

# "Et våkent øye"

## Cathinka Guldberg – en diakonal leder med et moralsk og relasjonelt perspektiv



**GRY ESPEDAL**  
**TEOLOG OG STIPENDIAT VED VID VITENSKAPELIG HØGSKOLE OSLO**  
**(TIDLIGERE DIAKONHJEMMETS HØGSKOLE).**

[gry.espedal@vid.no](mailto:gry.espedal@vid.no)

### Innledning

Cathinka Guldberg (1840–1919) regnes som grunnleggeren av Norges eldste sykepleierskole og var i nesten 50 år leder av utdanningsinstitusjonen og praksisstedet som i dag er kjent som Diakonissehuset Lovisenberg, Lovisenberg diakonale sykehus og Lovisenberg diakonale høgskole. Til tross for at det er 150 år siden hun startet lederjobben danner "arven etter Cathinka Guldberg" fortsatt et fundament i strategiplaner som inspirasjon til å gjøre en innsats ved institusjonene knyttet til Stiftelsen Diakonissehuset ("Årsrapport", 2013). Vi kan spørre hva det var hun gjorde, som gjør at hun fortsatt huskes og brukes som et forbilde.

Flere har i en diakonal sammenheng forsket på og analysert diakonissenes historie og praksis (Andersson, 1997). Cathinka Guldbergs historie blir beskrevet som en pionerhistorie (Ebbell, 1940; Jahnsen, 1913; Wyller, 1990) som inkluderer etablering av Norges første sykepleierutdannelse, og utdanner av de første menighetsøstre (Snøtun, 2007). Cathinka Guldberg er beskrevet som en person med en sterk personlighet (Adriansen, 2007), som opptrådte med en

naturlig autoritet og hadde en form for karisma (Hellgren, 1997). Hellgren sammenligner Guldbergs ledelse med de fem neste forstanderinnene, men gjør ikke en dybde studie av Guldbergs lederstil.

Denne artikkelens anliggende vil være å analysere Cathinka Guldbergs lederstil innenfor rammen av teorier om autentisk ledelse. Lederstil forstås her som et grunnleggende trekk og mønster i lederens atferd (Andersen, 1995). En rekke vitenskapelige miljøer har de siste årene vist interesse for autentisk ledelse (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Chan, Hannah, & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011; Kolditz & Brazil, 2005; Fred O Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Autentisk ledelse blir definert som å lede ut fra personlige verdier og overbevisninger, synliggjøre sterke og svake sider og fremtre ærlig overfor seg selv og andre (Luthans & Avolio, 2003). Av noen teoretikere kobles autentisk og spirituell ledelse (Fry, 2003; Fry, Hannah, Noel, & Walumbwa, 2011; Klenke, 2007).

Å se på Cathinka Guldbergs lederstil i lys av

mer moderne lederteorier kan gi innfallsvinkler til å forstå den ledelse hun utøvde, og den kontekstfortelling (Aadland, 2004; Smircich & Morgan, 1982) hennes ledelse danner en ramme for. Artikkelen vil basere seg på en historisk analyse av primær kilder som Guldbergs egne nedtegnede uttalelser, samt sekundær kilder som biografier, årsrapporter og jubileumsbøker. Artikkelen vil undersøke følgende spørsmål: Hvordan utøvde Cathinka Guldberg ledelse, og hva karakteriserte hennes lederstil? Hvordan skapte hennes ledelse et fundament for en kontekstfortelling som fortsatt preger dagens diakonale organisasjoner?

### Metodisk tilnærming

Artikkelen er basert på en litteratur studie av tekster av og om Cathinka Guldberg. En historisk analyse (Kjeldstadli, 1999) danner utgangspunkt for det metodiske arbeid. Analysearbeidet starter med en slags "for-dom", en tanke om at den ledelsen som ble utøvd var av betydning. Ved å gjenskape problemsituasjoner knyttet til oppstart og ledelse av Diakonissehuset slik den fortonte seg for involverte parter kan praksis gripes. Ny innsikt kan vinnes gjennom en hermeneutisk sirkelbevegelse, frem og tilbake mellom datamateriale og "vår verden" (Kjeldstadli, 1999, p 122).

En fortolkningsnøkkel fra ledelsesteorien knyttet til autentisk ledelse er brukt for å komme nærmere en "sannhet" om Guldbergs lederstil. Cathinka Guldbergs ledelse blir sett på og vurdert i forhold til et rammeverk hentet fra teorier om autentisk ledelse. En kritisk faktor knyttet til å bruke en fortolkningsnøkkel fra lederteorien er en slags forenkling av fenomenet som vi undersøker (Kjeldstadli, 1999). Det er en utfordring og muligens litt urettferdig å bruke moderne lederteori til å analysere en leder fra en annen tidsperiode. Likevel vil det ha betydning å kjenne fortid, teologi og historie i et samtidspråk. Hensikten ved å bruke ledelsesteorien er å se ting vi ikke har sett tidligere, og hjelpe til å få ny kunnskap om personen som analyseres.

En vanskeligjørende faktor i analysen av Cathinka Guldbergs handlinger og utsagn er tiden. Det er nærmere 100 år siden hun avsluttet sitt virke. I tillegg har hun skrevet lite

selv, annet enn brev. Brevene er personlig formulert og inneholder for det meste relasjonelle og omsorgsorienterte henvendelser. Noen få betraktninger er av samfunnsmessig eller ledelsesmessig karakter og kan trekkes frem som relevant (Fellesbrev fra 1890–1918).

Sekundærkilder som biografi (Ebbell, 1940) og jubileumsbøker (Bloch-Hoell, 1968; Jahnsen, 1919) bringer et bredere bilde av Guldbergs handlinger. Disse bøkene er imidlertid basert på andres tolkninger. To forfattere (Ebbell, 1940; Jahnsen, 1913, 1919) har imidlertid utgitt bøker relativt nær Guldbergs samtid, og knytter seg til kilder som sto henne nær. Primærkilder som årsberetninger fra Diakonissehuset samt artikler fra Diakonissehusets eget tidsskrift, *Fra Diakonissehuset* (etablert i 1884) danner et inntrykk av Guldbergs ledergjerning og Diakonissehusets organisatoriske utvikling.

En kritisk faktor i analysen av tekstene som omhandler Guldberg er den "innføling" med stoffet kildene har. Hellgren (1997) foreslår årsaker til en påfallende lite kritisk holdning i skriftlige data om Guldberg å være at Guldberg representerer en kultur som var konfliktsky, og som til dels skjulte sine konflikter. Imidlertid viser brev at det var uttalte uenigheter mellom forstanderinnen og søstrene, og søstre imellom. En mer plausibel årsak kan være vektleggingen av den kjærlighetsgjerning søstrene var satt til å utøve, og fremhevelse av kallet som en forutsetning. I et fellesbrev fra styreleder Julius Bruun (1820–1899) ble søstrene blant annet formant til å vandre i kallet så de kunne "fordra" hverandre i kjærlighet (Adventssøndag 1877). En slik uttalelse fra en autoritetsperson kan skape en kulturell forståelse av at det å skape splid og trette ikke er forenelig med en diakonisses fremtreden.

Fraværet av kritiske merknader kan også være et uttrykk for den posisjon Guldberg hadde som symbolbærer og meningsskaper med et "oppdrag" fra Gud. I 1913 ble hennes innsats for organisasjonen beskrevet som en "lykke" (Jahnsen, 1913). Hennes utstråling ble av andre senere benevnt som å bære preg av en "forunderlige makt" (Wyller, 1990). En faktor som kan forårsake få kritiske kommentarer er såkalte "group think"-situasjoner (Forsyth, 1999). Det

stilles få kritiske spørsmål til personer som blir forent med og symbol for en virksomhet, i et ønske om å opprettholde harmoni.

## Autentisk ledelse – et teoretisk rammeverk

Autentisk ledelse er en lederteori som ble etablert på begynnelsen av 2000-tallet for i større grad å sette fokus på moralsk lederskap. Større samfunnsskandaler som blant annet Enron-skandalen gjorde at flere lederteoretikere ønsket å gå til rot konstruksjonene for å definere ledelse. Disse har grepet fatt i gresk filosofi og aforismen "kjenn deg selv" som et fundament (George, 2003). Autentisk lederteori definerer autentisk som å være ærlig mot seg selv, synliggjøre sterke og svake sider, være motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og lede ut fra eget perspektiv og ståsted (Luthans & Avolio, 2003).

Walumbwa et al. (2008) legger følgende definisjon av autentisk ledelse til grunn:

*We define authentic leadership as a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development ... (Fred O Walumbwa et al.).*

Autentisk ledelse blir fulgt av fire atferds-komponenter beskrevet som å ha *selvbevissthet, balansert prosessering, internalisert moralsk perspektiv og relasjonell åpenhet* (F. O. Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010, p. 902). En *autentisk leder med selvbevissthet* trekkes frem som å være er leder med forståelse for egne styrker, svakheter og motiver, i tillegg til erkjennelse av hvordan andre oppfatter ens lederstil (F. O. Walumbwa et al., 2010). Selvbevisstheten har både en indre og en ytre referanse. Den indre forståelsen handler om lederens egen selverkjennelse mens den ytre referansen dreier seg om hvordan andre oppfatter en.

Å gjennomføre *objektive balanserte vurderinger*, involverer å gjøre analyser av relevant informasjon før en tar en beslutning. Balanserte ledere lar seg ikke forstyrre av andres meninger. En

leder som gjennomfører beslutninger på basis av objektive analyser, inkluderer også mennesker med andre meninger som er ulike egne (F. O. Walumbwa et al., 2010).

*Internalisert moralsk perspektiv* reflekterer bevissthet rundt egen moral, verdier og etiske refleksjoner. *Relasjonell åpenhet* involverer å ha en ærlig tilnærming i møte med andre mennesker, i deling av informasjon, tanker og følelser.

Et aspekt som blir trukket frem innen den autentiske ledertradisjonen, er begrepet spiritualitet (Fry, 2003; Fry et al., 2011; Klenke, 2007). Det distingveres mellom spiritualitet og religion, der religion ses på som et teologisk system av tro, rituelle bønner, riter og seremonier. Spiritualitet ses på som å utvikle kvaliteter og den åndelige siden ved det å være menneske (Fry et al., 2011).

Klunge (2007) mener spiritualitet er i kjernen av hva autentisk ledelse handler om. Hun presenterer en autentisk leder som en person som er bevisst sin identitet, også som et spirituelt menneske. Den spirituelle identiteten utvikles gjennom åpenhet til andre, til det å være del av en større sammenheng og gjennom det å yte tjeneste overfor andre og "ofre seg selv". Lederskap innebærer både lidelse og forsakelse.

Spiritualitet på arbeidsplassen kobles også mot organisasjonens verdier. Flere verdier trekkes frem som relevante for å leve et liv preget av spiritualitet, som for eksempel barmhjertighet, altruistisk kjærlighet og det å være sannhets-søkende. Innen spirituell ledelse ses det å ha et kall og tilhøre et fellesskap på som nøkkelfaktorer (Fry, 2003). Å ha et kall blir forstått som noe mer enn å få brukt sin kompetanse. Det handler om å se sitt bidrag som verdifullt og nødvendig for samfunnet. Undersøkelser viser også at ansatte med et kall opplever en dyp mening i arbeidet og bruker tid på arbeidet på bekostning av mer personlige anliggender (Bunderson & Thompson, 2009).

Autentisk lederskap kan synes å ha et rasjonale preget av en rasjonell instrumentell tilnærming (Espedal, 2013). Begrepet "å arbeide for å bli autentisk" kan være problematisk fordi det understøtter betydningen av å bruke tilnærmingen for å oppnå noe. Å arbeide for å bli

autentisk er også utenfor lederens kontroll (Aadland, 2004). En autentisk leder fremstår som troverdig gjennom de oppgavene han er satt til å løse, og den konteksten organisasjonen er en del av, og at det er samsvar mellom det han sier, og det han gjør. Det er ikke sikkert lederen blir autentisk selv om han sier han arbeider med å være autentisk. Lederen kan arbeide mot en autentisk tilnærming, men han blir ikke troverdig før omgivelsene bedømmer det slik.

Teoriene om autentisk ledelse kan brukes som et rammeverk for å forstå en lederstil, men om denne lederstilen gir mening, kan bare forståes gjennom å se ledelsen som utøves, i forhold til dem som blir ledet og konteksten. Gjennom ord og bilder, symbolske handlinger og fakter kan ledere etablere strukturer som skaper mønster av mening. For å se om ledelsen gir mening må det ses etter dens opprettholdelse av ord, symboler og strukturer (Smircich & Morgan, 1982). Gjennom slike element kan man se om ledelsen har gyldighet ut over sin samtid.

### Etablering av et diakonissehus – et fundament for en ledergjerning

Til tross for at Cathinka Guldberg var leder av en voksende diakonisse- og sykepleierutdannelse og var leder i nærmere 50 år, vet vi lite om hvordan hun utøvde ledelse. Strategiplanen for Lovisenberg diakonale sykehus var opptatt av den pionergjerning hun utøvde, og nevner "arven etter Cathinka Guldberg" som fundament og inspirasjon for sykehuset strategi.

Cathinka Guldberg gjeninnførte og var bærer av et kvinnelig diakonat (Jahnsen, 1919) og ble pioneren som etablerte sykepleierutdannelse og sykepleie som profesjon. Allerede i 1868 da det ble sendt en oppfordring til landets menigheter om å støtte diakonissehussaken, ble det fremhevet at de hadde fått tak i en forstanderinne som var et "heldigere resultat enn de kunne påregne" (1.årsberetning 1870). Cathinka Guldberg (1840–1919) var prestedatter, født av den allsidige og kunnskapsrike Carl August Guldberg og den "fromme og forstandige" Hanna Sophie Therese f. Bull (Jahnsen, 1919, p 190). Faren var redaktør for Skillingsmagazinet, og gjester av det guldbergske hjem var ledende samfunnsdebattanter som Marcus Thrane og

Henrik Wergeland. Cathinka Guldberg tok som 15-åring over som "reservemor" for syv søsken og arbeidet som gårdskone på prestegården etter at moren døde. I denne tiden opplevde hun også et kall i forbindelse med den johnsonske vekkelsen, som engasjerte henne til å ta seg av fattige i farens menighet.

Guldberg dro til Tyskland for å få diakonisseutdannelse i Kaiserswerth fordi hun ikke opplevde hun hadde nok kunnskap til å ta seg av fattige og pleietrengende. Ved den tyske institusjonen ble hun kjent med en institusjon hvor matriarkatet spilte en rolle, i tillegg til et tydelig patriarkat. Theodor Fliedner (1800–1842) var ubestridt leder ved Kaiserswerth, men lot også sine to koner få lederroller. Friederikke Fliedner (1800–1864), Fliedners første kone, ledet arbeidet med etablering av diakonisseutdannelsen før Guldberg kom. Hun var bestemt og frisinnet og arbeidet for å hjelpe diakonissene til selv å ta ansvar (Andersson, 1997). Etter at hun døde, giftet Theodor Fliedner seg med den mer autoritære og rigorøse Karoline (1811–1892) som var forstanderinne da Cathinka kom til Kaiserswerth.

I 1868 ble det i Norge sendt ut en oppfordring til landets menigheter om å støtte etablering av et diakonissehus som kunne utdanne sykepleiesøstre. Man trengte "Sygepleiersker af den 'dannede' Klasse" i tjeneste på hovedstanden sykehus (Jahnsen, 1919, p. 27). Gangkonene som hadde drevet med pleie av syke før diakonisseutdannelsen ble etablert, var kjent for å være uutdannede og udannede. Styreleder på Diakonisseanstalten Julius Bruun beskrev dem som både "fryktede og lite tekkelige". Å overta gangkonens arbeid med mer kvalitetsorientert sykepleie ble sett på som en oppgave for "kristeligssinnede sykepleiere".

Innenfor fattigpleie var det også et stort behov for pleiepersonell. Fattigloven ble fornyet i 1863 hvor myndighetene la til grunn et prinsipp om at fattige skulle forsørge seg selv. Men ikke alle hadde forutsetningene for å klare det. "Foreningen for indre Mission i Christiania" (dagens Kirkens bymisjon) mente det ikke nyttet å komme med et g udsord til byens fattige hvor "aandelig Vankundighed og moralsk Fordærvelse synes at kræve en mere udstrakt Sjælepleie" (Lundby,

1980). I stedet ble tanken om et diakonissehus som kunne utdanne søstre, etablert.

Etter å ha mottatt forespørselen i 1868 om å komme hjem til Norge for å lede diakonisseanstalten gjorde Cathinka Guldborg seg noen tanker om å være leder. I et brev til en søster uttrykte hun at personer i overordnede stillinger må ha "åpne øyne og ikke opptre urettferdig. Som leder blir det viktig å holde et våkent øye med søstrene. Hun [lederen] bør kjenne hver søster personlig og ikke være for dominerende" (i brev til Bruun 2.8. 1868) (Espedal & Hovland, 2012).

### Cathinka Guldborgs lederstil

De fire atferdskomponenter som beskriver autentisk ledelse, selvinnsikt, balansert prosessering av avgjørelser, internalisert moralsk perspektiv og relasjonell åpenhet (F. O. Walumbwa et al., 2010), vil bli brukt som et rammeverk for å analysere grunnleggende trekk og atferdsmønstre ved Cathinka Guldborgs lederstil.

### Guldborgs selvbevissthet

Å være leder med selvbevissthet trekkes frem som viktig i forhold til å fremme effektivitet som leder (F. O. Walumbwa et al., 2010). Å være selvbevisst kan også ses på som å være bevisst sin identitet som et spirituelt menneske. En autentisk leder blir sett på som en person som forstår seg å være en del av en større sammenheng, ved "å ofre seg selv" og yte tjeneste overfor andre (Klenke, 2007).

Det kan synes som Cathinka Guldborg har en bevisst fremtreden både i det offentlige rom og innad i organisasjonen. Likevel kan hennes fremtreden i det offentlige ses på som mer beskjeden enn rollen hun hadde internt i organisasjonen. Guldborg levde i en samtid med fremvoksende fokus på kvinners sak og rettighet. Blant annet ble Norsk Kvinnesaksforening etablert i 1884. Guldborg deltok på noen samfunnsarenaer. I 1905 skrev hun på vegne av Diakonissehuset under på underskriftslistene sammen med over 300.000 kvinner, til støtte for oppløsningen av unionen med Sverige. Da kvinnene i 1913 fikk alminnelig stemmerett, benyttet Guldborg sin stemmerett (Ebbell, 1940).

At Cathinka Guldborgs ikke tok en posisjon i

det offentlige rom, kan henge sammen med datidens kvinnesyn i kirkelige og religiøse forsamlinger preget av romantikken og viktorianismens kvinneideal (Lein, 1981). Av mannlige ledere på diakonisseanstaltene ble kvinnenes kall karakterisert som et "husmorkall" (Jahnsen, 1919, pp 138–139; Zoellner, 1899). Kvinner skulle stå til tjeneste for mannen og underordne seg hans myndighet og ikke fremheve seg selv. Evner til å lede et "kallssamfunn" ble oppfattet som ikke å være skjenket kvinnen. De egnet seg best til å oppdra barn og pleie syke og fattige. Å stå på barrikadene som kvinnesaksforkjemper og samfunnsrefser ville antakelig opponere mot og bryte med den kulturen Guldborg var en del av.

Likevel startet Guldborg sammen med styret for diakonissehuset en ideell og filantropisk virksomhet i en tid da det ikke fantes utdannelse av sykepleiere, og da fattigvesenet ikke klarte å ta seg av alle trengende, og velferdsstaten ikke var etablert. I denne situasjonen tok Rikke Nissen, Cathinka Guldborgs stedfortreder og kurs-søster en mer fremtredende rolle i det offentlige rom. Nissen var redaktør av tidsskriftet *Fra Diakonissehuset* og skrev den første boken om sykepleie i Norge (Nissen, 1877). Hun trakk frem verdier som skulle prege sykepleiesøstrene, som mot, besindighet, bestemthet, taushet, renslighet, orden og punktlighet og lydighet. Søstrene skulle ikke utdannes til "kvarter eller halve leger, men hele sykepleiere". Bevisstheten til hva som var forventet av sykepleieren, var tydelig. De skulle ikke diagnostisere sykdom eller drive med sykdomsbehandling, men understøtte legens bestrebelsler og i dette innta en selvstendig rolle. Rikke Nissen drev også omfattende brevveksling med styreleder Bruun og fremmet meninger om utviklingen og utbyggingen av institusjonen.

Til tross for Cathinka Guldborgs "stille" fremtreden i det offentlige rom er hun ikke taus på den indre arena overfor søstrene. Det kan synes som det som fyller hennes hverdag, er arbeidet som daglig leder av virksomheten. I fellesbrev til søstrene, som hun sendte relativt årlig ved jule-tider (men som sjelden er datert), formulerte hun støttende og oppmuntrende ord til søstrene, noe som kan forstås som å bygge et mo-

ralsk fundament i virksomheten. Hun kalte oppgaven de utførte for *tjenesten* ("tjeneste i Guds lys" med "Jesu sinnelag") og plasserte den oftest i en kirkelig kontekst. Sjelden uttrykte hun seg om tjenesten som en samfunnsoppgave, selv om det må forstås som en underliggende tanke. En gang trakk hun frem at de lever i en "farlig tid". Hun uttrykte bekymring for at Guds ord ble utelukket fra skolene. I dette oppmuntret hun søstrene til å være i forbønn.

Oftest startet Guldberg fellesbrevene til søstrene med å oppmuntre til takknemlighet ("... at vi ret kunde se og forstå, hvor meget vi burde takke"). Der Rikke Nissen trakk frem verdier som sykepleien skulle bære preg av, verdier som mot, renslighet og punktlighet, beskrev Guldberg verdier som skulle prege og oppmuntre den moralske og kristne tro. I det daglige liv oppmuntret hun søstrene til å være "hjelpende", særlig "når vi ser hverandres Tvil, Mangler, Synden der tager op". Guldberg brukte inni mellom ordet "husholdersker på post". Oftest handlet dette om å opprettholde et liv som troende: "Det vi alle må bede om i denne Tid, er at Gud må bevare os ubesmittede af Verdensånden. Misfornøielsen, Begjærlygheden og Nydelsessygen. Gud give den Nåde at være den tro – og vågne Husholder på vor Post!" (i udatert fellesbrev). En grunnbetingelse i denne tjenesten var "Ydmygheden" og "selvfornedrelsen". En søster skulle ikke være selvhvedende. I stedet skulle hun stå i tjeneste overfor andre søstre og dem hun pleiet. Guldberg fremhevet at de hadde et ansvar i det å tilhøre et "hjem". Hun ba dem be for Diakonissehuset slik "at det må blive, hvad Gud vil at det skal være for Norges Kirke, for Guds menighet!"

Guldberg er mest opptatt av å forankre tjenesten søstrene står i, i en kristen sammenheng, samtidig som hun nevner at hun er bekymret for søstrenes arbeidsvilkår (Brev til søster Alf-hild 22. jan. 2014). I brevene beskriver hun ikke hvordan søstrene skal pleie, men hvordan de skal fremtre i tråd med den tro de har, når de representerer Diakonissehuset. Guldbergs selvbevissthet dreier seg om å være motivator på det religiøse området, til å oppdra søstrene til å være "troende, taknemlige, lydige og fornstadige!" (Brev til Alf-hild 22. jan. 1915). Guldberg er også

ærlig i forhold til den krevende rollen det er å være leder. Hun nevner at hun muligens ikke burde kalt seg selv "Mor" (Brev til Alf-hild 4. nov. 1909). I samme brev snakker hun om en tretthet hun opplever, og den stadige bekymringen om det kommer nok søstre.

### **Guldbergs balanserte vurderinger**

Å gjennomføre objektive, balanserte vurderinger handler om å gjennomføre objektive analyser av relevant informasjon før man tar en beslutning, og retter oppmerksomheten mot mål-orientering og analytiske beslutningsprosesser. På Diakonissehuset kan det se ut som dette er diakonissestyrets oppgave. Da diakonisseanstalten ble etablert i Norge, ble det overordnede ansvaret for virksomheten lagt hos et diakonissestyre underlagt Christiania Indremisjon. Styrets oppgave var å etablere og lede diakonisseanstaltens virksomhet. De hadde ansvar for å sørge for det økonomiske fundamentet og ta de strategiske beslutningene, og sørge for at anstalten ble ledet i kristelig ånd. Guldberg ble ikke en del av styret før på slutten av 1880-tallet, og satt derfor ikke i posisjon til å ta strategiske beslutninger som økonomi, beliggenhet og ekspansjon.

Imidlertid var det Cathinka Guldbergs ansvar å opprettholde anstaltens oppdragerfunksjon. Guldberg var kritisk til regelveldet på Kaiserswerth, men oppdaget at det ikke var noen vei utenom da de etablerte utdannelsen i Norge. Da det viste seg at Diakonisseanstalten trakk til seg jenter fra lavere kår som husmannsplasser og store barneflokker, måtte det streng disiplin til. Det var nødvendig å bestrebe seg på at jentene ikke skulle "falle i fristelse". Kvinnene måtte følge en stram dagsplan og bære uniform. Håndhevelse av reglene ble en av Cathinka Guldbergs oppgaver. I så måte ble Guldberg kjent for å være detaljregulerende (Hellgren, 1997).

Guldberg var streng og bestemt når det dreide seg om oppdragelse av jentene, men hun strakk seg for å tilfredsstille autoriteter utenfra, som hadde behov for hjelp, som leger på andre sykehus som ville ha søstre i tjeneste. Hun ga etter for påtrykk og lot seg påvirke av andres meninger. Dette kan være bakgrunn for Nissen be-



skrivelse av Guldberg som: "Forstanderinden underhanden radfører seg med en, snart med en anden" (Nissen i brev angående innførelse av Indre Råd, febr. 1883). I hvor stor grad Guldberg gjennomførte balanserte objektive vurderinger, er derfor noe utydelig.

### **Guldbergs internaliserte moralske perspektiv**

Å ha et internalisert moralsk perspektiv forstås som å utøve ledelse preget av moralske standarder og verdier. For lederen handler det om å lede ut fra personlige verdier og overbevisninger, fremtre ærlig overfor seg selv og andre (Luthans & Avolio, 2003). En av de sterkeste faktorene knyttet til en autentisk leder med et moralsk perspektiv er at det er samsvar mellom det vedkommende sier, og det hun gjør.

Når det gjelder å ha et *moralsk perspektiv* i utøvelse av ledelse kan det synes som det i størst grad preget Guldbergs ledergjerning. Det er ingen ting i det som er skrevet om Guldberg, og hennes egne brev, som tyder på at hun ikke forsto sin rolle som et moralsk forbilde. Vi kjenner ingen moralske forfall som er formidlet videre. Brevene til søstrene inneholder også et sterkt moralsk anliggende med støttende formulering til å leve et liv preget av kristne verdier.

Hos Guldberg kan det synes som det er en sammenheng mellom det hun sier, og det hun gjør. Guldbergs uttalelser om å ta seg av fattige var også noe hun frembar i egen atferd. Et utsagn fra Cathinka Guldberg blir stadig sitert; "Det var for de fattiges skyld jeg dro til Kaiserswerth!" (Ebbell, 1940). Fattigpleie ble etter hvert også det nest største arbeidsfeltet for diakonissehuset. De startet med å utdanne egne menighetssøstre, og i årene fra 1885 til 1910 arbeidet en tredjedel av diakonissene i fattigpleien (Martinsen, 1984). Søstrene etablerte også suppekjøkken både på Grønland og i Ullevålsveien. På Lovisenberg satt de fattige under trappen ved inngangspartiet. En vandrehistorie er at Cathinka Guldberg aldri gikk forbi uten å stoppe og lytte til det de hadde å si (Ebbell, 1940).

Å ha et moralsk perspektiv på arbeidet som leder kan henge sammen med å være tydelig på å skape strukturelle og moralske verdier (Pill, Wainwright, McNamee, & Pattison, 2004). En

verdi kan ses på som "a persons internalized belief about how he or she should or ought to behave" (Meglino & Ravlin, 1998), og kan ses som å være nær beslektet med å arbeide med å skape mening, eller en meningsfull tilværelse (Pattison, 2004).

Guldberg er tydelig på fremhevelse av hvilke verdier og holdninger hun ønsker skal prege tjenesten søstrene skal utøve, i brevene hun sender. Søstrene skal utføre arbeidet med kvalitet, men ikke fremheve seg selv, og ydmykt stå til tjeneste for andre. Andre verdier Guldberg fremhever, er nestekjærlighet og omsorg. Gjennom dette arbeidet er hun også et forbilde for søstrene. Blant annet nevnes det av søster Elisabeth Fedde: "... mest opptatt var jeg av forstanderinnen. Aldri før hadde jeg truffet en sådan kvinne! Hun er idealet, henne vil jeg strebe etter å ligne ..." (Adriansen, 2007). Når Guldberg trekkes frem som et forbilde, kan det ha sammenheng med at hun i stor grad bar preg av å ha et internalisert moralsk perspektiv i sitt lederarbeid.

### **Guldbergs relasjonell åpenhet**

Temaet *relasjonell åpenhet* inkluderer å invitere til åpenhet, dele informasjon og uttrykke sanne tanker og følelser (F. O. Walumbwa et al., 2010). Cathinka Guldbergs ble oppfattet å ha en tilbakeholden karakter. Hun ble sett på som lukket, av og til med en "forstanderinnemaske" (Ebbell, 1940). Likevel fremhevet hun et personlig engasjement overfor søstrene og så på ledelse som en relasjonell oppgave. Et sitat er gjenfortalt, som uttrykker Guldbergs moderlige omsorg: "Hva er jeg uten søstrene mine?" (Ebbell, 1940).

Allerede på vei hjem fra Tyskland etter endt utdanning gjorde Cathinka Guldberg seg noen tanker om hvordan hun skulle utøve lederrollen. Hun mente en leder burde opptre rettferdig, ha et våkent øye med søstrene, kjenne hver søster personlig og ikke være for dominerende (brev til Bruun 2. aug. 1868).

Guldberg engasjerte seg i fellesbrev og kom ofte med støttende og oppmuntrende ord til søstrene. Hun kjente den enkelte søster personlig og visste hvilke kamper den enkelte sto i, og holdt kontakt med den enkelte. Til en av

søstrene (Alfhild Reiss) går det hele 39 brev frem og tilbake. Alfhild strever i tjenesten som diakonisse på Ek sinnssykeasyl og Stavanger sykehus, og mor Guldberg skriver: "... hvor godt jeg forstår Ensomhedsfølelsen ..." (Brev 4. nov. 1909). I et annet brev skriver hun: "Er du fremdeles på Operastionsstuen og cloroformen. Var vi ikke enige i, at det skulde ikke ske mere?" (Brev 1. nov. 1901) I andre brev oppmuntrer hun: "Herren være med Dig over alle Vanskeligheder, give deg den Tro som flytter Bjerger, og den Helligeånd legge således Gudsarbeidet ind i din Sjel" (brev 20. jan. 1902). Guldbergs ledelse var inviterende til å vise åpenhet og dele informasjon, noe som understreker hennes lederstil som å bære preg av relasjonell åpenhet.

### Drøfting av Guldbergs lederstil

Cathinka Guldberg var en av de første kvinnelige lederne for en diakonal institusjon i Norge. Diakoni betyr "å tjene andre" (Nordstokke, 2009), og diakonal praktisk kan ses på som sosial praksis som utøves i diakonale institusjoner (Blennberger & Hansson, 2008).

Diakonisseanstaltens interesser var å dekke behov som å utdanne sykepleiere og hjelpe den sosiale nød hos fattige. Et formål var å drive en mer utbredt sjelepleie enn både kirken og myndighetene kunne gjøre. Det var et behov initiativtakerne i Christiania Indremission så, og ikke nødvendigvis et initiativ fra Guldberg selv. Imidlertid var Guldberg med på å etablere denne form for sosial praksis. Hun gjorde det med en tjenende innstilling med bakgrunn i sin person og sitt kall.

Cathinka Guldberg kalte seg ikke for kvinnesakskvinne, men ledet en voksende diakonal utdanningsinstitusjon i nærmere 50 år. Kvinnene ble oppfordret til å ta plass og bli avdelingssykepleiere, noe mange av dem gjorde. Diakonissene ble sett på som tjenerinner, med kall og drivkraft til å tjene andre samtidig som de utøvde sykepleie (Andersson, 1997; Malchau, 1998; Martinsen, 1984).

Cathinka Guldbergs daglige lederstil handlet i stor grad om å være motivator på det religiøse området. Hennes lederstil bar således preg av en uselvisk selvbevissthet. Hun var altruistisk i sin tilnærming og oppmuntret søstrene til å fremstå

på samme måte. Hennes tilnærming til å gjennomføre beslutninger på basis av objektive balanserte vurderinger er muligens noe vagere. Guldberg lar til en viss grad styreleder og forstanderen ta seg av de større beslutningene, men ser det som sin oppgave å være daglig leder av Diakonisseanstalten. Hun kan likevel fremstå som vinglete i det at hun rådfører seg snart med én, og snart en annen.

Det er som leder med et moralsk perspektiv og med en relasjonell åpenhet Cathinka Guldberg ledelse fremhever seg. Hun opptrådte rettferdig og var tydelig på formidling av de diakonale verdiene om å ta seg av de fattige. Verdiene hun forfektet, var med på å legge grunnlaget for utøvelse av sykepleie som fag. I de diakonale verdier "mor Guldberg" fremmer, ligger hennes styrke og svakhet. Verdier hun fremhevet, var å ha en fremtreden som bar preg av uselviskhet, og være tjenende i sinnet. Hun oppmuntret til at det måtte være samsvar mellom det man sa, og det man gjorde, og gikk foran som et godt eksempel. Tilsvarende verdier innen autentisk lederskap blir beskrevet av Klenke (2007) som å være selvpoppofrende og forsakende. Kraften i det spirituelle arbeidet for diakonissene ble hentet fra deltagelse i det kristne liv hvor kallet ga en mening og forpliktelse som ikke er så annerledes enn Bunderson og Thomson (2009) beskriver.

Når Guldbergs ledelse gjenkjennes av tre av fire komponenter innen autentisk ledelse som å ha selvbevissthet, internalisert moralsk perspektiv og relasjonell åpenhet, kan man si at dette danner grunnlag for forståelse av hennes lederstil.

### **Guldbergs ledelse i lys av dagens kontekstfortelling**

En lederstils betydning må også forstås gjennom hvilken mening den skapte for dem som ble ledet, og konteksten (Smircich & Morgan, 1982). Ord og bilder, symbolske handlinger og faktorer som opprettholdes kan være en indikasjon på at den ledelsen som ble utøvd skapte en mening og la grunnlag for videre praksis.

Cathinka Guldbergs ledelse fikk i sin samtid legitimitet i kraft av den posisjon hun hadde som valgt av bestyrelsen, og gitt makt til å lede



av dem. Utenfra forvaltet hun en "vare" andre ville ha. Søstrene var etterspurt som hjelpesøstre og ønsket til praksissteder på sykehus, i menigheter og i privat pleie.

Imidlertid, om vi ser på Guldberg fremtreden, kan det synes som verdiene hun forfektet og representerte i større grad enn kallet hun hadde, og den religiøse motivator hun var, i etterkant blir henvist til. De første sykepleiernes uselviske selvbevissthet kan i dag knapt refereres til og ble også av sin samtid kritisert. Det oppstod konflikter mellom det å oppfylle kallstankens fordringer og det å styrke sykepleiefaget på mer profesjonsorienterte premisser da Norsk sykepleieforbund ble etablert på slutten av Cathinka Guldbergs tid i 1912 (Hvalvik, 2004). Kallstanken fungerte som en hemske i forhold til moderniseringen av sykepleien. Gjennom sin komplekse og motsetningsfylte funksjon var kallet opphav til dilemmaer som ble forsterket av det slektskapet som var mellom kallstankens ideal og rådende oppfatninger om kvinner (Hvalvik, 2004). Kallstanken i utdanningen satte fokus på utvikling av moral, personlige egenskaper og den nære omsorg for pasienten, mens moderne sykepleieutdanning ville ha en mer vitenskapelig anlagt studie basert på teori.

Likevel kan vi til en viss grad se at kallets idealer revitaliseres i moderne omsorgsteorier i sykepleie, der blant annet søkelyset rettes mot nære relasjoner, personlig ansvar og etiske forpliktelser overfor nesten (Hvalvik, 2004). I Norge har særlig Kari Martinsens omsorgsfilosofi bidratt med viktige kritiske innspill til utviklingen av et helsevesen der markedsøkonomiske og teknologiske verdier er blitt det rådende. Vi kan også se at omsorgsretorikken brukes av helseforetakenes ledelse i beskrivelse av virksomhetsmål, visjoner og verdier som: "helhetlig pleie", "pasienten først", "omsorgsfull nærhet" og "engasjert for mennesket".

Når det gjelder ledelse av dagens diakonale organisasjoner, er det en utfordring å drive etter vanlige driftsmessige og økonomisk krav samtidig som man har en gammel kulturell arv å ta vare på (Aadland, 2009). *Tjenestebegrepet* som Guldberg og diakonissene brukte, blir av noen sett på som selve nøkkelbegrepet for diakonale leders selvforståelse, mens andre opplever det

som for "indrekirkelig" til å fungere i en diakonal institusjon der livssynpluralisme og profesjonsrasjonalitet er dominerende (Askeland, 2012). En mer meningsfull tilnærming blir i dag sett på som å knytte seg til teorier som fokuserer på institusjonelt lederskap (Selznick, 1997) med grunnfunksjonene: å gjøre organisasjonens oppdrag og mål kjent, virkeliggjøre målet i organisasjonens liv og virksomhet og bidra til at organisasjonens og dens medlemmer formulerer og fastholder grunnleggende verdier i møte med omgivelsene. I den sammenheng kan det se ut som at Guldbergs holdning til å basere en sykepleieoppgave på tjenestetanken og å forankre den i eget liv og virksomhet har satt preg på en hel sykepleieprofesjon. Analysen av Guldbergs lederstil viser at hun var oppdragende, bestemt og disiplinerende i tjenesten. Dette kan ha gitt et fundament for utøvelse av en sykepleie med fokus på kvalitet, og det å ha et tjenende sinn.

Guldbergs stilltiende aksept av kvinners underordnede plass i religiøse forsamlinger, samt hennes fravær ved strategiske beslutninger, etterlater imidlertid spørsmål om lederstilen kan danne et fundament for ledelse av dagens diakonale institusjoner. Disse institusjoner befinner seg i et komplekst samfunn, noe som krever sterke og tydelige ledere som kan ta objektive beslutninger. Imidlertid kan det se ut som Cathinka Guldbergs lederstil som moralsk bevisst leder med relasjonell åpenhet, samt at hun var først (pioner) i denne tjenesten, er hennes sterkeste bidrag når det handler å skape et fundament og en kontekstfortelling for utøvelse av praksis i en diakonal institusjon. Med tanke på at hun ble sett på som en ledermodell og sett opp til av søstrene, og at hennes historie fremdeles blir brukt som en inspirasjonskilde for dagens diakonale organisasjoner, kan vi si at omgivelsene har dømt henne troverdig, og at hun har en fremtredende rolle i forhold til å skape mening i diakonale organisasjoner.

## Oppsummering

Artikkelen har gjennom en historisk analyse sett på Cathinka Guldbergs lederstil. Teorier om autentisk ledelse er bruk som rammeverk for analyse. Spørsmålet som er stilt, er hvordan

Cathinka Guldborg utøvde ledelse, og hvordan hun skapte et fundament for den kontekstfortelling hun representerer i diakonale institusjoner.

Når det dreier seg om Cathinka Guldborg som leder, kan vi si at hun var selvbevisst og bestemt. Hun hadde autoritet i rollen som forstanderinne. Hun var mer tjenesteorientert og relasjonsorientert enn detaljorientert og autoritær. Hennes sterke side var å være leder med et moralsk perspektiv og med en relasjonell åpenhet. Hun la således grunn for å forankre sykepleieoppgave i tjenestetanken med et fundament i eget liv og virksomhet.

Dagens diakonale institusjoner står overfor store utfordringer i forhold til å drive etter vanlige driftsmessige og økonomisk krav, samtidig som de har en gammel kulturarv å ta vare på. Den diakonale institusjonen som Cathinka Guldborg var med å starte, ønsker fortsatt å leve i tråd med hennes pionerånd og verdier. Det kan se ut som Cathinka Guldborgs tilnærming har hatt stor betydning for utøvelse av sykepleie som profesjonen. Det å ha et kall og utøve en kjærlighetstjeneste revitaliseres også i moderne omsorgsteorier i sykepleie. Når det gjelder ledelse, er det mye som tyder på at Cathinka Guldborgs stilltiende aksept av datiden kvinnebilde ikke er en lederstil som kan være en rollemodell for ledere i dagens diakonale institusjoner. Imidlertid fremtrer hennes tilnærming som moralsk forbilde med relasjonell åpenhet som mer troverdig og danner et fundament for praksis i diakonale institusjoner.

## Referanser

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2009). *Kan institusjoner elske? Samtidessayer om diakonale virksomheter*. Oslo: Akribes.
- Adriansen, K. K. (2007). *Sterk, fri og kallet. Elisabeth Fedde. Et studie av kallet i lys av søster Elisabeth Feddes diakoniseringsgjerning, 1873–1896*. (Masteroppgave i helsefag, studieretning sykepleievitenskap), Universitetet i Bergen.
- Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier: om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Andersson, Å. (1997). *Livsideal och yrkesetik om kallstankens betydelse i det kvinnliga vårbetets idéhistoris. Svensk medicinhistorisk tidskrift*, 1, 53–71.
- Askeland, H. (Ed.). (2012). *Introduksjon til organisering og ledelse*. Oslo: Akademika forlag.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Blennerberg, E., & Hansson, M. J. (2008). Vad menas med diakoni? In E. Blennerberg & M. J. Hansson (Eds.), *Diakoni: tolkning, historik, praktik* (pp. 13–29). Stockholm: Verbum
- Bloch-Hoell, N. (1968). *Diakonissehusets første hundre år. 1868–1968. – at vi skulle vandre i dem*. Oslo: Diakonissehuset.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. United Kingdom: Emerald.
- Ebbell, C. T. (1940). *Cathinka Guldborg: banebryter : den norske diakonisses mor*. Oslo: Lutherstiftelsens forl.
- Espedal, G. (2013). *Autentisk eller troverdig ledelse?* Upublisert notat. Diakonhjemmet.
- Espedal, G., & Hovland, B. (2012). *Et livskall. Cathinka Guldborg. Norges første sykepleier og diakonisse*. Oslo: Verbum.
- Forsyth, D. (1999). *Group dynamics*. USA: Brooks/Cole Wadsworth.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693–727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The leadership quarterly*, 22(2), 259–270.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (Vol. 3): Gulf Professional Publishing.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*: John Wiley & Sons.
- Hellgren, G. K. (1997). "Se, jeg er Herrens tjenerinne": forstanderinnen på Diakonissehuset 1868–1996 : på hvilken måte har hun utøvd sitt lederskap? Oslo: UiO, Teologisk fakultet.
- Hvalvik, S. (2004). Om kallstanken og moderniseringen av sykepleien. *Norsk tidskrift for sykepleieforskning*, 6, 24–34.
- Jahnsen, A. B. (1913). *Fra Diakonissehuset*. Christiania: Lutherstiftelsens boghandel.
- Jahnsen, A. B. (1919). *Kvindelig diakoni i Norges Kirke gjennom 50 år: et mindeskrift ved Diakonissehusets 50-årsjubileum*. Kristiania: s.n.
- Kjeldstadli, K. (1999). *Fortida er ikke hva den en gang var: en innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: a self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68–97.
- Kolditz, T. A., & Brazil, D. M. (2005). Authentic leadership in in extremis settings: A concept for extraordinary leaders in exceptional situations. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*. United Kingdom: Emerald
- Lein, B. N. (1981). *Kirken i felttog mot kvinnefrigjøring: kirkens holdning til den borgerlige kvinnebevegelsen i 1880-årene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lundby, K. (1980). *Mellom vekkelse og velferd: bymisjon i opp- og nedgangstider*. Oslo: Land og kirke/Gyldendal.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. A. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Malchau, S. (1998). *Kaldet – et ophøjet ord for lidenskap. Sygeplejersken*, 47, 34–50.
- Martinsen, K. (1984). *Freidige og uforsagte diakonisser: et omsorgsyrke vokser fram, 1860-1905*. [Oslo]: Aschehoug.

- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management* 24(3), 351–389.
- Nissen, R. (1877). *Lærebog i sygepleie for diakonisser*. Kristiania.
- Nordstokke, K. (2009). Diakoniens teologi. In K.-M. P., B. Sarelin & S. Ekstrand (Eds.), *Där nöden är störst. En introduktion i diakoni ur finländsk synvinkel* (Vol. 1). Helsingfors, Finland: Publikation utgiven av Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland.
- Pattison, S. (2004). Understanding values. In R. Pill, P. Wainwright, M. McNamee & S. Pattison (Eds.), *Values in professional practice: lessons for health, social care and other professionals*. San Francisco: Radcliffe medical press.
- Pill, R., Wainwright, P., McNamee, M., & Pattison, S. (2004). Understanding professions and professionals in the context of values. In R. Pill & S. Pattison (Eds.), *Values in professional practice: lessons for health, social care and other professionals*. San Francisco: Radcliffe medical press.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Snøtun, A. (2007). *Det var menighetssøstre dei var: Kven var menighetssøstrene og kva konsekvensar fekk det for dei at heimesjukepleia vart kommunal teneste, samtidig med at sjukepleierket vart profesjonalisert?* (Masteroppgave), Universitetet i Oslo.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to followers behaviors. *Leadership quarterly*, 21, 901–914.
- Wyller, I. (1990). *Sykepleiens historie i Norge*. [Oslo]: Gyldendal.
- Zoellner. (1899). *Vor Tids Kvindebevegelse og Diakonisse-Moderhusene. Fra Diakonissehuset*.
- Årsrapport (2013). from [http://www.lds.no/stream\\_file.asp?iEntityId=24325](http://www.lds.no/stream_file.asp?iEntityId=24325).

## Sammendrag

Nærmere 150 år etter etableringen av den diakonale stiftelsen Diakonissehuset og andre tilliggende institusjoner trekkes fortsatt grunnleggeren Cathinka Guldberg frem som inspirator for praksisen som utøves på institusjonen. Cathinka Guldberg la i kraft av sin stilling som forstanderinne grunnlag for utøvelse av sykepleie og diakoni. Flere har beskrevet Cathinka Guldberg som både karismatisk og tilbakeholden, men få har analysert hennes lederstil. I denne artikkelen blir det sett på hvordan Norges første kvinnelige diakonale leder, Cathinka Guldberg, utøvde ledelse. Teorier om autentisk ledelse er brukt som rammeverk. Analysen viser at det særlig er innenfor det å ha et interneriserte moralsk perspektiv og en relasjonell åpenhet at Cathinka Guldberg hadde fremtredende egenskaper i forhold til utøvelse av ledergjeningen.