

Flytende kjønn, lederskap og evidens

Psykolog og forsker Birte Folgerø Johannessen

I det følgende vil det bli gjort rede for Birte Folgerø Johannessens forelesning på lederkonferansen i Stavanger. Samtidig vil jeg trekke paralleller til noe av hennes tidligere forskning og publikasjoner. Det viktige er å presentere et spennende foredrag, men også gi et visst innsyn i en norsk forskers viktige bidrag til å forstå utviklingen innen en helsesektor som har gjennomgått omfattende reformer de siste tjue årene. For den som skal forstå kjønn i forhold til organisasjoner er hennes forskning viktig. I mange av de rapporter, det gjelder blant annet utredningen til Den Norske Legeforeningen om kvinnelige ledere blant legene, refereres det hyppig til Folgerø Johannessens forskning.



TEKST OG FOTO: Karl-Henrik Nygaard

Birte Folgerø Johannessen er i dag ansatt som forsker ved *Rokkansenteret* ved Universitetet i Bergen. Hun arbeider i tillegg som klinisk psykolog ved et DPS. Forskningsprosjektet hun er involvert i er finansiert av Helse Bergen. Prosjektet har tittelen; *Lederskap, evidens og behandlingstenkning innen det psykiske helsevern*. Prosjektet retter fokus mot

bevegelsen for evidensbasert medisin (EBM) og evidensbasert psykoterapi, i en situasjon hvor enhetlig ledelse nå søkes innført på alle nivå i helseforetakene

I foredraget pekte hun på forbindelser mellom reformene i helsesektoren, forståelsen av kjønn og hvordan maskuline holdninger og tenkemåter dominerer i forståelsen av lederskapet. Ut fra et feministisk ståsted stilte

hun en rekke kritiske spørsmål knyttet til utviklingen i helsesektoren. Foredraget tok i stor grad utgangspunkt i hennes doktorgradsarbeidet *Det flytende kjønn» Om lederskap, identitet og politikk* fra 1994.

Det er en nær sammenheng mellom Folgerø Johannessens doktorgradsarbeid, forskningsprosjektet hun nå er involvert i og de perspektivene hun knytter til det hun kaller *flytende kjønn* i sitt foredrag i Stavanger. Prosjektet utvikles i samarbeid med ATM-prosjektet ved Rokkansenteret, der introduksjonen av EBM og enhetlig ledelse sees i lys av den pågående offentlige reformpolitikken. Det har også vært et ønske om å utforme problemstillinger, som kan kaste lys over klinikerens erfaringer med de nye krav til forskningsbasert praksis, under modeller for enhetlig ledelse. Dette var også viktige momenter i fordraget i Stavanger.

Det flytende kjønn

Birte Folgerø Johannessen var opptatt av at *leder* er noe man blir og ikke noe man er i utgangspunktet. På samme måte har hun vært opptatt av å tenke om kjønn, som noe som er konstruert og ikke bare noe man er i seg selv. Hun har særlig vært opptatt av dannelsen av lederidentitet hos kvinner.

Intervjuundersøkelsen som hun gjennomførte for vel ti år siden som en del av sitt doktorgradsarbeid, søkte å få svar på og å problematisere disse spørsmålene. Informantene var kvinner i topplederstillinger. Noen av de spørsmålene hun da stilte seg var: Hva skjedde med de kvinnene hun intervjuet? Hvordan endret de sin måte å bruke sin kunnskap på da de kom i lederposisjoner?

Fra taus kunnskap til forskningsfokus

Birte Folgerø Johannessen la vekt på at det har skjedd store endringer i praksisfeltet. Selv har hun vært opptatt av å snakke med klinikerne og lære å forstå hvordan de brukte sin kunnskap på. Hun har selv lang erfaring som kliniker. Arbeidet som psykolog ved Modum Bad har vært en stor inspirasjon for henne i de forskningsprosjektene hun har vært involvert i. I den perioden hun arbeidet med sitt forskningsprosjekt og doktorgradsarbeid, og de ti årene som er gått siden, har det blitt et stadig sterkere fokus på forskning i helsesektoren. Nå er det den forskningsbaserte praksis som har status og som gir legitimitet hos de instansene som vurderer hvilke krav som skal være i norsk helsevesen. Dette faller sammen med en rekke reformer i helsesektoren, mente hun.

Hun undret seg over om det var slik at den praksisen og den etablerte "tause" kunnskapen til klinikerne, legene, psykologene og sykepleierne ikke ble regnet med i vurderingen av hva som er anerkjent kunnskap. Dette er jo godt utdannende mennesker, sa hun. Hva er det som har skjedd?

Hun mente det skjedde en endring i slutten av 80-årene. Da kom forskerne mer på banen. Forskerne kunne gå ut av praksisfeltet og se praksis med et betraktende blikk fra utsiden. Nå var det forskerne som skulle fortelle klinikerne hva de skulle gjøre. Var det virkelig slik at praktikerne ikke visste hva de holdt på med? Birte Folgerø Johannessen undret seg over hva slags dominans det her er snakk om. Den tyngden som var knyttet til at klinikerne og kvinnene hadde taus kunnskap, som hadde utviklet seg i nærheten av pasienten, har en

lang historie. Det har vært knyttet stor tyngde til dette. Nå var den ikke verdt så mye lenger.

Rop på ledelse

Troen på ledelse kom som en sterk ideologisk strømning i løpet 1980 årene. Den begynte i USA, men har senere forplantet seg til resten av verden. Den inngikk som del av en mer ledelsesorientert ideologisk dreining som ble omtalt som New Public Management (NPM). Birte Folgerø Johannessen karakteriserte dette som et rop etter mer og bedre ledelse.

Hun oppfattet NPM som en betegnelse på sammensatte reformer for modernisering av offentlig sektor med ulike innflytelseskilder. I helsesektoren leder reformprosessen til økt etterspørsel etter målesystemer som skal kombinere faglige og økonomiske vurderinger. Samtidig tvinger mål- og resultatstyringen frem endringer i sykehus og helsesektor.

Birte Folgerø Johannessen pekte på at denne ledelsesorienteringen kom samtidig som kvinnekampen endret karakter. Kvinnekampen skiftet fokus - fra å være interesse og rettferdighetsorientert til å se på kvinner som en ubrukt ressurs i samfunnet.

Hun ønsket å sette fokus på hvilke holdninger til ledelse som ble presentert og i hvilke sammenhenger de fremkom. Hvilke kunnskap ble etterspurt? Hvem ble tause? Hun hadde som ambisjon om å tydeliggjøre det hun kalte; *de nye tause gruppene*. Det ble viktig å få klarlagt hva slags forbindelse det er mellom fag og ledelse på et mer overordnet plan.

Noen av de spørsmålene hun oppfordret konferansedeltakerne til å reflektere over sammen med henne, var;

- Hvilke lederskapsideer og forestillinger blir produsert?
- Hvilke organisasjonsskjema inngår de i?
- Hvilke kunnskapsformer blir det spurt etter?
- Og hvem blir tause?

Dypmetaforer om kjønn

Flytende kjønn er et beskrivende begrep, ifølge forskeren fra Rokkansenteret. Det er en mer brukt betegnelse nå enn før. Hun mener at begrepet er nyttig i påvisningen av at kjønn ikke er noe gitt, men noe som oppfattes ulikt i ulike sammenhenger.

Kvinnene hun intervjuet i doktorgradsstudien var i hovedsak toppledere. De var tydelige på at de hele tiden ble sett på som kvinner. De brukte mye tid på å vise hvordan de presenterte seg selv. Birte Folgerø Johannessen mente at de selv la sterke føringer på hvordan de ble fortolket og hvordan de ønsket på bli hørt. I denne sammenheng mente hun at begrepet *flytende kjønn* ble viktig. Begrepet viser til at kjønn har betydninger som skifter, samtidig som det maskuline ofte opptrer som det umarkerte kjønn. Det retter fokus mot betydninger av å være mann og kvinne, og mot det maskuline som det generelle, det overordnede - det som ofte fremtrer som nøytralt. Kjønn er et konstruert fenomen. Det vil ikke være mulig å gi en beskrivelse av kjønn som ikke er berørt av fortolkninger og forståelser som springer ut fra den sammenhengen kjønnnet fremstår i.

Hun mente at kjønnsfokuset har en tendens til å bli en betraktningsmåte knyttet til hvordan man ser og fortolker kvinner. Når det kommer en kvinnelig leder, blir gjerne fokuset at her kommer kjønnnet - her kommer en dame!

At det maskuline gjerne opptrer som det umarkerte kjønn, mente Birte Folgerø Johannessen var bygget inn i våre tenkemåter. Det er forankret i våre normer og internaliserte samfunnsmessige verdier. Skolen, kirken og økonomien som samfunnsstrukturer er med å forvalte dem. Hun mente at kvinnene selv var en del av spillet ved å være naturlig underkastende. Det har vært mye snakk om at kvinner må lære seg å bli mer dominerende. Da risikerer de å bli oppfattet som ukvinnelige, mente hun. Dette kan ikke løsrives fra en dominans knyttet til kjønn som vi misliker.

Begrepet *flytende kjønn* kan også gi assosiasjoner til dypmetaforer som virkelig strukturerer oss som individer. Slike dypmetaforer knytter det *klissete og bløtaktige* til kvinner, mens det *harde og avgrensede* er knyttet til det maskuline. Hun ville imidlertid ikke gå nærmere inn på det, men heller uttrykke seg litt spissformulert og spørre om det ikke fortsatt er verre for menn å bli karakterisert som feminine enn for kvinner å bli karakterisert som maskuline? Hun mente av svaret på dette måtte bli positivt. Det maskuline er assosiert med styrke/makt/kraft. Det feminine er både assosiert med kjønn og med svakhet. Hun mente også at menn som karakteriseres som feminine assosieres oftere med homoseksualitet enn kvinner som karakteriseres som maskuline. Mellom menn fungerer det "feminine" i mange sammenhenger som markør for uakseptable maskulinitetsformer, mente Birte Folgerø Johannessen.

Ville ikke bli vurdert som kjønn

Hun syntes at problemstillingene om makt, kjønn og seksualitet var ubehagelige. Hun

mente dette var underliggende institusjoniserte forhold. Det er ikke kjønn som bærer kjønnets betydninger, men det bare vi som individer som kan endre det, sa hun.

Hovedfokuset i hennes forskning har vært «kjønnsnøytralitet som strategi». Spørsmålet hun stilte seg etter intervjuene hun hadde gjort og som hun var opptatt av i sin doktorgradsoppgave, var derfor hvorfor kvinnene var så opptatte av ikke å bli sett på som kvinner, men som kompetente og dyktige fagfolk.

Rosabeth Moss Kanter

Doktorarbeidet til Birte Folgerø Johannessen bygger i stor grad på den amerikanske organisasjonssosiologen Rosabeth Moss Kanter teori og forståelse av kjønn i organisasjoner. En grundig forståelse av synspunktene til Folgerø Johannessen krever imidlertid også en presentasjon av Kanter synspunkt. I doktorgradsarbeidet gir psykologen fra Bergen et godt innblikk i hennes teorier. Hun peker på at Kanter ikke retter fokuset på barndom og oppvekst for å forstå hvordan menn og kvinner opptrer og fremtrer i organisasjoner. I doktorgradsarbeidet skriver hun blant annet at: "Kanter organisasjonssosiologiske perspektiv representerer en utfordring forpsykologifaget idet hun tar avstand fra psykologifagets tendens til å forklare menns dominans og kvinners underordning i organisasjoner som et resultat av kjønns-spesifikksosialisering i barndom og ungdom. Kanter perspektiv utvikles direkte i opposisjon til *enhver* forståelse av kvinners atferd i organisasjoner som er basert på forestillinger om kjønnsforskjeller og hva som er kvinnespesifikt. Hennes hovedpoeng er at kjønnsforskjeller mellom organi-

sasjonsmedlemmer må forstås som utslag av ulikheter i deres plassering i organisasjoners hierarki, heller enn som utslag av kjønnssoialisering i tidlig barndom eller ulikheter i voksne kvinner og menns familietilknytning. Hun retter på denne måten fokus mot ulikhetsskapende prosesser i organisasjoner, samtidig som hun tar et entydig oppgjør med tendensen til å bruke mer eller mindre reflekterte forestillinger om kjønnsforskjeller som utgangspunkt for å forklare kvinners (og menns) atferd i organisasjoner.”

Birte Folgerø Johannessen fremhever Kanter's bidrag i å ha utviklet et tilstrebet kjønnsnøytralt begrepsapparat for å beskrive situasjonen som kvinnelige ledere befinner seg i, som kvinner.

Ifølge Folgerø Johannessen mener Kanter at kvinnelige ledere vurderes langs *to dimensjoner*. I omtalen av Kanter skriver hun at: ”Den ene er hvordan de som kvinner utøver lederrollen - og hvordan de som ledere lever opp til forestillinger om kvinnelighet. Kanter mener at slike vurderinger av kvinnelige ledere skyldes at kvinnene befinner seg i en minoritetsposisjon. Hun mener at denne minoritetsposisjonen gir dem en symbolsk status. Den innebærer at de aldri bare representerer seg selv, men skiftevis gjøres til unntak fra og representanter for sin kjønnskategori.”

Det er ikke slik i doktorgradsarbeidet til Birte Folgerø Johannessen at hun anser alle Kanter's synspunkt for akseptable og gyldige. Hun peker på en rekke mangler ved teoriene, men legger vekt på at Kanter bygger på empirisk materiale og at hennes dekonstruksjon av kjønn i organisasjoner har gitt viktige bidrag

til forstå hvordan kjønn fremtrer i organisasjoner.

Kanter's forståelse av kvinner i organisasjoner ”tillater” ifølge Folgerø Johannessen det maskuline å eksistere som det overordnede, generelle og allmenne. Hun mener at det er en konsekvens av den tilstrebet kjønnsnøytrale holdningen at det dannes et paradoks i det begrepsapparatet som utvikles for å forstå kvinnelige ledere. Hun skriver i doktorarbeidet at: ”Mens den *problematiske* situasjon kvinnelige ledere befinner seg i som ”tokens”¹(symboler, min kom.) er betinget av de betydninger kjønn har og får i organisasjoner, forstås organisasjoner som kjønnsnøytrale sosiale system og den ”situasjonen” kvinnelige ledere er i forstås som en ”hvilken som helst” minoritetssituasjon.”

Kjønnsnøytralitet som strategi

Birte Folgerø Johannessen la vekt på at sykepleierne på 90-tallet var en av de profesjonene som var positive til å se på ledelse som eget fag.² Ledelse ble av mange oppfattet som en profesjon som krever spesielle ferdigheter. Dette kunne bli oppfattet som en strategi for å få vekk fokuset på det kvinneaktige. Hun betegnet det som *kjønnsnøytralitet som strategi*. Denne strategien var brukt for å nøytralisere det som var med på å nedvurdere kvinner individuelt og de former for faglighet som blir assosiert med kvinnene – her under sykepleiere. Hun pekte også på at det går en rød tråd fra fokus på ledelse som eget fag, selvstendig kompetanse til enhetlig ledelse som konsept i helsesektoren.

Hun hadde forståelse for en slik strategi, men var skeptisk til om det var mulig å bruke

kjønnsnøytralitet som strategi for å oppnå respekt og anerkjennelse som ledere.

New Public Management

Birte Folgerø Johannessen har hatt fokus på New Public Management i deler av sin forskning. Hun har publisert et notat om *Ledelse og evidens i det psykiske helsevernet, konsekvenser for kunnskapsforståelse og organisering*. Dette var også utgangspunktet for debatt på en av seksjonene under den internasjonale organisasjonskonferansen (EGOS) i sommer. I Stavanger pekte hun på at NPM betegner en rekke sammensatte reformer. De aktuelle reformene har til hensikt å forbedre den offentlige tjenesteproduksjonen og samtidig rasjonalisere og effektivisere. NPM-reformene har kommet for fullt i helsesektoren også. Dette gjenspeiler seg også i troen på lederskap som endringsfaktor og effektiviseringsfaktor. Da statsråd Synnøve Brustad kommenterte overskridelsene i helseforetakenes budsjetter i midten av november, la hun vekt på at løsningene var avhengig av gode ledere som klare å ha spille godt sammen med arbeidstakerorganisasjonene. Statsrådens kommentar synliggjør godt hvordan NPM-tenkingen er forankret i departementet. Birte Folgerø Johannessen er kritisk til at den sterke troen på lederskapet som en forløsende faktor for å rydde opp i alt.

- Jeg er ikke så sikker på at det lederne det kommer an på, sa hun.

Hun fikk godt frem at hensikten med disse reformene er å sikre kostnadseffektivitet og bedre ressursforvaltning. Reformene og talemåtene som nå rår i offentlig sektor er nært forbundet med ideer om ledelse, effektivise-

ring, brukarstyring og konserntankegang. Hun viste her til sin kollega professor Per Læg Reid. Organisasjonsendringene foregår like mye på meningsplanet som på handlingsplanet, mente hun. Ut fra egen og andres forskning, mente hun reformene bidrar til å forsterke organisasjonsskjema/bilder med det rasjonelle og handlekraftige individ som tankefigur: Organisasjonens handlinger er styrt av ledelsens tanker, beslutninger og tale.

Birte Folgerø Johannessen mente at den økte ledersatsingen også knyttes til kjønn. Hun siterte fra psykologprofessoren Hanne Haavind, da hun pekte på at: "Endringer i forholdet mellom kvinner og menn er forbundet med at den maskuline dominans blir illegitim på alle områder, den forsvares ikke, men utfordres, skjules og rettferdiggjøres." Hanne Haavind var hennes veileder da hun gjorde doktorgradsarbeidet. Hanne Haavinds tanker og forståelse av kjønn, går også som en rød tråd gjennom Birte Folgerø Johannessens doktorgradsarbeid.

Birte Folgerø Johannessen pekte i sitt foredrag ellers på at fravær av kvinner i lederstillinger tolkes som noe annet enn helt naturlig. Hun mente at det i løpet 80-tallet ble tegn på maskulin dominans i arbeidsliv, der kvinner oftere blir omtalt som en "ubrukt ressurs" i ledelsen av organisasjoner. Kvinners tilstedeværelse i sentrale og synlige posisjoner ble da politisk viktig. Det symboliserte organisasjonens kjønnsnøytralitet og rasjonelle bruk av ressurser.

Ut fra egen forskning kunne hun også hevde at kjønn som tegn på kvinnekroppen samtidig, blir tillagt mening langt ut over det som

den enkelte kan leve opp til. Kvinnelige ledere skal også symbolisere omsorgsverdier som bryter med den maskuline etikk.

Den maskuline etikk

Birte Folgerø Johannessen pekte på at det er påvist at det maskuline trenger igjennom lederskapsforståelsen som det hun kalte en heroisk essens. Hun betegnet dette som utslag av en maskulin etikk. Med utgangspunkt i Kanter pekte hun på at den maskuline etikk er preget av en tøff mentalitet i tilnærming til problem og analytiske kapasiteter med evne til å abstrahere. Videre er en slik maskulin etikk knyttet til at emosjonelle hensyn tas med bedriftens beste i fokus og en intellektuell overlegenhet ved problemløsning og beslutningstaking. Denne maskulin etikken mente Kanter var en grunnleggende ide i Taylorismen. Det hun kalte den heroiske essens mente hun også var prinsipper knyttet til den maskuline etikken. Med dette mente hun at organisasjoners historier personliggjøres på måter som tilerleder ledere usannsynlig stor betydning for resultater. Hun kalte det en "fantastisk" dimensjon. Ledere er som helter i eventyrverden, men de kjemper på en helt annen arena for få anerkjennelse for sin handlekraft. Handlekraften må kunne måles gjennom resultater. Men understreket hun; det er jo ikke lederne som lager resultatene.

Dette forsterker ideen om at organisasjoner er handlingsorienterte systemer som kun er der for å koordinere handling. Hun pekte imidlertid på at organisasjoner også er politiske systemer som produserer ideer og forestillinger. De representerer ulike interesser som de tar det opp i seg. Dette gjelder både handlings og politiske systemer.

Taylorismen

Birte Folgerø Johannessen mente det var viktig på nytt å se på taylorismen som system og tenkemåte. Hun mente av vi på nytt er på vei inn i den tankegangen som preget taylorismen. Gjeninnføringen av taylorismen mente hun vi nå også kan se i helsesektoren.

Hun understreket imidlertid at taylorismen også hadde positive sider. Fredrick Winslow Taylor hadde gode hensikter. Taylorisme betydde en videreutvikling av tids- og metodestudier samt jobbanalyse. Dels med utgangspunkt i hvorledes de dyktigste og hurtigste arbeidere utførte et arbeid, dels ved syntetiske metodestudier. Taylor la stor vekt på å standardisere og spesialisere arbeidet - både for arbeidere, arbeidsledere og planleggere - og på betydningen av øket kvalitetskontroll. Sammen med praktikerer, bilfabrikanten Henry Ford, var Taylor blant de som bidro sterkest til utviklingen av den kapitalistiske og moderne storindustrien.³ vitenskapelige lover for ledelse skulle eliminere lederes tilfeldige maktutøvelse og arbeidernes latskap, gjennom økt vekt på rutiner, orden, logisk produksjonsplanlegging og kostnadsanalyser. Taylorismen ble av samtiden dels forstått som effektiviseringsteknikker innenfor bedriftene og som en universalnøkkel til effektivisering av hele samfunnet

Vitenskapelig bedriftsledelse – Taylorisme - slik den ble den dominerende måte å organisere produksjonen og arbeidslivet fra 1911 og videre, var blant annet knyttet til:

- Insentivlønn. Belønning for ønsket atferd i bedriften
- Tidsstudier
- Funksjonelle arbeidsbeskrivelser som bidrar

til at ledelsen kan kontrollere arbeidet uten å måtte beskjeftige seg med arbeidet som ble utført.

- Spesialiserte arbeidsformenn som deler arbeidslederskapet seg i mellom.
- Instruksjons-ark for arbeiderne
- Innføring av standardtyper for alt verktøy og alle redskaper som blir brukt i forskjellige yrker.
- Dersom mulig opprettelse av en planleggings seksjon - eller kontor.
- Et moderne kostnadsberegningssystem

Fokuset på lederen

Birte Folgerø Johannessen mente at mange ser reformene som forsøk på sykehusene skal bli "ekte" organisasjoner. Her skal det være "ekte" ledere. Dette skal gjenspeiles i organisasjonskartene der strekene mellom de ulike avdelingene er ekte og tydelige. Kartene er symboler på hvordan signalene skal gå mellom ulike nivåer i en organisasjon. Hun pekte på at det var ikke var slik tidligere. Da hadde profesjonene makten. Mange mente de hadde for stor makt. Hun trakk frem legene og sykepleierne som særlig sterke profesjoner i helsesektoren.

Innen det etablerte selvstyrte profesjonssystemet var ledelsen identisk med fagledelse.

Kvalitet blir definert gjennom de måter som teoretisk abstrakt kunnskap og empirisk forskning omformes til praktiske ferdigheter på. I disse oversettelsesprosessene hadde lederne en viktig rolle. Rollen var imidlertid underordnet de former for faglighet som legene, sykepleierne og psykologene forsvarte. Legene var overordnet de andre profesjonene. Deres dominans gikk inn i både fagfeltet til

psykologene og sykepleierne, men samtidig var ledelse mindre viktig enn faget for legene.

Sykepleiernes rolle

Birte Folgerø Johannessen mente at gjennom å akseptere ideen om ledelse som et eget fag eller en egen profesjon, bidro sykepleieprofesjonen til å avinstitusjonalisere det etablerte hierarkiet mellom profesjonene som hadde basert seg på at legenes rolle som ledere, fageksperter og klinikere var vevet sammen i en form for "naturlig autoritet".⁴

Enhetlig ledelse knyttes til mål og resultatstyring i sykehus og helsesektor

Mål og resultatstyring er vesenlige elementer i sykehusreformen fra 2002. Ledelse forbindes med økt etterspørsel etter målesystemer som kan kombinere faglige og økonomiske vurderinger. I dette systemet skal kvalitet sikres gjennom teknologier som former klinisk praksis slik at best mulig kunnskap blir tatt i bruk. Det blir lagt større vekt på standarder for å sikre faglig kvalitet. Det er ikke kun dokumentasjon av arbeidsprosesser knyttet til produksjonsmålinger som er i fokus. Birte Folgerø Johannessen mente at *Accountability* (ansvarlighet) dermed ble foretrukket fremfor skjønn.

Hun viste hvordan det har oppstått en sammenheng mellom en gjeninnførelse av tayloristiske holdninger, tidsstudier, og systemer for kvalitet, belønning og målbarhet. Ifølge Birte Folgerø Johannessen har det i sykehusreformene vært viktig å få til bedre

koordinerte handlinger og tilhørighet til det enkelte foretak. Hvert foretak skal ha sin identitet og ønsket atferd skal fremmes. Tidsstudier er på vei inn igjen i nye utgaver. Enhetlig ledelse etter hvert knyttet til andre ledelsesformer som mål og resultatstyring. Ledelsesformen i sykehus kobler begreper knyttet fag og kvalitet med økonomiske. I en periode med økte krav til kostnadseffektivitet, er *Evidence Based Medicine* (EBM) blitt viktig i den medisinske profesjonenes måter å sikre faglighet på. Hun mente de andre helseprofesjonene følger etter den medisinske praksis og selv innfører liknende systemer. Det har oppstått *Evidence Based Practice*-pregede begreper innen både psykologien og sykepleien. Regel- og målingsbaserte tilnærminger til ledelse av kunnskapsprosesser styrkes. Birte Folgerø Johannessen mente at i den grad disse teknologiene tar opp i seg resultater fra moderne klinisk forskning kan de også reflektere endringer i profesjonenes kunnskapsgrunnlag. Kvalitet defineres ved hjelp av kliniske retningslinjer, behandlingsprogram eller annen standardisert kunnskap som gir regler for hvordan utredning og behandling skal gjennomføres på forsvarlig vis. Det gis detaljerte instruksjoner som skal sikre at legene, sykepleierne og psykologene gjør de rette faglige vurderingen. Det skal ikke lenger overlates til den enkelte til lederen eller fagpersonen.

Kvalitet defineres innenfor evidensbasert praksis i stor grad ved hjelp av kvantitative mål og mer upersonlig informasjon som også kan brukes av ledere, "brukere" og politikere. Dette er det noe som det all grunn til å reflektere over, mente hun og spurte hva denne utviklingen har med kjønn å gjøre.

Mannen med stoppeklokken er tilbake

«Mannen med stoppeklokken» er tilbake, men har nå med seg bedre utstyr for å registrere virksomheten ned i miste detalj. Dette må også legene underordne seg, mente Birte Folgerø Johannessen. Hun brukte begrepet *ledelse på avstand*, for å få frem at den statlige styringen inn mot helseforetakene i større grad er basert på den "nøytrale" forskning, heller enn på profesjonenes evne til å styre seg selv. Hun mente at arbeidsformenn som skulle sikre at arbeidet blir gjennomført etter oppsatte regler og prosedyrer, erstattes av et større kvinnelig kontrollkorps med høye standarder for selvkontroll, og med behov for å dokumentere det som gjøres i detalj. De skal motivere andre kvinner til å følge prosedyrene mer nøyaktig enn før – og dokumenter at det blir gjort, og samtidig å holde fokus der det skal være, hos pasienten.

Birte Folgerø Johannessen baserer sin tilnærming til kjønn og ledelse i stor grad på et konstruktivistisk perspektiv. Konstruktivismen har fokus på språket.⁵ Språket skaper virkeligheten. Det er ikke gitt hva som er fakta. Det er derfor så viktig å være oppmerksom, mener hun, når så mye som mulig skal være faktabasert. Hun mente at de erfaringer og kunnskapsformer som kan uttrykkes i kvantitative størrelser får et fortrinn: Dette betyr en maskulinisering av kunnskapsområder og oppstyking av arbeidsmatene innen et kvinne-dominert felt. Hun mente at det er mye som ikke kommer med i vurderingen fordi det språklige grunnlag for konstruksjonen av fakta ofte får stå uimotsagt.

Hva blir reaksjonen?

Birte Folgerø Johannessen undret seg over hvilken reaksjon denne maskuliniseringen av det kvinneedominerte feltet ville kunne føre til. Hun trakk perspektivene tilbake til *Human-Relation* bevegelsen som hadde vært en reaksjon mot taylorismen. Scientific management stod på mange for et mekanistisk menneskesyn. Her var lederen ingeniør. Fokus var satt på arbeidet. Utgangspunktet var at folk styres best når de blir dirigert utenfra, og arbeidsprosessene spesialiseres i stor grad. Mennesket som arbeidskraft ble sett på som en maskin.

Human Relation bevegelsen kan sees på som en reaksjon på dette. Den la vekt på at arbeiderne ikke oppførte seg som maskiner, men måtte ses som mennesker med ulike motiver og verdier. Det kjente Hawthorne undersøkelsene er et kjent eksempel på dette. Her var konklusjonen at når arbeiderne får oppmerksomhet i sin arbeidssituasjon, fører det til bedre resultater. (Hawthorne-effekten).

Ville det bli en liknende reaksjon på den utviklingen som vi har fått i helsesektoren? Er det ikke slik en økonom har uttrykt at: "Det som ikke måles..kan ikke kontrolleres" (økonom), "men det som har mest å bety, kan ikke måles "(samme økonom)."

Er det litt utidig å stille spørsmål? Oppfattes det som å være vanskelig? Har det noe med kjønn å gjøre? Mennene dytter frem forskningen som kvinner skal basere sin praksis på. Fakta er bare fakta? Hun mente at konstruksjonen av fakta får stå uimotsagt og at store deler av annen relevant forskning faller utenfor. Rører det seg noe på klinikknivå eller tilpasser man seg et system som er så dominert

av det økonomiske og målbare? Eller er det slik at kvinnene er så dyktig og så lojale at de klarer å gjøre alt mulig på en gang. Å registrere data samtidig som de holder fokus på pasienten? Er en god klinisk ledelse og en god "teamledelse" nok til å fange opp og bringe videre de erfaringene som gjøres? Hun følte at hun ikke hadde svarene. Men som en god forskere og skeptiker stilte hun flere spørsmål enn hun ga svar.

Selv var ikke Birte Folgerø Johannessen lengter sikker på om forskningen var noe for henne. Det var vel kanskje i klinikken, hos pasientene at hun best fikk gjort jobben sin som psykolog.

Publikasjoner av Birte Folgerø Johannessen:

Johannessen, Birte Folgerø: «*Det flytende kjønn*» *Om lederskap, identitet og politikklederskap*. Bergen, 1994, LOS-senteret

Birte Folgerø Johannessen, Agnes Andenæs, Tone Ødegård: *Kjønn som forsvant? Om kjønnsforståelsen i psykologifaget*. I: Arnhild Taksdal, Karin Widerberg (red.): *Forståelser av kjønn i samfunnsvitenskapen og kvinneforskningen*, Oslo: Ad Notam Gyldendal, 1992. 37s.

Johannessen, Birte Folgerø: *Ledelsesroman-tikk - et utforsket fenomen som problem*. 1990: LOS-senter notat nr. 26:90, ISSN: 0802-3646

Johannessen, Birte Folgerø og Hege Skjeie: *Kvinner i maktposisjoner - nye tvetydigheter*. 1989, NAVFs sekretariat for kvinneforskning, 30s. Konferanserapport: «Makt og medvirkning»

Johannessen, Birte Folgerø og Hege Skjeie: *Kvinner i maktposisjoner - nye tvetydigheter*. 1989, NAVFs sekretariat for kvinneforskning: Arbeidsnotat nr. 1:89

¹ I notat om kvinnelige ledere i sykehus, som Legeforeningen har gjort heter det: "Som "tokens" blir kvinner mer synlige som kvinner enn som fagpersoner. Konkret trenger likevel ikke synligheten å bli knyttet til kjønn, men det som er *annerledes, noe annet*. I mannsdominerte miljøer, hvor mannligheten oppleves og forstås som det vanlige og allmenne – og ikke nødvendigvis kjønn, vil det kvinnelige bli oppfattet som det spesifikke. For kvinnelige ledere representerer det å bli gjort til representant for sitt kjønn et særskilt dilemma, på grunn av det grunnleggende motsetningsforholdet mellom underordnet posisjon og lederrolle". De siterer her også Birte Folgerø Johannessen når de skriver: " Dersom en kvinnelige leders kjønn oppfattes som relevant, i den forstand at hun sees som representativ for andre kvinner, blir det naturligvis vanskelig å symbolisere individuell innflytelse. Hun vil da stå i fare for å minne andre om at hun tilhører den kjønnskategori som ikke har sosial kontroll. Når kvinner anses som kompetente ledere, er det derfor vanlig at hun oppfattes som **unntaket** fra andre kvinner. Når de oppfattes som inkompetente ledere, er det vanlig at de oppfattes som **representanter** for andre kvinner."

² Se også Sykepleielederen nr. 3 2006. Intervju med Dag Olaf Torjusen

³ Se Sykepleielederen nr. 1, 2006. Omtale av boken til Taylor.

⁴ Ref. intervju med Torjusen i Sykepleielederen nr. 3 2006

⁵ Det danske leksikonet *Solidaritet* forklarer sosialkonstruktivismen slik: (min oversettelse) "Sosialkonstruktivismen og sosialkonstruksjonismen er to parallelle utviklingslinjer innen samfunnsvitenskapene) og sosialpsykologien. De er begge kritiske overfor den etablerte **vitenskap**, avviser såkalt positivistisk empirisk vitenskap, heller mot kvalitative metoder og er sterkt inspirert av postmoderne filosofiske posisjoner. Begge utviklingslinjer er knyttet til utviklingen av ulike diskursanalyser. Felles for de fleste diskursanalyser er en oppfatning av, at språket konstituerer omverdenen. Det, som skiller dem fra hverandre er målet om hva og hvordan, det skapes gjennom språket. Sosialkonstruktivismen eller sosialkonstruksjonismen er således både en radikal, samlet filosofisk retning, hvor erkjennelsen konstruerer både den sosiale og fysiske omverden, og en mer moderat generell orientering, der språkets og diskursens formende kraft er i fokus uten at egentlige konstruktivistiske ontologiske prinsipper berøres."

I *Wikipedia* er definisjonen: "

"Sosial konstruktivisme innebærer at de begreper og klassifikasjoner som konstituerer virkeligheten som en erkjennbar orden, er et resultat av de sosiale konvensjoner som uttrykkes i og gjennom språklig adferd. Dermed ansees virkeligheten i siste instans å være betinget av disse konvensjonene."

UTGIVELSESPLAN FOR SYKEPLEIELEDEREN 2007

	Utgivelse	Annonsefrist	Frist for innlegg
nr. 1, 2007:	1. april	1. mars,	15. februar
nr. 2 2007:	1. juli	1. juni	15. mai
nr. 3 2007:	1. sept.	1. juli	15. juni
nr. 4 2007:	1. desember	1. november	15. oktober

Forespørsler om annonsepriser, innlegg etc. rettes til redaktør **Karl-Henrik Nygaard**, 55 90 39 27 eller e-mail: karl.henrik.nygaard@sykepleierforbundet.no