

» I denne spalten presenteres tidligere publiserte artikler, mange av dem fra Tidsskriftet. Artiklene er utvalgt og blir introdusert av Ole Didrik Lærum.

Viktige syndromer

«Man skal ikke plage andre, man skal være grei og snill...» Men ikke *for* snill, det kan være symptom på et farlig syndrom.

Gjennom biologisk og genetisk forskning blir stadig nye sykdommer og syndromer oppdaget, og i dag er det litt av en kunst å holde oversikt over alt det en pasient kan feile. Et annet problem er at det må ofte et avstands-blikk til før man ser systematiske sammenhenger i folks plager. Når legen ikke klarer å se skogen for bare trær, må vi ofte ha hjelp utenfra. Derfor er det ikke overraskende at en rekke viktige medisinske oppdagelser er gjort av personer med helt annen yrkesbakgrunn. For eksempel var Louis Pasteur (1822–95) kjemiker av utdanning, og både blodtrykket og de første apparatene til å måle det med ble oppdaget av den engelske presten Stephen Hales (1677–1761).

En som har evnen til å se større sammenhenger, er Gisle Espolin Johnson (f. 1942), og slik har han tilført helsefagene et nytt og viktig syndrom. Som rådgiver for mer enn 500 næringslivsbedrifter gjennom flere år oppdaget han lidelsen «snillisme» tidlig i 1970-årene. Dette syndromet hadde en underlig symptomatologi. Mens symptomene opptrådte hos pasientene, var lidelsen mest alvorlig hos dem som ble utsatt for disse. Snillisme er et syndrom som arter seg som en misforstått og ubegrenset snillhet. De rammede kan rett og slett ikke si nei til noe som helst. Syndromet kan skyldes bl.a. feighet, bekvemmelighet eller sløvhet. Et hovedproblem er at en ullen og «snill» lederstil fører til symptomer hos andre. De som blir utsatt for snillisme, har rett og slett ikke godt av det – og det hele utarter gjerne i kravstorhet og misbruk av hjelpe- og støtteordninger. Denne kravstorheten øker med tiden, og de som blir snillistisk behandlet, kan etter hvert bli direkte aggressive. Uansett hvor mye problemer det medfører hos andre har snillisten verken ønske om eller vilje til å gjøre noe

med tilstanden. Vedkommende kan derfor i verste fall bli direkte farlig for omgivelsene – både for sine nærmeste, men også for samfunnet i større sammenheng.

Syndromet snillisme ble tatt begjærlig opp av det politiske system fra tidlig i 1990-årene. Det ble skrevet bøker om emnet, og bruken av begrepet haglet i den politiske debatten. Spesielt ble det brukt som forklaringsmodell for misbruk av ulike velferdsordninger som skyldtes altfor slepphendte politikere. Her presenterer vi Espolin Johnsons originalartikkel som sto i bladet *På Norske Vinger* i 1987, samme år som han også utga en bok om emnet. Siden har han videreført diskusjonen om dette viktige allmenne syndromet i både skrift og tale.

Gisle Espolin Johnson har lært oss at vi skal være lydhøre for medisinske oppdagelser gjort utenfor den snevre fagkretsen og at til og med et flymagasin kan være egnet for beskrivelse av et nytt syndrom. Den interessante dissosiasjonen mellom den syke, hvis eneste symptom er en gedigen åndelig slapphet og strukturløshet, og omgivelsene, som blir alvorlige symptom-bærere, er verd å merke seg. Spesielt har vi fått sanne det som småbarnsforeldre ofte erkjenner: Barn blir ikke snille av å få snop. Voksne blir heller ikke snille av å få alt som de vil.

Ole Didrik Lærum
ole.laerum@gades.uib.no

Ole Didrik Lærum er professor (adj.) ved Københavns Universitet og professor emeritus ved Universitetet i Bergen.

Om snillisme og antisnillisme

GISLE ESPOLIN JOHNSON (På Norske Vinger nr. 9, 1987)

FRANTZEN bykser ut gjennom hallen i kjent stil. Han får såvidt slengt fra seg: «Tilbake klokken ett», før svingdøren klapper igjen bak ham. «Nåja, jeg får vel legge til en halvtime som jeg pleier», tenker fru Svendsen og smiler overbærende.

Klokken 14.15 er Frantzen tilbake. I mellomtiden har direktør Wang ringt 3 ganger, første gang kl. 10.55, deretter kl. 13.40, og da han ringte for 10 minutter siden var han mildest talt irritert. «Det er

da ergelig også», sukker fru Svendsen «at Frantzen ikke eier disiplin». Hun smiler ikke lenger.

«Hvorfor i all verden måtte han si «Tilbake klokken ett», tenker hun. «Hvorfor sa han ikke klokken to eller likegodt klokken tre? Da hadde han i hvert fall en sjanse til å være tilbake i tide.» Fru Svendsen avbrytes i sine grublerier av Karlsen, som slentret ut gjennom resepsjonen. «Jeg går for dagen. Skal i et møte i byen i morgen tidlig. Er tilbake mellom 10 og 11 en gang». «Mellom

10 og 11 en gang» gjentar fru Svendsen med påtatt sødme. Så knepper hun til med skarp stemme «Og når er så det, min herre? Skal vi si kvart over 12? ... »

Ideen om å legge på en time eller to er ikke så dum, men snillister, som Frantzen og Karlsen må bare ikke vite om det selv. For noen mennesker har en fantastisk evne til å bruke all den tid som er avsatt, uansett hvor lang den er, ... pluss 10 minutter til. Først når grensen er nådd, (målet er passert) setter de inn spurten.

FENOMENET SNILLISME

Den typiske snillist er «sånn-omtrent». Han er upresis i sin tale. Hans brev mangler en klar struktur. Tidsfrister overholdes ikke. Han kommer for sent til møter, og er for sent tilbake på kontoret.

Det pussige med denne karen er at han rekker alltid sine flyavganger. Da møter han sågar opp noen minutter *før* tiden er ute. Det ser med andre ord ut som om det må stilles klare krav til snillisten, krav som medfører merkbare konsekvenser, hvis de ikke overholdes, for at snillisten skal stramme seg opp.

Her er jeg ved kjernen i fenomenet snillisme. Definerte krav, forpliktelse, ordholdenhet, og disiplin er gamle dyder som har måttet vike plassen i en periode hvor begrepene demokrati, gruppearbeid, forståelse og mykhet har fått en misforstått tolkning.

Oppfordret du for noen år siden dine medarbeidere til å vise disiplin, punktlighet eller yrkesstolthet, risikerte du å bli stemplet som umulig å samarbeide med, som autoritær og enerådig, som en ekte teori-x-leder (McGregor). Så du ikke hensikten med å sitte timesvis i gruppediskusjoner, skjønte du ingenting av bedrifts-demokratiets velsignelse.

I denne perioden sto den ene leder etter den andre frem i offentligheten og fornektet seg selv. «Jeg, som leder har ingen makt», hevdet de «men jeg må innrømme at «gruppa» har en *viss mulighet, for å kunne påvirke i noen grad, under forutsetning av ... bla, bla, bla.*» Det var den gang da ordet «fortjeneste» var et fremmedord, og bedriftens målsetning ikke var å tjene penger, men å stille med mennesker. Det var den gang da ord som respekt, karakterfasthet og stringens falt ut av det norske vokabulær. Det var den gang da man trodde at alle problemer ble løst bare man var flink til å ta på hverandre og fikk overtalt sjefen til å bli tiltalt med «du».

Det var i denne perioden snillismen ble født – den misforståtte mykhet og hensynsfullhet, som vi i dag sliter med. Snillisme er uttrykk for feighet og unnfalpenhet, manglende mot til å stå opp og kjempe for sine standpunkter. Snillisme er en misforstått kompromissvilje – en flukt fra konfrontasjoner i en situasjon hvor en fight ville ha styrket begge parter.

Snillisten er fornøyd med det halvgode. Det omtrentlige og middelmådige settes i høy-

setet. Gymnas blir omdøpt til videregående skole, en betegnelse som ikke sier noen verdens ting. Elevene skal ikke ha karakterer. Det må for all del ikke gjøres forskjell. Slurv og skulk kamoufleres. Likeledes hvem som har et snev av selvdisciplin og arbeidsmoral.

Det er dette som er den misforståtte snillhet, man skal ikke lenger kunne kalle en spade en spade. Leverer Ole en dårlig besvarelse på skolen, så skal han stimuleres med «Litt større innsats nå, Ole, så blir dette v-e-l-d-i-g bra, lille venn». Det er ikke snakk om å ta konsekvensene av sin slapphet. Det er ikke tale om ekstra lekser, gjensitting, parade eller melding, (for ikke å snakke om «klyp i øret»).

Nei, la oss for all del være snille og forståelsesfulle. Og Ole er en gløgg fyr. Han lærer kjøpt at unnaluring er OK, og da blir valget mellom lek og lekselesing enkelt. Dagens skole – etter foreldrene – oppdragerinstitusjon nr. 1, har blitt snillismens høyborg. Men skolen har ikke alene skylden. Den er et barn av vår tid.

Den snillistiske holdning preger politikere, næringslivsledere og foreldre.

Det er imidlertid ikke min intensjon å belyse politisk vingling og opportuniste, eller foreldrenes karakterløshet og ettergivenhet. Det jeg ønsker er å bekjempe næringslivets snillisme.

SNILLISTISKE EKSEMPLER

1. Goddag snillisme

I avgangshallen på Fornebu kommer en person bort til deg og hilser vennlig. «Nei, goddag Frantz. Du her? Hvordan står det til?»

Situasjonen er beklemmende. Frantz aner nemlig ikke hvem hilseren er. Han prøver seg med kjappe spørsmål vedrørende jobben, kona og ungene. Han dulter ham kameratslig i magen, og spør hvordan det går med treningen, men finner fremdeles ikke nøkkelen til identifisering.

Hvorfor innrømmer han ikke åpent at han ikke gjenkjenner hilseren? Han kunne ganske enkelt si: «Goddag, goddag. Du, jeg beklager å måtte innrømme det, men jeg er ikke i stand til å huske hvor jeg har deg fra. Du må være snill og hjelpe meg på gli.»

Men slik direkte, ærlig tale er snillisten fremmed. Han er for vek – for feig til det.



Gisle Espolin Johnson

2. Snillisme og prestisje

Den typiske snillist har en tendens til å la hensynet til status og prestisjeoppbygging dominere i situasjoner, hvor nøktern og saklig vurdering burde råde. Et lite eksempel: Frantzen ringer opp direktør Wang, men han sitter opptatt i et møte. Sekretæren hans spør om hun kan være til hjelp, men Frantzen påstår at han må snakke med direktøren selv. Dette viser seg å være tull. Det saken gjelder, er å få en kopi av tilbudet, som ble sendt i forrige uke (og som sekretæren selv skrev). Frantzen har glemt igjen sitt eksemplar på hytta. Men snillisten er alt for «important» i egne øyne til å overlate en «så viktig» oppgave til en sekretær.

3. Snillisme og kursing

Snillisten sier gladelig «Ja» når medarbeidere spør om å få dra på kurs. Utvikling av personalet er «in» i tiden. Men antyder du, at den snillistiske sjef kunne pålegge kandidaten å studere aktuell litteratur i tre dager fremfor å delta på kurs, rygger snillisten tilbake. «Det var da en svært ukoselig tanke», repliserer han. Det serveres nemlig ikke 3 retters middag med vin på et norsk bibliotek.

Vel fremme på kurset, spør kurslederen om deltakerne har lest det tilsendte materialet. Fingrene kommer raskt i været. Kurslederen gjentar da med morsk stemme: «Hvem har virkelig L-E-S-T dokumenta-



sjonen? – 80 % av fingrene forsvinner lynraskt. Hvis kurslederen blir enda mer spesifikk og spør hvem som har brukt mer enn 1 time, er det garantert bare 1 eller 2 fingre igjen. Snillistene er i flertall i enhver forsamling.

Snillistene finnes også i kursarrangørenes rekker. På et hotell er «reiseveien» fra frokostbordet til arbeidsstedet max noen hundre meter og et par minutters gange. Likevel begynner arbeidet først 09.00 mot normalt klokken 08.00. Og hvorfor? – Fordi deltakerne skal få sove ut gårsdagens rangling?

Men hvorfor aksepteres et etter forholdene urimelig alkoholforbruk og sene nattediskusjoner? Det er jo bedriftens viktigste ressurser som går i oppløsning, der på bar Krakken? Jo, fordi den snillistiske arrangør kvier seg for å foreslå upopulære spilleregler. Han frykter for å bli stemplet som «onkel politi», som «moralens vokter» eller andre stygge ting, som kan minne om karakterfasthet og disiplin. Dessuten må jo de strenge krav som pålegges andre, også

gjelde for ham, og det passer snillisten dårlig.

På spørsmål etter hjemkomsten svarer den snillistiske deltaker, at han er godt fornøyd med seminaret. Spør du ham en gang til hva han virkelig fikk ut av sin deltakelse svarer han: «Jo, jeg har lært en masse. Har det latent.» Spør du ham enda en gang og understreker, *hva er det – helt spesifikt – han har tenkt å anvende*, vil kursdeltakeren se på deg med en blanding av undring, avleddhet og irritasjon. For slike spørsmål stiller man ikke en snillist.

4. Snillisme og målsetning

Bedriftene nedlegger mye tid og krefter på å definere sin målsetning. Det er derfor overraskende å se at en rekke bedrifter i en eller annen form har som målsetning å drive «lønnsomt» eller «med fortjeneste».

En slik snillistisk formulering sier ingenting, den representerer intet konkret mål bedriften kan sikte mot. Hvis en idrettsmann hadde sagt at hans idrettslige mål var å løpe fort, ville treneren revet seg i håret av

fortvilelse. «Fort er ikke noe mål,» ville han skreket. «Sikter du mot 3,20 på 1500 m eller mot 4 blank?»

Snillistiske ledere har noe å lære av idrettsutøvere og deres trenere, når det gjelder å definere forpliktende mål. Se bare hva en bank skrev i sin ansettelsesannonse: «Banken har som målsetning å fremstå som en attraktiv bank så vel overfor kunder som overfor egne ansatte. Banken er preget av nytenkning på mange områder og har som mål å ligge foran i utviklingen».

«Fremstå som attraktiv», «nytenkning på mange områder», «ligge foran i utviklingen» – tilsynelatende overbevisende formuleringer, men i virkeligheten kulerunde og totalt uforpliktende uttalelser.

5. Snillistisk delegering

Samtalen som har bølget frem og tilbake i møtet den siste halve timen, oppsummerer sjefen på følgende måte: «OK, karer, jeg regner med at alle får unna sin del av jobben i løpet av et par ukers tid». Ingen spesifisert oppsummering av oppgavene. Ingen presis fordeling av ansvar. Ingen definering av tidsfrister. Ingen klargjøring av forutsetninger. Med andre ord en svært snillistisk delegering. Det er duket for forsinkelser, skuffelse og irritasjon. Alle venter på alle, og ingen føler noe ansvar for helheten.

6. Snillisme og møter

I møtearbeid røper snillisten seg fort. Han kommer 10 minutter for sent. Har ikke studert utdelt dokumentasjon. De saker han skal fremlegge har ingen klart definert innstilling eller konklusjon. Han synes det er veldig fint å arbeide i grupper, og har ingen betenkelighet med at møtet også denne gang varer i 2–3 timer. Å stille spørsmålstegn ved berettigelsen av sitt eget nærvær, har aldri falt ham inn. Effektiviteten i møtene skjenker han ingen tanke, for de har sånne f-i-n-e møter.

Den snillistiske møteleder markerer ikke sitt lederskap. Et akademisk kvarter til startsomling synes han er OK. Han har ingen spesifisert plan for møtet, og selvfølgelig ikke definert et forpliktende klokkeslett for møtets avslutning. Normalt velger han å innføre «Ingen forstyrrelser», for han anser det for å være meget viktig at Gruppa får arbeide konsentrert og målrettet (?) den tid de trenger.

Lar han imidlertid telefonen slippe inn i møtene, får de som regel pågå uten at det settes grenser.

Beslutningene som fattes preges av kompromisser. Alle skal imøtekommes uansett personens eller argumentenes manglende tyngde. Beslutningene er uttrykk for minste

felles multiplum. De preges av småborgerlighet og forsiktighet og røper mangel på vyer og satsingsvilje.

Et typisk snillistisk forum er styremøter i frivillige organisasjoner. Her vil hensyntaking til prestisje, samhold og frivillighet være viktigere, enn å fatte kontroversielle, men resultatgivende beslutninger.

SNILLISMENS KONSEKVENSER

Snillisten skaper kos, men neppe trivsel og slett ikke respekt. Hans misforståtte mykhet og hensynsfullhet fører til utrygghet blant medarbeiderne, fordi de ikke vet hvor han står, fordi det ikke settes grenser eller stilles krav. I snillismens kjølvannt utvikler det seg en holdning av «frihet uten ansvar». Respekten for avtaler og punktlighet forsvinner. Respekten for bedriftens eller kundens verdier forsvinner. Snillisten flyr gladelig til Paris for 6.000–7.000 kroner, mens en plass noen benkerader bak koster det halve. Firmaet betaler. Bygningsarbeider'n slenger likegyldig brukbare materialer i container'n. Det er lettere å kaste dem enn å renske dem. Byggherren betaler.

Snillistens skjødesløshet sniker seg inn i folks privatliv. Psykolog Knut Rønbech ved Statens senter for barne- og ungdomspsykiatri advarer i en artikkel i Aftenposten (04.02.87) mot «gjør som du vil»-holdningen, fordi «den fratar barn den viktige følelsen av å være elsket».

Snillisten mener vel, men hans manglende stillingstaking og fasthet blir oppfattet som ignorans og likegyldighet. Snillisten representerer et alvorlig hinder for målrettet, effektivt og lønnsomt arbeid.

Snillismens største fare er at den er selvforsterkende. Snillisten er så koselig og sosial, at selv antisnillisten kvier seg for å sette tingene på plass. For snillister er jo så snill, dvs. snillistisk.

ANTI-SNILLISME

Det begynner å skje ting i vårt samfunn. Noen har begynt å reagere. De ledere som for 10–20 år siden sto frem og sa at «gruppa» «kunne påvirke» «i en viss grad», «under visse forutsetninger» osv. sier i dag rett ut: «Jeg makt? Det er klart jeg har makt!»

«Hvis jeg hører en leder si at han ikke har makt», sier Arve Johnsen til Ledelse (nr. 1 1984), «så forteller det meg om en person som ennå ikke har skjönt hva det vil si å være leder. Det å være leder er å utøve makt.»

Det var klar tale. Ord som makt; autoritær og disiplin har igjen blitt akseptable. Manipulere er OK. Det er klart vi manipulerer! Det er til og med blitt lov å si opp en medarbeider som ikke overholder sin arbeidsav-

tale. Det skulle jo bare mangle. Enhver annen avtale som ikke overholdes kan jo også sies opp. Langsamt vendes snillismen ryggen. Nødvendigheten av fasthet og stringens går opp for en etter en.

Psykolog Knut Rønbech sier i den nevnte artikkel i Aftenposten at foreldrene må «være lydøre for barnas argumentasjon, og aller helst få til et samarbeid. Bare når det gjelder helt fundamentale regler i hjemmet, skal foreldrene være diktatoriske».

Ja, du leste riktig. Psykologen brukte ordet «diktatorisk», og det er sogar som en anbefaling. For «alle barn trenger å leve under forhold, der andre setter grenser».

Janne Carlzon sa for noen år siden: (Aftenposten 31.12.82) «Jeg er demokratisk så lenge alt går bra, men en diktator når omgivelser og medarbeidere ikke lenger lever opp til forutsetningene».

Der kom det stygge ordet igjen. Hva er i ferd med å skje? Er de en dyrking av den sterke manns enevelde? Neppe. Det er heller en reaksjon på den ensidige mykhet og forståelse som i årevis har vært prediket selv overfor personer som ikke gidder å yte noe, eller som bevisst utnytter sin frihet. En reaksjon på demokratiseringen, som har ført til ørkesløs saksbehandling i grupper, komiteer og utvalg. Alle skal høres. Alle skal mene. Og resultatet blir en minste-felles-multiplum-løsning som ingen føler ansvar for. «Demokratiseringen gir pulverisert ansvar», sier generalsekretær i Norsk Kommunalteknisk Forening, Terje Olsboe (Aftenposten 3. jan. 1983).

Janne Carlzon begynner sitt syn med at «det er jo mitt ansvar, og jeg må til enhver tid ta konsekvensene av mitt lederskap».

«Diktatorisk», «grenser», «ansvar», «konsekvenser», klare begreper, som tilkjenne gir avsenderens villighet til å si hvor man står og til å figte for sitt syn. Dette er ny tale etter en lang periode med ullenhet og snillistisk koseprat. «Disiplin er nødvendig, gir barna trygghet», sier en psykolog for noen år siden. Det ser ut til at næringslivets ledere omsider har oppdaget det samme, men det har tatt tid. Gjennom flere ti-år har disiplin som et positivt begrep vært et ord ingen offentlig turde ta i sin munn. Frihet var in. Ikke disiplin. Langsamt snur bølgen og i februar i år står sannelig adm.dir. Karl Glad i Aker Norcem frem (Teknisk Ukeblad nr. 7 1987) og innrømmer at han krever disiplin. I firmaets ledelsesinstruks står det endog: «Den beste disiplin skapes av ledere med selvdisiplin».

«Disiplin» og «selvdisiplin» – sjeldne ord i norsk samfunnsdebatt. Det er åpenbart fler som har fått nok av 60- og 70-årenes snillisme.

Høyesterettsadvokat Olav Hestenes bruker andre ord, men tolker jeg ham riktig står han for mye av den samme holdning. I et intervju i Aftenposten (27. juni 1987) sier han: «Normoppløsningen er et faktum». – «Det trengs fastere normer og klarere grensesettinger». – «Noen av oss får ta belastningen med å moralisere». «Ved å gjennomføre en holdningsmessig rennesanse til beste for samfunn og individ».

Betydningen av begrepet anti-snillisme er å finne i syntesen av de uttalelser jeg har sitert. Anti-snillisme innebærer, som Olav Hestenes uttrykker det, en gjenfødelse av holdninger. I ditt lederskap må du gjeninnføre kravet til disiplin, punktlighet og ansvarsfølelse. Enten du har mange underordnede eller bare er «din sjefs sjef», må du tore å sette grenser – tore å definere spilleregler. Du må tore å markere dine standpunkter, og ta konsekvensene av dem. Du må ha mot til å stille krav til medarbeidere, mot til å bli kalt upopulær, mot til å protestere mot middelmådighet og unnfalldenhet.

Jeg er ingen talsmann for den autokratiske lederstil – 1930-årenes enerådige sjefstype. Men jeg kjemper for å få tilbake litt av den fasthet og stringens, den yrkesstolthet som rådet den gang. Det må gå an i enhver jobb å kombinere de beste egenskaper fra denne perioden, med de senere års beste og sunneste erfaringer, når det gjelder samarbeid, likestilling, frihet og selvstendighet.

Anti-snillisme og anti-snillistisk lederskap representerer ikke et ensidig krav om stringens og grenser.

Det dreier seg først og fremst om en holdning, om bevissthet, om ærlighet og om mot til å reagere. Anti-snillisten forplikter seg til definerte prinsipper og normer. Han stiller krav til seg selv og til andre, men han trenger ikke dermed være brysk og bydende. Hans form kan godt være hensynsfull og mild. For antisnillisten er faktisk snill, bare ikke snillistisk. Han har oppriktig omtanke for mennesker. Han er åpen, fleksibel og imøtekomende. Han har både fasthet og mykhet.

Anti-snillisme innebærer et krav om bedret arbeidsmoral. Kvalitet blir for ham ikke et spørsmål om nye metoder – om nye måter å spikre planker på. Kvalitet blir et spørsmål om holdninger og bevissthet; holdninger som går på respekt for oppgaven, respekt for materielle verdier, respekt for kolleger, – og bevissthet om den egenverdi som ligger i begrepet kvalitet.

Middelmådighet og unnfalldenhet, slurv og misforstått snillhet må bekjempes. «Noen av oss får ta belastningen med å moralisere».