflytelsen lederen får avhenger av fortellingene og måten de blir mottatt på. Store ledere forteller mange historier om seg selv og gruppen sin, om hvor de kommer fra, hva som skal fryktes, kjempes mot og drømmes om. De som lytter er derimot ikke ’blanke ark’, de tar imot fortellingene og ser dem i sammenheng med fortellinger de kjenner fra før. Gardner sammenligner med Darwin og hevder at bare de mest robuste ’memes’ (kulturversjonen av *genes*) –overlever. Med andre ord må nye fortellinger konkurrere mot eldre fortellinger eller motfortellinger.

Dyktige ledere må henvende seg til ’*the five year old mind*’ for å nå fram til et bredt publikum - som ikke har fagekspertise på aktuelt område. De må konsentrere seg om kjernen i budskapet og fortelle det på flere måter for å nå fram til flest mulig. De dyktigste klarer å lage narrativ som treffer tilhørere på flere konfliktsider og utviklingsnivå. Samtidig klarer de å få til samsvar mellom ord og handling (ibid.). Gardner (1995) analyserer lederfortellinger i lys av fem aspekt 1)publikum, 2)organisasjon, 3)legemliggjøring, 4)direkte/indirekte påvirkning og 5)ekspertise.

Under ser jeg først på en sentral fortelling om Florence Nightingale (5.3.1) og gir en analyse av denne fortellingen i lys av de fem nevnte aspektene (5.3.2). Deretter ser jeg på mulige motfortellinger (5.3.3) og elementer i dem (5.3.4) før jeg drøfter om hun er en narrativ leder (5.3.5)

5.3.1. Nightingale sin fortelling

Gardner (1995) sier fortelling handler om identitet knyttet til fortid, nåtid og framtid. Barndommen og oppveksten til Flo formet henne. Fra tidlig barndom reagerte hun på det urettferdige i at noen skulle leve i overflod, mens andre sultet og led nød. Hun reagerte også på det meningsløse med ikke å få bruke sine evner til aktivt arbeid (Moberg 2007). Nightingale sin fortelling handler i et ord om *rettferdighet* og i en setning om *kamp for arbeid og helse* (eller *kamp mot lidelse*).

Fortellingen startet da hun som barn vekket oppmerksomhet fordi hun var "*et menneske med store evner*" (sitat v/tante i Simonsen 1989:31) og som ungdom fikk "*beundrere som forhøyer alt hun gjør til skyene og tror på henne som Bibelen*" (sitat v/søster i Moberg 2007:84). Reiser påvirket hennes syn på rettferdighet. Etter opplevd frihetskamp i Italia sa Flo at hun "*aldri vil glemme hva undertrykkelse er*" (Simonsen 1989:25). Målet hennes ble frihet og arbeid for kvinner (inkl. henne selv), og rettferdighet og helse for svake grupper som barn, horer og soldater. Hun sa om seg selv "*jeg kan ikke leve som en fugl i bur*" (ibid.:39) og "*arbeid med syke gir meg fred i sjelen*" (ibid.:43). Fortellingen fortsatte da hun som ung voksen trosset familien og leste seg opp til ekspert på sykehusdrift, sanitærforhold og hygiene.

Noen av de meste kjente fortellingen om Nightingale ble skrevet av forfatterinnen Elisabeth Gaskell og journalister i *The Times* like før, under og etter Krimkrigen. Gaskell møtte henne tilfeldig på familiens landsted Lea Hurst da Florence hadde en kort ferie fra jobben som forstanderinne på «*The Institution for ill Gentlewomen*». Flo sin utstråling og arbeidskapasitet var alt godt kjent og Gaskell skriver i 1854:

Hon måste vara en varelse som tillhör en annan släkte, upphöjd och änglalik gör hon saker av ingivelse eller någon gudommelig inspiration (...) hon tycks alltför helig för at betecknas som någonting annat än rent underverk. (...) där finns ett intellekt av en sort som jag aldrig har stött på hos en kvinna! – (...) – stor skönhet, och vem er lämpad säga något om hennes heliga godhet! (Moberg 2007:92)

Teksten over ble publisert to måneder før den britiske krigsministeren bad den merkelige unge kvinnen lede verdens første sekulære sykepleierstyrke i militæret. Krimkrigen var den første krigen med mulighet til nyhetsspredning via telegraf. Det innebar at nyheter for første gang i historien kunne spres raskt ut i verden. Før reisefølget var fremme skrev media: *Hvem er miss Nightingale?* (Moberg 2007:109).

Krigskorrespondenter spredte informasjon om kritikkverdige forhold for soldatene og lovpriste arbeidet Nightingale gjorde. Intervju av soldater formidlet et bilde av henne som en *"lady som enbart genom sin magiska närvaro fick de sjuka och döende att känna sig bättre till mods"* (Moberg 2007:116). Historien ble forsterket av personer hun arbeidet med (se sitat fra kirurg hun arbeidet med s.22).

Lundgren (1997:129) viser til journalist Harriet Martineu som beskrev Nightingale som engelsk velgjører, moderlig omsorgsgiver, lærer, helgen, ja til og med som en kvinnelig Jesus. Alt dette gjorde at historien om Flo utviklet seg til myten om *"The lady with the Lamp"* eller *"en uselvisk engel"* (Moberg 2007).

5.3.2. Analyse av Nightingales fortelling

Publikum til denne fortellingen om Nightingale var først og fremst soldater og militærledere som var sammen med henne i Krimkrigen, men det var også pårørende som leste brev soldater sendte hjem og avislesere som leste reportasjer fra Krimkrigen. Dermed var aktuell *organisasjon* først og fremst den britiske hæren, men også hele det britiske samfunnet. Under Krimkrigen ble historien til Nightingale særlig formidlet gjennom handling. I Gardner's ord *legemliggjorde* hun fortellingen sin. Nightingale skrev flere steder hvor stor respekt hun hadde for den engelske soldaten. Men først og fremst viste hun i handling at hun gjorde alt som stod i hennes makt for å gi soldatene et verdig liv og en verdig død. Det innebærer at hun ledet *direkte* gjennom det hun gjorde.

Gardner (1995) påpeker at direkte ledere typisk mangler ekspertkunnskap. Under Krimkrigen kan en både si Flo hadde ekspertkunnskap og at hun manglet det. Gjennom erfaring hadde hun utviklet kunnskap om sammenheng mellom dårlige hygieniske og psykososiale forhold på en side og sykdom og død på en annen. Det var slike erfaringer hun forankret handlingene sine i. Samtidig hadde hun liten eller ingen kunnskap om militærsystem eller sykdom i krigssituasjoner. Hun var pragmatisk og handlekraftig, skaffet mat og klær, forbandt sår, kjempet for nye brakker osv. Men særlig ble hun fremstilt i media og husket i ettertiden som den som uselvisk vandret blant syke soldater, trøstet og gav håp (se 5.1.4 og 5.1.6).

5.3.3. Motfortellinger

Gardner (1995) viser at fortellinger konkurrerer med motfortellinger. Åsa Moberg (2007) tar i boken *"Hon var ingen Florence Nightingale – människan bakom myten"* oppgjør med bildet av Nightingale som engleaktig religiøst vesen som hjelper andre uten betaling og ikke er interessert i kvinnesak. Hun spør:

hur (kan) även den mest dokumenterat intellektuella och pengeintresserade kvinna av historiens mytbildning kan förvandlas til sin egen motsats. Hur myten kan förvandla en viljestark, handlingskraftig eldsäl med makalös strategisk begavning till en snäll, tyst person utan intresse för ekonomi eller makt. Moberg (2007:13-14)

Moberg (2007:116) viser hvordan Charles Bracebridge, en nær venn/medarbeider av Florence under Krimkrigen, beskriver henne som dyktig politiker, hardhudet administrator og soldat – snarere enn et *"änglalika väsen"*. Selander (1992) dokumenterer hvordan Nightingale hadde god evne til å påvirke andre og ledet mer gjennom slik påvirkning enn autoritet i form av stillingsmakt. Simonsen (1989) styrker bildet ved å vise evnen Nightingale hadde til å få andre til å utføre oppgaver. Hun forteller hvordan Flo fikk en som kom for å skrive krigsreportasjer - til å ta ansvar for innkjøp. En som kom for å skrive rapporter til regjeringen - til å bli renholdssjef. Og en som kom for å redde sjeler til å bli kjøkkenhjelper.

Simonsen (1989) underbygger argumentene for Florence som dyktig krigsleder med utsagt fra militærledere og soldater. Sjefen for sanitetsdepartementet som først var hard motstander mot Nightingales rolle i Krimkrigen, sa etter hvert: *"kvinner oppdager mangler som en mann aldri ville ane eksisterte. De har øye for ting som en mann ikke ville tenke på å se etter.(...)Det må sies å være en fordel at Miss. Nightingale kom til Scutari"* (ibid.:107). Soldatene sa: *"Hadde hun stått i spissen for tropene, hadde vi tatt Seastapol på en uke"* (op.cit.).

Simonsen (1989) viser også at Florence hadde stor arbeidskapasitet og gjorde alt fra å gi håp til døende, soldater til å sende innholdsrike rapporter til regjeringen og påvirke staten til å opprette granskingskommisjon for å få endret uverdige forhold for soldatene. Hun siterer feltprest Osborn som sa at han bare traff to virkelige «menn» i Østen. Den ene var den tyrkiske overgeneralen og den andre var Florence Nightingale. *"Hvor tar den kvinne sin styrke fra"*, skrev han (ibid:110).

Eksempler på oppgaver hun utførte og organiserte under Krimkrigen var: å samle inn og grave ned hauger med amputerte kroppsdeler (Moberg 2007:109), opprette vaskeri og sysselsette soldatkoner og soldathorer der, skaffe grønnsaker (for å forebygge skjørbuk), produsere spiselig mat, rengjøre egen bolig og gulv som soldatene lå på, skaffe madrasser og bandasjer, rengjøre og forbinde sår, tømme dobytter med en ubeskrivelig stank (Moberg 2007:112), håndtere 12 000 sjuke soldater (av disse var bare 150 sårede, men 3000 døde) (Moberg 2007:117).

Med til Scutari for å hjelpe hadde hun bare 38 andre kvinner, *”fjorton som hade erfarenhet från den alkoholdränkta fattigsjukvården samt tjugofyra ladies, «fina damer», antigen sjukvårdserfarna med relegiös bakgrund eller överklasse kvinnor, som liksom hun själv, hade brutit mot tidens konventioner och aktivt engagerat sig i sjukvårdsarbete”* (ibid.:9). Noen av dem var ubruklige og ble sendt hjem, noen ble erstattet av nye. Ellers måtte hun bruke fantasi og sysselsette alle hun klarte å overtale til å ta et tak.

Etter Krim dukker en annen fortelling om Nightingale opp – det er fortellingen om en syk, men viljesterk, entusiastisk og kunnskapsrik kvinne som ikke gir seg før hun har dokumentert de forferdelige forholdene den engelske soldaten levde under. Dokumentasjonen ble brukt til å få gjennom lovendringer og reformer i hæren (se 5.1.7). Samtidig skrev hun håndbøker om sykepleie, startet utdanning i sykepleie og fikk gjennom sivile helse- og sosialreformer (se 3.5 og 3.6). Selander (1992) viser hvordan Nightingale leder indirekte gjennom påvirkning (fordi hun som kvinne ikke kan delta direkte i politisk eller byråkratisk arbeid), og særlig blir leder i kraft av sin ekspertise. Redskapene hennes er kunnskap om helse og hygiene, samt evnen til å bruke statistikk (ibid, Dossey 2005e, Moberg 2007).

Nightingale er kjent for å kartlegge det egentlige problemet og få gjort noe med det. Under Krimkrigen avdekket hun at problemet ikke var *”sår, blod og feber og sult og kulde (men)... drukkenskap og råskap hos de menige, og snobberi, intriger og brutalitet hos de overordnede”* (Simonsen 1989:128). Til tross for store forbedringer innen hygiene, mat og stell av syke dokumenterte Florence den første vinteren av Krimkrigen at 2760 døde av sykdom (tyfus, kolera og dysenteri) mot bare 83 av skader og sår (ibid.:117). Dokumentasjonen førte til enorm kritikk. Regjeringen måtte gå av og en kommisjon ble opprettet for å se på forholdene.

Florence sa selv: ”*Denne kommisjonen reddet den britiske arme. Eller i alle fall resten av den*” (ibid.:118). Etter innføring av endringer kommisjonen anbefalte viste Nightingale at dødeligheten sank fra 40 % til 2 %. I den forbindelse skrev hun: ”*Det var en stor tilfredsstillelse for meg at jeg også med statistikk kunne vise at alt gikk bedre*” (op.cit.). Det var oppsiktsvekkende fordi statistikk var en ny og ukjent vitenskap (Simonsen 1989:116). Som en av de første i verden forstod Flo at tall kan brukes til å måle sykdom/død og dokumentere effekt av helsetiltak.

Resten av livet var statistikk et sentralt analytisk verktøy for Nightingale. Hennes arbeid for å utvikle statistikken ble verdsatt ved at hun ble det første kvinnelige medlem av The Royal Statistical Society i England i 1854, deretter ble hun æresmedlem av American Statistical Society i 1874, men først i 1997 ble det opprettet et Nightingale professorat i statistikk ved Oxford (Dossey 2005e).

Fortellingene over viser at Nightingale ble hyllet som heltinne før, under og etter Krimkrigen, enten fordi hun var en *'omsorgsfull engel'* og/eller fordi hun var en *'kunnskapsrik statistikker og helsereformator'*. Men i biografier og artikler om henne dukker en tredje fortelling opp. Det hevdes at hun var sær, redd for å omgås mennesker, fiendtlig innstilt til familien, utnyttet medarbeiderne sine (Woodham-Smith 1951), var emosjonelt ustabil (Allen 1975) og/eller patologisk manipulerende (Smith 1982). Det er også skapt fortellinger om henne som lesbisk, lite villig til å støtte andre kvinners kamp for stemmerett (Moberg 2007) og/eller rett til å bli registrerte sykepleiere, vrang og vanskelig å få til å opptre offentlig (Attewell 2005) og motstander mot bakterieteorien (Dossey 2005d).

Til sammen skaper disse fortellingene et bilde av Nightingale som en nevrotisk kvinne som manipulerte omgivelsene for å få det som hun ville, ikke fulgte med i samfunnsutviklingen og stod på samme meninger gjennom hele livet. Dette står i kontrast til bildet av henne som uselvvisk engel eller kunnskapsrik helsereformator.

Spørsmålet blir hvem som hører og tror på de ulike fortellingene, hvem som formidler dem og hva som er «riktig» bilde av Nightingale. Gardner (1995) mener enkle fortellinger som treffer *'the five year old mind'* har lettest for å vinne fram. Et spørsmål er hva som «traff » på 1800-tallet og et annet hva som «treffer» i dag.

5.3.4. Analyse av motfortellinger

Publikum for fortellingen om Nightingale som helsereformator var i hennes samtid medarbeidere som støttet henne i å gjennomføre reformene, lesere av bøkene hennes og politikere, statsledere og byråkrater som leste rapportene hennes eller fikk del i synspunktene hennes gjennom direkte dialog. De synes å bli imponert av kunnskapen hennes og det er sannsynlig at hun klarte å kommunisere budskapet sitt på en slik måte at hun nådde aktuelt publikum (se 5.1.7).

Etter Krimkrigen hadde ikke Nightingale noen formell *organisasjon* å formidle budskapet sitt gjennom. Hun skapte sin egen «organisasjon» med medarbeidere og innflytelsesrike personer. Hun leder *direkte* gjennom personlig dialog med disse, men særlig *indirekte* gjennom det hun skrev i bøker, notater og rapporter. Mens Nightingale særlig ledet gjennom handling før og under krimkrigen *ledet hun mer gjennom skriftlige og muntlig kommunikasjon* etter Krimkrigen. Dette både fordi helsen sviktet og muligheten for aktivt arbeid var begrenset for kvinner på 1800-tallet. Både som direkte og indirekte leder brukte hun *ekspertkunnskap*.

Fortellingen om Nightingale som nevrotisk kvinne med foreldet syn på sykepleie, medisin og kvinnesak var aktuelt i alderdommen, men blir særlig forsterket i biografier og artikler skrevet etter hennes død (Lundgren 1997, Moberg 2007).

Publikum for disse fortellingene er samtiden og nåtiden som leser andres tolkning av hva Florence Nightingale mente og stod for. Negative beskrivelser av Florence i hennes samtid var ofte knyttet til debatter der hun var saklig uenig med noen. Eksempler er hensikten med aktiv kamp for kvinners stemmerette, registrering av sykepleiere og syn på hva sykepleie er eller skal være (Attewell 2005).

Anno 2010 har Florence Nightingale bare anledning til å lede indirekte gjennom egne skrifter og andres fortellinger av det hun stod for, mente og gjorde. Dossey et.al. (2005) og Moberg (2007) tar et oppgjør med mye av det negative som er sagt og skrevet om Nightingale. De mener hun er mye misforstått og fortjener å bli husket for langt mer enn en '*omsorgsfull engel*' eller '*avleggs sykepleierteoretiker*'. Uavhengig av dette har Nightingale selv etterlatt seg så mange skrifter (se 3.5) at det er god anledning til å fortsette å tolke hva som var hennes egentlige fortelling.

5.3.5. Var Nightingale en narrativ leder?

Hensikten med dette avsnittet er å svare på delspørsmålet: *Har Nightingale egenskaper som kjennetegner narrative ledere?* Over har jeg vist at Gardner (1995) mener narrative ledere har en sterk identitetsfortelling som «går hjem hos publikum». Jeg har også vist at Nightingale har en fortelling som bygger på verdier som respekt og menneskeverd i møte med fattige og syke før Krimkrigen og syke soldater under Krimkrigen. Hun vinner fram med «fortelling» sin fordi hun gjennom ord og handling viser at fattige/syke kan hjelpes og soldatliv redde ved å forbedre sanitære forhold og endre administrative rutiner. Hun viser også at kvinner kan lære å bedre egen helse og helsen til sin familie ved å lære seg enkle kunnskaper om fysiske, psykiske, sosiale og åndelige behov (Selanders 2005b).

I sin to jobber som leder for «*The Institution for Ill Gentlewomen*» og leder for krigssykepleiere i Scutari ledet hun direkte gjennom både ord og handling. Etter Krimkrigen ledet hun direkte gjennom dialog med innflytelsesrike personer og indirekte gjennom uttallige notater, rapporter og bøker. Det siste gjør hun fortsatt fordi skriftene hennes er publisert i hele verden og stadig flere tolker både dem og hva andre har skrevet om henne. I tillegg er det et opprettet et [Nightingale museum](#) og stadig flere forsker på hennes liv og skrifter (se [The Nightingale Foundation](#)).

Min tredje delkonklusjon er at Nightingale er en narrativ leder fordi hun har etterlatt seg historier med kjennetegn Gardner mener er karakteristiske for store ledere. Gardner (1995:297) påpeker at han ikke tar stilling til om store ledere er moralske, men han understreker at hans analyser er knyttet til "«*leaders of choice*» - *individuals who operate in democratic societies*". Det gjelder også Nightingale. Gardners poeng er at store ledere har fortellinger som fanger et publikum og gir dem mulighet til å lede direkte og/eller indirekte. I henhold til Gardner er Florence en *visjonær leder* fordi hun skapte nye fortellinger. Et eksempel er hennes revolusjonerende bruk av statistikk, et annet er hennes utvikling av sykepleie som egen profesjon med eksplisitt kunnskapsbase og et tredje hennes skille mellom «*sick nursing*» og «*health-nursing*». Med andre ord hennes framsynte oppfatning av at det er viktigere å fremme helse enn å behandle sykdom. Hun sa f.eks.: "*I look to the day when there are no nurses to the sick but only nurses to the well*" (Baly 1991:71).

6. Sammenfatning og konklusjon

Jeg innledet oppgaven med å fortelle at min søken etter et mulig lederideal har vært en viktig motivasjon for valg av skikkelse og problemstilling (kap.1). Med referanse til Yukl viste jeg at ledelse kan ses som «evne til å influere, motivere og sette andre i stand til å skape mer effektive og/eller suksessrike organisasjoner». Jeg poengterte at ledelse - uavhengig av valgt perspektiv - er samspill mellom en leder og personer som ledes. Videre presenterte jeg valgt teoretisk ramme (kap.2) og valgt skikkelse (kap.3). Deretter forklarte jeg hva historisk filosofisk metode og hermeneutikk er, og hvordan jeg har brukt denne tilnærmingen (kap.4) i min analyse og drøfting av Florence Nightingales lederegenskaper (kap.5).

Tre delspørsmål og tre ledelsesperspektiv har vært styrende for analysen min. Over har jeg har sett nærmere på Nightingale 's lederskap i lys av Goffe & Jones's teori om autentisk ledelse (5.1), Conger & Kanungo's teori om karismatisk ledelse (5.2) og Gardners teori om narrativ ledelse (5.3). Målet har vært å skape en mest mulig helhetlig forståelse av Nightingale som leder ved å bruke flere hermeneutiske sirkler (4.2). Underveis har jeg trukket flere delkonklusjoner. Under gjør jeg først rede for hver av disse før jeg drøfter hovedspørsmålet mitt:

Hvorfor kan Florence Nightingale (1820-1910) være et lederideal i 2010?

6.1. Nightingale som autentisk leder

En analyse av Nightingale i lys av Goffee & Jones's (2005, 2007) sju tegn på autentisk lederskap viser at Florence antagelig turde å være seg selv (5.1.1), kjente seg selv og fikk vist hvem hun var (5.1.2), tok personlig risiko (5.1.3), kunne lese situasjoner (5.1.4) og tilpasse seg ulike kontekster (5.1.5), regulerte sosial avstand bra (5.1.6) og kunne kommunisere med ulike grupper (5.1.7).

I følge Goffee & Jones (2007) er andre viktige aspekt ved autentisk ledelse: 1) å ta riktige beslutninger, 2) å være kameleon – ved å tilpasse seg ulike miljø og 3) å bruke egen atferd til å snu situasjoner. Alt dette kjennetegner Nightingale. Hun tok mange riktige beslutninger i Scutari, tilpasset seg miljøet og var rollemodell for hva som kunne gjøres. Da hun manglet soldatklær slåss hun f.eks. ikke mot byråkratiet for få ut skjorter fra stengte lager - hun skaffet nye (Simonsen 1989). Det å få endret noen få ting – kan ha stor symbolsk verdi hevder Goffe & Jones.

I Scutari sørget Flo for at alle hver dag fikk vasket seg og servert en kopp varm te. Når det var vanlig å få vasket seg hver 8.dag med samme svamp som andre, hadde slike handlinger stor symbolsk verdi. Særlig tekoppen! (Simonsen 1989).

Goffee & Jones (2007) nevner også at autentiske ledere typisk utvikler nettverk som samler informasjon for dem. Nightingale var god til dette. Hun utviklet et stort nettverk av fagfolk, politikere og andre samfunnsengasjerte personer, og brukte dem som eksperter og rådgivere (Dossey et.al. 2005, Moberg 2007). **Min første delkonklusjon** er derfor at Nightingale synes å ha de fleste egenskapene og ferdighetene som Goffe & Jones mener kjennetegner autentiske ledere.

6.2. Nightingale som karismatisk leder

En analyse av Nightingale i lys av Conger & Kanungo's (1998) teori om karismatisk ledelse viser at Florence typisk var kritisk til status quo, så muligheter og begrensinger når hun planla endring (5.2.1), hadde framtdsrettede visjoner (5.2.2) og investerte i seg selv når hun forsøkte å realisere visjonene sine (5.2.3). I tillegg synes hun å oppnå resultater på organisasjonsnivå i form av enighet om verdier (f.eks. nytt menneskesyn på soldatene) og resultater på individnivå i form av økt respekt og tillit til henne (f.eks. leger i Scutari og nære medarbeidere etter Krimkrigen). De hun arbeidet sammen med fikk også økt eierforhold til saken de arbeidet for og bidro aktivt til å oppnå resultater sammen med Nightingale (5.2.4).

Jeg har vist til sitat som sier Florence er karismatisk (5.2.6). En avis skrev: "*Hun er vakker som en dronning*" og en annen: "*Hun er helt enestående*" (Simonsen 1989:69). Hele det britiske folket dyrket henne da Krimkrigen var over. Avisene var fulle av lovprisinger, det ble holdt parlamentstaler, universitet lovet premie for beste avhandling om henne og det ble komponert hyllingsmarsjer, valser og ballader. Det ble samlet penger til et fond og Lord Stanley uttalte: "*På hundre år har vi ikke hatt mer heltemodig menneske (...) Det er aldri lett å gå sine egne veier, trosse døden, sette seg opp mot skikk og bruk, tradisjoner og samfunnets forargelse!*" (Simonsen 189:141). Kongefamilien støttet innsamlingen og Dronningen skrev til Flo: "*Når de vender hjem gleder jeg meg til å bli kjent med et så strålende eksempel på vårt kjønn*" (ibid.:142). **Min andre delkonklusjon** er derfor at Nightingale synes å ha egenskapene og oppnå resultatene som Conger & Kanungo forbinder med karismatiske ledere.

6.3. Nightingale som narrativ leder

Med henvisning til Gardner's (1995) teori om kognitiv eller narrativ ledelse har jeg vist at Nightingale har en sterk fortelling som hun vinner frem med fordi hun gjennom ord og handling bl.a. viser at fattige/syke kan hjelpes og soldater reddes. Jeg har også vist at hun både leder direkte og legemliggjør fortellingen sin (særlig før og under Krimkrigen) og leder indirekte gjennom notater, rapporter og bøker (særlig etter Krimkrigen). I henhold til Gardner er Florence en *visjonær leder* fordi hun skaper nye fortellinger på en rekke områder. Hun skaper nye teorier, yrker og menneskesyn, - ikke minst nytt syn på hvordan kvinner kan og bør leve sine liv. **Min tredje delkonklusjon** er derfor at Nightingale synes å være en narrativ leder, eller leder i kraft av det Gardner kaller en sterk fortelling.

6.4. Nightingale sine negative sider

Når konklusjonene mine er at Florence synes å være en autentisk og karismatisk leder som har et sterkt narrativ kan det virke som «overmenneske» (se sitat s. 35) er en treffende beskrivelse på henne. Nightingale var derimot ingen perfekt leder.

Hun har som andre, svake sider. Noen hevder hun har narsissistiske trekk (5.2.5). I perioder var hun deprimert, opplevde avmakt og var mye syk (Dossey et.al. 2005). Noen bruker sitat fra private brev til å vise at hun var nevrotisk og manipulerende (5.3.3). Andre mener det er misforstått bruk av tanker hun skrev for å få utløp for fortvilelse over å bli presset inn i samfunnsnormer hun tok avstand fra (Moberg 2007).

Dossey (2005c) gjør rede for sykdommen til Flo i lys av ny medisinsk kunnskap. Hun hevder Florence var alvorlig syk og tilbakeviser påstander om manipulering og misbruk av sykdom som barn eller voksen. Dossey mener det er uforståelig hvor mye Nightingale oppnådde til tross for sykdom og lidelse. Det er derimot liten tvil om at Florence var en sammensatt person. Lundgren (1997:131) skriver:

I litteraturen framstills Florence Nightingale som blyg och självupptagen. Hon menade själv att hennes främste ambition inte var att bli uppmärksammad. Hennes sociala liv visar henne i en annan dager. Hon hadde med sin charme (...) och sin kunskap bländat många, ifrån aristokrater till högt uppsatta män. (...) Hon hade lika stor skicklighet som charme, ett gott hjärta och ägde en oändelig medkänsla med sorgsna och sjuka og en passionerad önskan att hjälpa (...) Hon kombinerade på ett ovanlig sätt stränghet och ömhet, var mäterlig i sin aktion, ödmjuk till grensen av sjuklig självutplånelse.

Jeg har latt spørsmålet om narsissistiske trekk stå åpent. Men har argumentert for tendens til å tro at hun i all overvekt var en etisk og moralsk leder (2.5.6).

6.5. Nightingale som mulig lederideal

På jakt etter et lederideal må en ta utgangspunkt i teoretiske ledelsesperspektiv. Jeg har valgt tre teorier på pensum som jeg fant interessante. Alle beskriver gode ledere. Den ene er om *autentiske ledere*, som vet hvem de er, hvor organisasjonen skal og hvordan de kan få ansatte med å realisere mål (5.1). Den andre er om *karismatiske ledere*, som har høy status, er kunnskapsrike, har personlige kvaliteter og oppnår resultater som gagnar individ og samfunn (5.2). Den tredje er om *narrative ledere*, som lykkes fordi de har sterke fortellinger de kommuniserer og lever ut (5.3). Nightingale synes å ha alle disse kvalitetene (6.1, 6.2 og 6.3).

I tillegg kan Nightingale kategoriseres som *visjonær* (jmf. Gardner i 5.3.5). eller *transvisjonær* leder fordi hun makter å skape permanent endring til tross for kulturelle hindringer eller kunnskapsmangel som hemmer ledelsesprosessen (Selander 2005a). Det er en ledelsesform Selander mener langt overgår både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse eller karismatisk ledelse (jmf. 5.2).

I følge Simonsen (1989) er typiske utsagn fra Nightingale: "*selv ønsket jeg å gjøre det så stillferdig som mulig*" (s.143) og "*vi må ikke tro vi hadde fått gjort noe*" (s.156). Samtidig karakteriserte andre henne som viljesterk og utholdende (Moberg 2007). Slik kombinasjon av ydmykhet og vilje tyder på at Nightingale også er «*Level 5 leader*» (Collins 2001). I følge Collins har gode ledere egenskaper på nivå 1- 4. Det betyr at de har talenter, kunnskaper, ferdigheter og gode arbeidsvaner (nivå 1) og kan: samarbeide (nivå 2), organisere mennesker og ressurser slik at mål nåes effektivt (nivå 3), fremme lojalitet til visjoner og stimulere til høye ytelse (nivå 4). Dette er egenskaper jeg har vist Nightingale har (5). Eksepsjonelt dyktige ledere har i tillegg en paradoksal kombinasjon av *ydmykhet og vilje* (nivå 5)(ibid.). Det innebærer at det synes som Nightingale også fyller kriteriene for «*Level 5 leader*». Hovedspørsmålet mitt var:

Hvorfor kan Florence Nightingale (1820-1910) være et lederideal i 2010?

Konklusjonen min er at Nightingale kan - til tross for at hun døde for 100 år siden - være et lederideal i 2010, fordi hun synes å ha egenskaper og ferdigheter som kjennetegner dyktige ledere uavhengig av om aktuell teori kaller slik ledelse autentisk, karismatisk, kognitiv/narrativ, visjonær/transvisjonær eller «*Level 5*».

Ledelse er et komplisert fenomen og det finnes ingen enkel oppskrift på godt lederskap (Goffe & Jones 2007). Ledelse forutsetter relasjon - på alle nivå - og utføres i situasjoner og kontekster som stadig endres. Vellykkede ledere som vi får innsikt om i biografier – kan gi ledetråder, men ikke «svaret» på god ledelse. Lederemner som forsøker å etterligne forbilder bommer stygt, sier Goffe & Jones. De hevder at det viktigste for å lykkes som leder er å være deg selv – i større grad – ikke å ligne andre. Det er en livslang oppgave som tar tid (Goffe & Jones 2000). Goffe & Jones understreker betydning av *etisk lederskap* og sier med henvisning til Weber og Kant at lederskap først blir ekte – når det brukes til å nå 'gode mål'.

Etter analyse av Nightingales liv og virke sier Moberg (2007:16): "*Historien om Florence Nightingale, så som den verkligen utspelades, skulle ha gjort henne til en kraftfull och inspirerande förebilde*". Lundgren (1997: 144) sier: "*Personligen är jag imponerad av hennes kunskaper, ambitioner och av det som hun har uträttat, vilket klart har influerat min egen forskning*". Jeg har på samme måten latt meg imponere av Nightingale. Det har påvirket min analyse og mitt valg av sitater og data i denne oppgaven.

Det gjør meg derimot ikke blind for uttalelser om Florence som "*stri, vanskelig å gjøre til lags, ofte ensom og bitter, ofte overspent og selvmedlidende*" (Simonsen 1989:161, se også 5.2.5). Jeg er som Goffe & Jones (2007) opptatt av at ledere *ikke* er perfekte (5.1.8) og mener et viktig budskap i Gardners (1995) teori (5.3.1) er bevissthet om at fortellinger har motfortellinger, hvem som har skapt dem og hvorfor (5.3.3).

For meg er det sentralt at Nightingale var "*brennende opptatt av å forbedre og reformere*" (Simonsen 1989:113), "*vis(t)e omsorg for dem hun lede(t)*" (ibid.:69) og fikk resultater (5.2.4). Det er slike lederegenskaper jeg selv ønsker å ha. I tillegg kunne jeg ønske meg humoren og selvinnsikten Florence antyder i følgende sitat:

"Jeg begynner å bli rent tam! Passende til damebruk som hestehandlerne sier om de biskeste hestene sine!" (Sagt av Flo i alderdommen i Simonsen 1989:168).

Som helseleder ser jeg også Flo sitt engasjement for å løse samfunnsproblemer som et mulig ideal. Tidlig i livet spurte hun: "*What can a person do to help?*" og gav et svar som er like aktuelt i dag: "*to live a life of experience, research, and writing; to formulate a vision of the health of humanity; and to act on that vision*" (Beck 2005:141). Om morgendagens helseledere hadde denne visjonen ble verden bedre å leve i!

6.5.1. Avslutning og refleksjon

Hensikten med oppgaven har vært å lære om ledelse ved å studere historiske ledere. Det har vært spennende å fordype seg i historien om Nightingale som bl.a. skapte moderne sykepleie som fag, profesjon og forskning. Det mest interessante har vært å oppdage hvor visjonær hun var i synet på helsefremmende arbeid.

Konklusjonen min har vært at Nightingale kan være et lederideal fordi analyser av hennes handlinger og meninger tyder på at hun har egenskaper og ferdigheter som anerkjente ledelsesteoretikere mener er viktige for dyktige ledere. Innledningsvis forklart jeg at inspirasjon til oppgaven er hentet fra erkjennelse av at jeg selv mangler et lederideal. Jeg påpekte også at et lederideal for meg først og fremst handler om å ha noen å lære av. Spørsmålet blir: Hva kan jeg lære av Nightingale?

Jeg har trukket fram mulig ønske om å være like engasjert i helsereformer, vise omsorg for de jeg leder, oppnå resultater og ha humor og selvinnsikt (se over). Jeg kan legge til ønske om å være like analytisk, løsningsorientert, handlekraftig og visjonær og like systematisk i framgangsmåte for å dokumentere endringsbehov. Utfordringen blir antagelig at jeg må finne min måte å oppnå slike resultater på. I følge Goffee & Jones (5.1) gjør jeg det best ved å være trygg på mine sterke og svake sider, mer enn å skjele mot hvordan andre er og hva andre gjør.

Vel så viktig tenker jeg derfor det kan være å lære av feilene det kan se ut som Nightingale gjør. Flere har pekt på hennes som selvoppofrende, til grensen av selvutslettende, og reflektert over om engasjementet hennes gjorde henne syk. Andre har vist at hun presset medarbeidere hardt og angret når hun oppdaget at hun hadde oversett at to nære medarbeidere var blitt syke. Det er også nevnt at hun sjelden var fornøyd med egen og andres innsats fordi hun hadde så høye mål. Og sist men ikke minst har flere påpekt at hun kunne være ensom og bitter. Kanskje fordi arbeidet tok for stor plass i livet henne? (Lundgren 1989 m.fl.)

Jeg håper oppgaven har lært meg å reflektere mer over egne verdier og hva som er virkelig viktig for meg. Goffe & Jones (2000:1) sier: *(qualities) leaders need (...) can be honed by almost anyone willing to dig deeply into their true selves.* Svaret jeg mener å ha funnet er at det viktigste for både meg selv, medarbeiderne mine og familien er et godt liv og en god helse. Da er personene viktigere enn saken.

7. Referanser

- Allen, D.R (1975): Florence Nightingale: toward a psychohistorical interpretation. *Journal of Interdisciplinary History*, V:I Summer 23-45
- Attewell, Alex (2005): Florence Nightingale's Artifacts: Myths and Meanings. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.6, s.115-126
- Baly, Monica (1991): *As Miss Nightingale said....* Scutari Press, London
- Beck, Deva-Maria (2005): At the Millennium Crossroads: Reigniting the Flame of Nightingale's Legacy. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.7, s.127-141
- Bruner, J (1988): Research Currents: Life as narrative. *Language arts*. Vol.65, Nr. 6, s.574-83
- Collins, J. (2001): Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, Jan., s.67-76. Online: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=103&sid=60ffc5d9-183b-44f5-806b-015c189c0247%40sessionmgr109>
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, California, Kap. 2, 4, 5 og 6
- Cook, Sir Edward (1917a): Florence Nightingale, Barndom – ungdom og første virksomhedsaar. Bind 1. København: Hagerups Forlag
- Cook, Sir Edward (1917b): Florence Nightingale, Senere arbejdsaar –alderdom og død. Bind 2. København: Hagerups Forlag
- Czarniavsky, Barbara (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago/London: The University of Chicago Press
- Dossey, B 2005a: Florence Nightingale's life. An overview. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.1, s.24-27
- Dossey, B 2005b: Florence Nightingale's Personality Type: An Exercise in Understanding. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.3, s.75-78
- Dossey, B 2005c: Florence Nightingale: Her Crimian Fever and Chronic Illness. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.4, s. 90-94
- Dossey, B (2005d): Florence Nightingale, Dirt, and Germs. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.5, s.107-113
- Dossey, B (2005e): Florence Nightingale: The Passionate Statistician. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.6, s. 122-125
- Dossey, B (2005f): Florence Nightingale's Tenets. Healing, Leadership, Global action. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.1, s. 1-23
- Dossey, Barbara M, Louise S. Selanders, Deva-Marie Beck & Alex Attewell (2005): *Florence Nightingale Today. Healing, Leadership and Global Action*. American Nurses Assosiation, Silver Spring, Maryland.
- Frich Jan C. (2003) [Medisin som litterær virksomhet](#) Tidsskrift Norsk Lægeforening [Nr. 17 / 11.september 2003](#); 123:2474-6
- Gardner, Howard (1995): *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- Goffee, R & G. Jones (2000): Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review*. Sept-Oct. 2000 Online: <http://www.dallascap.com/pdfs/WhyShouldAnyoneBeLedByYou.pdf>

- Goffee, R & G. Jones (2005) *Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership*. *Harvard Business Review*. Des. s.87-94. Online: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=101&sid=0edd5960-d16d-4961-a53c-9285513ae165%40sessionmgr107>
- Goffee, R & G. Jones (2007): *Hvorfor skal noen la seg lede av deg?* Hegnar Media, Oslo
- Goleman, 1998: What makes a leader. *Harvard business review* (nov-des). s. 92-103
- Kjelstadli, Knut (1999): *Fortida er ikke hva den engang var - en innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget
- Krogh, Thomas (2003): *Historie, forståelse og fortolkning: Innføring i de historisk-filosofiske fags fremvekst og arbeidsmåter*. 4. utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Lundgren, Anne (1997); Hvem var egentlig Florence Nightingale? I: Hamrin, Elisabeth (red.) (1997): *Florence Nightingale – en gransking i nutida perspektiv*. FoU- Rapport 50, Vårdförbundet SHSTF, Stockholm
- Maccoby, M (2000): Narcissistic leaders. The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*. (Jan-Feb): 760-776. Kortversjon online: <http://hbswk.hbs.edu/archive/1565.html>
- Nightingale, Florence (1872-1900): Florence Nightingales Formal Letters to Her Nurses. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. s.203-286
- Nightingale, Florence (1893): Sick-Nursing and Health-Nursing. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. s.288-297
- Nightingale, Florence (1997): Notater om sykepleie. Samlede utgaver. Med historisk innledning og Nightingales tilføyelser av Victor Skretkowitz. Oslo: Universitetsforlaget
- Phelan, Timothy P (1997): Leading Minds: An Anatomy of Leadership, Bookreviews, *Journal of Sport Management*; Oct97, Vol. 11 Issue 4, 355, 2p
- Selanders, Louise C (1992): *An Analysis of the Utilization of Power by Florence Nightingale, 1856-1872*. Avhandling (Doctor of education), Kalamazoo, Michigan: Western Michigan University
- Selanders, Louise C (2005a): Social Change and Leadership: Dynamic Forces for Nursing. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.4, s.81-95
- Selanders, Louise C (2005b): Leading Through Theory: Nightingale's Environmental Adoption Theory of Nursing Practice. I: Dossey et.al. (2005): *Florence Nightingale Today*. Kap.5, s.97-106
- Showalter Elaine (1985) *The female malady: women, madness, and English culture, 1830-1980*. New York : Pantheon Books
- Sjøberg, Svein (2007) *Mannen med de mange intelligensen. Et portrett av Howard Gardner*. *Utdanning* 23. 07. 2007. Online: http://www.utdanning.ws/templates/udf20_14841.aspx
- Smith, F.B (1982): *Florence Nightingale; reputation and Power*. Croom Helm, London
- Skretkowitz, Victor (1997): Introduksjon. I: Nightingale, F.(1997): *Notater om sykepleie*. s. 17-26. Universitetsforlaget: Oslo.
- Spillane, Robert (2005): Gardner on Leadership. Online: http://www.mgsm.edu.au/wps/wcm/connect/9a2e1600466fe50dbd2bfff0b0fac27bc/MGSM_WP_2005-5_Spillane.pdf?MOD=AJPERES
- Store Norske Leksikon: Online: <http://www.snl.no/>
- Strachey, Lytton (1932): *Store Victorianere*. København : Gyldendal

Søderhamn, O (1997): Avslutande diskussion, I: Hamrin, Elisabeth (red.) (1997): *Florence Nightingale – en gransking i nutida perspektiv*. FoU- Rapport 50, Vårdførbundet SHSTF, Stockholm

WHO -Verdens Helse organisasjon (1986): *Ottawa Charter for Health Promotion*.Online.
http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf. Lest 27.04.2009











With, William J (2006): Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. I: Letters to the Editor. *Harvard Business Review*. May 2006.

Woodham-Smith, C (1951): *Florence Nightingale 1820-1910*. Constable and Company Ltd. London

Yukl, Gary (2006ba): The nature of Leadership. In: *Leadership in Organizations*. Chapter. 1, 1-13, 6.ed.Pearson. Prentice Hall, New Jersey

Yukl, Gary (2006b): Charismatic and Transformational Leadership. In: *Leadership in Organizations*. Chapter. 9, 214-247, 6.ed. Pearson. Prentice Hall, New Jersey

Vedlegg 1: Oversikt over elektroniske bøker om Florence Nightingale

<u>Tittel</u>	<u>Forfatter</u>	<u>År</u> 	Sider	Materiale 
Florence Nightingale on social change in India	McDonald, Lynn Nightingale, Florence Vallåee, Gâerard	2007	952	
Florence Nightingale on health in India	Nightingale, Florence McDonald, Lynn Vallåee, Gâerard	2006	1024	
Florence Nightingale on women, medicine, midwifery and prostitution / Lynn McDonald, editor	McDonald, Lynn	2005	1085	
Florence Nightingale on public health care / edited by Lynn McDonald	McDonald, Lynn	2004	701	
Florence Nightingale's European travels	Nightingale, Florence McDonald, Lynn	2004	802	
Florence Nightingale on mysticism and eastern religions	Nightingale, Florence Vallåee, Gâerard	2003	558	
Florence Nightingale on Society and Politics, Philosophy, Science, Education and Literature	Nightingale, Florence McDonald, Lynn	2003	871	
Florence Nightingale : an introduction to her life and family	Nightingale, Florence McDonald, Lynn	2002	908	
Florence Nightingale's theology : essays, letters and journal notes	Nightingale, Florence McDonald, Lynn	2002	678	
Florence Nightingale's spiritual journey : biblical annotations, sermons and journal notes	Nightingale, Florence McDonald, Lynn	2001	586	
		Sum sider	9165	

Vedlegg 2: Søkehistorie i bibsys

104 Resultat av søket: tittel, ordsøk = *Florence Nightingale*

87 Resultat av søket: emne = *Florence Nightingale* og materiale = *bøker* eller *doktoravhandlinger* eller *master- og hovedfagsoppgaver*)

52 Resultat av søket: forfatter = *Florence Nightingale*

41 Resultat av søket: forfatter = *Florence Nightingale* og materiale = *bøker*

72 Resultat av søket: tittel, ordsøk = *Florence Nightingale* og materiale = *bøker*

47 Resultat av søket: tittel = *Florence Nightingale** og materiale = *bøker*

28 Resultat av søket: tittel = *Florence Nightingale*

23 Resultat av søket: tittel = *Florence Nightingale* og materiale = *bøker*

30 Resultat av søket: tittel = *Florence Nightingale** og emne = *Florence Nightingale** og omtalt person = *Florence Nightingale** og materiale = *bøker*

17 Resultat av søket: tittel = *Florence Nightingale* og emne = *Florence Nightingale* og materiale = *bøker*

72 Resultat av søket omtalt person = *Florence Nightingale* og materiale = *bøker*

16 Resultat av søket omtalt person og tittel = *Florence Nightingale* og materiale = *bøker*

11 Resultat av søket omtalt person = *Florence Nightingale* og materiale = *e-bøker*

1 Resultat av søket: emne = *Florence Nightingale** og materiale = *doktoravhandlinger*

[Florence Nightingale's 1893 "sick-nursing and health-nursing.": weaving a tapestry of positive health determinants personal, community and global wellness](#) Beck, Deva-Marie 2001

[An analysis of the utilization of power by Florence Nightingale, 1856-1872](#) Selanders, Louise C. 1992

1 Resultat av søket: emne = *Florence Nightingale** og materiale = *master- og hovedfagsoppgaver*

[Grundlæggende sygepleje, moderne sygeplejerskers interessesfære?](#) Vinberg Rasmussen, Lisbeth 1996

2 Resultat av søket: emne = *Florence Nightingale** og emne = *leader** og (materiale = *bøker* eller *doktoravhandlinger* eller *master- og hovedfagsoppgaver*)

[Florence Nightingale today : healing, leadership, global action / Barbara Montgomery Dossey ... \[et al.\]](#) Dossey, Barbara Montgomery 2005

Selanders, Louise C.

Beck, Deva-Marie..m.fl..

[Leadership and management according to Florence Nightingale](#) Ulrich, Beth T. 1992

Vedlegg 3: Søk i Academic Search Premier

Søkekriterier: Tekst: leadership + tekst: Nightingale = 1205
Søkekriterier: Tittel: leadership + tekst: Nightingale = 47
Søkekriterier: Tittel: leadership + tittel: Nightingale = 6

1. [Florence *Nightingale* Today: Healing, Leadership, Global Action](#). Preview By: Watson, Jean. Journal of Advanced Nursing, Feb2007, Vol. 57 Issue 4, p459-460, 2p; DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04205.x; (AN 23857508) [PDF Full Text](#) (425KB)
2. [Florence *Nightingale* Today: Healing, Leadership, Global Action](#). Preview By: Hensel, Desiree. Nursing Education Perspectives, May/Jun2006, Vol. 27 Issue 3, p160-160, 2/3p; (AN 21111551) [PDF Full Text](#) (121KB)
3. [Florence *Nightingale* Today: Healing, Leadership, Global Action](#). Preview By: Dunphy, Lynne M.. Nursing Science Quarterly, Jan2006, Vol. 19 Issue 1, p74-76, 3p; (AN 22547235) [Add to folder](#) **BIBSYS** ✕
4. [Florence *Nightingale* Today: Healing, Leadership, Global Action](#). Preview By: Jonas-Simpson, Christine. Nursing Science Quarterly, Jan2006, Vol. 19 Issue 1, p76-78, 3p; (AN 22547236) [Add to folder](#) **BIBSYS** ✕
5. [Florence *Nightingale* Today: Healing, Leadership, Global Action](#). Preview By: Baker, Dot. Family & Community Health, Oct-Dec2005, Vol. 28 Issue 4, p358-359, 2p; (AN 18390172) [PDF Full Text](#) (167KB)
6. [Florence *Nightingale* Today: Healing, Leadership, Global Action](#). Preview By: Falter, Betty; Watson, Jean. Nursing Administration Quarterly, Oct-Dec2005, Vol. 29 Issue 4, p353-355, 3p; (AN 18845324) [PDF Full Text](#)

Søkekriterier: Tittel: leadership + tekst: Charismatic + tekst: Nightingale = 4 stk

1. [Leadership for service improvement: part 3](#). Preview By: Taylor, Vicki. Nursing Management - UK, Apr2007, Vol. 14 Issue 1, p28-32, 5p; (AN 24587146) [HTML Full Text](#) [PDF Full Text](#) (384KB)
2. [Transformational leadership: a cascading chain reaction](#). Preview By: Murphy, Lorraine. Journal of Nursing Management, Mar2005, Vol. 13 Issue 2, p128-136, 9p; DOI: 10.1111/j.1365-2934.2005.00458.x; (AN 16125197) [PDF Full Text](#) (95KB) [Add to folder](#) [Cited References: \(12\)](#) [Times Cited in this Database: \(6\)](#)
3. [The renaissance of clinical leadership](#). Preview By: Cook, Michael J.; Cook, M. J.. International Nursing Review, Mar2001, Vol. 48 Issue 1, p38-46, 9p, 2 diagrams; (AN 5465128) [HTML Full Text](#) [PDF Full Text](#) (231KB) [Add to folder](#) [Times Cited in this Database: \(10\)](#)
4. [Transformational leadership: moving total quality management to world-class organizations](#). Preview By: Trofino, A. J.. International Nursing Review, Dec2000, Vol. 47 Issue 4, p232-242, 11p; (AN 5480749) [HTML Full Text](#) [PDF Full Text](#) (134KB) [Add to folder](#) [Times Cited in this Database: \(6\)](#)

Søkekriterier: Tittel: leadership + tekst: autentic + tekst: Nightingale = 0

Søkekriterier: Tittel: leadership + tekst: power+ tekst: Nightingale = 23
Tatt vekk like = begrenset til =14
Se egen liste

Søkekriterier: Tittel: leadership + tittel: power+ tekst: Nightingale = 1

1. [Knowledge is power: using nursing information management and leadership interventions to improve services to patients, clients and users](#). Preview By: PHILLIPS, JANICE. Journal of Nursing Management, Nov2005, Vol. 13 Issue 6, p524-536, 13p; DOI: 10.1111/j.1365-2934.2005.00607.x; (AN 18574543) [PDF Full Text](#) (171KB) [Add to folder](#) [Cited References: \(4\)](#) [Times Cited in this Database: \(6\)](#)

Vedlegg 4: Eksempel på nedtegnelse av biografiske data

Kilde: Lundgren, Anne (1997); Hvem var egentlig Florence Nightingale? I: Hamrin, Elisabeth (red.) (1997): *Florence Nightingale – en granskning i nutida perspektiv*. FoU- Rapport 50,

Hvordan kunne en kvinne på 1800-tallet skape seg en slik karriere som FN? Lundgren 1997: 115
Alt hun skrev = alles eiendom + vanskelig å finne noen som er mer omskrevet Lundgren 1997:115
Mange motsetningsfulle karaktertrekk? Lundgren 1997:115

1. god, omsorgsfull, sjarmerende, modig, sta, driftig, bångstyring, stridbar, tyrannisk, nevrotisk, men også härskarsnille, og en kvinnelig pioner. Under Krimkrigen var hun: vaskehjelp, insekstrutrydder, budbærere og sykepleier . Skydde inge middel for å nå mål Cook:I, Allen , Leander i Lundgren 1997:115
2. Andre fremholder god hukommelse og viljestyrke mer beundringsverdig enn ideene hennes , som hun senere tillempet i sin ledelse Cook I i Lundgren 1997:115
3. I følge Leander (1995) beskriver hun seg selv som blyg, lynnig, sta, drømmende, introspektiv, og opprørsk misfornøyd. Om hjemmet sa hun: Det er ikke noe som tyranniet i en god engelsk familie i Lundgren 1997:115
4. Mange gir smigrende bilde av Lady With the lamp eks. Simonsen. Moberg, Dossey
5. andre at hun var en patologisk manipulator og skrøt av det Smith 1982 i Lundgren 1997:115 Han har dempet myten om hennes innsats for sykepleien
6. Showalter (1985); finnes indikasjoner på psykopatiske særdrag noen av hennes tekster f.eks. Cassandra ... i Lundgren 1997:115
7. Allen Lundgren 1997:115 – hun er psykonevrotisk +

Allen viser til Eriksen – emosjonelt vanskelig barndom kan resultere i , neurotiske konflikter, kompleks samt manifesterede forsvarsmekanismer i Lundgren 1997:119

Var hun surrogat sønn og fikk mannlig undervisning? Allen i Lundgren 1997: 119
+ skapte seg en maskulin image? Allen i Lundgren 1997:120

Liberal far som gav henne undervisning – trodde ingen andre kunne gjøre det + skaffet henne underhold 500 pund pr år! Flere ganger professorlønn.... Lundgren 1997:120

Glad i og knytte til faren, som 16 åring tilpasset seg morens forventninger og læret å utnytte hysteri og sykdom for å hevde sine ønsker Lundgren 1997:120

Familieforhold = Flo negativ utvikling i psykososialt og psykoseksuelt Allen i Lundgren 1997:121

Ser ut som brudd med familie og mulighet for yrke stabiliserte Flos identitet, men ikke så mye at hun ble mentalt og emosjonelt harmonisk Allen i Lundgren 1997:121

Store depresjonsperioder og mye skyldfølelse Allen i Lundgren 1997:121

”kanaliserte emosjonelle og psykiske behov til omsorg for syke, uavhengig av hva det kostete henne Allen i Lundgren 1997:121

- når hun hørte Guds røst sammenfaller med intensive psykisk og emosjonelt stress, påfallend sammen med ”besvikelse, känsla självtvildjupa deressioner och känsla av misslyckanden” Lundgren 1997;122

- hun har en relegiøs krise ..kulminerer når hun avslår frieri, gjør seg uavhengig av familie og begynner sitt produktive liv Lundgren 1997: 122

This morning I felt as if my soul would pass i tears, in utter loneliness in bitter passion of tears and agony of solitude. ...I can not live – forgive me, oh Lord, and let me die, thid day let me day” – 1845 – akkurat bestemt hun vil bli sykepleier, Lundgren 1997:122

1847 nervøst sammenbrudd – 6 måned i Roma med venner – Frisknet til- Oh my dearest I have had such a day – inne Rome.... Cook, I, 13 i Lundgren 1997; 123 (fikk besøke kloster i Keiserweth)

Vedlegg 5: Systematisering av data for mulig bruk i analyse

5.1. Autentisk lederskap

5.1.1. Vær deg selv

Moberg 2007:62, "jeg har en intellektuell natur ... jeg har en passionert natur. ... jeg har en moralsk, aktiv natur" ... Om ekteskap – "å frivillig si fra meg muligheten til å noensinne grippe sjansen og skape meg et sant og riktig liv, skulle for meg være likeverdig med selv mord" - redd for å bli gal fordi hun ikke fikk bruke sine evner til arbeid Moberg 2007:71

Hun ville besøke fattige, gjøre nytte Moberg 2007:71

Utpreget lederpersonlighet alt fra barndom Moberg 2007:37

Offatbar energisk – ikke flink å vile Moberg 2007:25

Intellektuell – kunnskapsrik- "Vilket huvud! Jag ønsker att vi kunde ha henne på krigsministerieriet" Sa Dronning Viktoria Moberg 2007:29

Oppfattet seg selv som annerledes enn andre - antagelig fordi hun var det Moberg 2007:37

Var et spesielt barn – intelletulle – ville skape rettferdighet i samfunnet osv Moberg 2007:39

Stolte på seg selv – ledet direkte av Gud – ikke pastorer eller lignende – alltid lyst å pleie syke trodde det var et kall fra Gud – lett å forklare i forhold til tidsepoken – å være relegiøs var normalt Moberg 2007:41

Visste tidlig at hun ville ha arbeid – Jag krävde en regelbunden sysselsättning av något slag.

En sysselsättning som hadde något värde, så att man slapp plöttra bort tiden med meningslösa bagateller" Moberg 2007: 46

Likte å være alene, elsket tall og lesing, noe det var vanskelig å få tid til blant alle utflukter, middagselskaper osv. Moberg 2007: 47

Ønske om et bedre liv (enn det ekteskapet kunne gi) Moberg 2007: 58

Sitat fra Cassandra om hvorfor ikke ekteskap Moberg 2007:59

Kall – gjøre godt for Guds skyld – bare for hans skyld – uten håp om ære... Moberg 2007:73

Tre veier å velge: gift fru, litterært fruntimmer, sykepleier Moberg 2007:75

Deprimert i tenår – livslyst da hun fikk besøke sykehus – Kaiserswerth 1. gang, 2 ukers besøk, 1850 + beskrivelse av opplevelsen ... Moberg 2007:75

Tar avstand fra familietyranniet . Moberg 2007: 77-78

Ikke begeistret fra sykepleien på Kaiserswerth , men inspirasjonkilde Moberg 2007:78

Opptatt av den åndelige atmosfæren – den vel fungerende organisasjonen – lederens egenskaper Moberg 2007:79 (Flid hadde bygd organisasjonen etter brukernes behov)

Moberg 2007:78: hvor lite hun hadde gjort før hun ble 32 år (ikke gredd hår osv..)

Reiste mot familiens vilje – vanskelig for henne – holdes hemmelig for slekten osv. fordi det hun gjør er så forferdelig.... Moberg 2007:78-9 + hennes beskrivelse av kunnskapstørst s. 80

Beskrivelse av hennes utdannelse, erfaring og kunnskap om pleie+ Moberg 2007:80

Sitat: jeg håper at jeg nå har funnet meg selv.... /har levd et –ikke liv- til nå Moberg 2007:81