

Å unngå konfliktskaperne

«Fred er ei det Beste, men at man Noget vil,» sa Bjørnstjerne Bjørnson. Men det kan bli for mange som vil for mye. På sykehusene er det ikke uvanlig at det er indre stridigheter. Hva gjør man da?

De fleste av oss liker ikke konflikter. Vi blir rett og slett lei oss, og vi har ikke godt av det heller. Når det braker løs, enten det er på jobben eller i privatlivet, har mange lyst til å gå og gjemme seg.

Det er ikke så lett å unngå konflikter. Paradoksalt nok kan det å ønske fred være direkte konfliktskapende. Å løse en konflikt kan bety at provokatørene ikke fikk has på den de ville. I raseri bruker de enda verre midler.

I karriere- og konkurransemiljø som man finner på sykehus og universitet kan det gå hardt for seg, og i verste fall kan store strider lamme arbeidet og gå ut over pasientene. Slike tunge, langvarige konflikter kan rett og slett gå på livet løs, og de representerer et internasjonalt problem. Det er heller ikke lett å bli kvitt konfliktskaperne som er fast ansatte og sitter i overordnede stillinger, og i praksis kan det være besværlig å holde seg unna dem. Selv har jeg opplevd at to bitre fiender satt på nabokontor til hverandre. Striden var kommet så langt at de bare kommuniserte per rekommandert brev.

Olav Hilmar Iversen (1923–97) var en fargerik professor i patologi på Rikshospitalet, en gudbenådet foreleser og internasjonalt kjent forsker, som vi allerede har presentert i denne serien. Han hadde sett dette problemet. I sin lange karriere hadde han også følt det på kroppen, først innen kirurgi og siden innen patologi og eksperimentell forskning. Han ble in-

spirert av en kjent professor ved Johns Hopkins-universitetet i Baltimore, Richard J. Johns, som hadde skrevet flere artikler om det han kalte *How to swim with sharks*. Den første artikkelen hadde undertittelen *A primer*, den neste het *The advanced course*. Selv om glupske haier var uvanlige i Norge, tilpasset Iversen emnet til våre akademiske forhold som en sosiologisk studie. For ikke å bli utsatt for noe, skrev han under pseudonym, men leserne oppdaget fort at det var hans eget navn skrevet baklengs. Et hovedpoeng med artikkelen er at man kan skrive mye krassere for spøk enn i en alvorlig artikkel. Og alvoret nådde frem: Artikkelen er blitt mye sitert og ble også gjentrykt i Tidsskriftet i 2003 (1). Skal man gjøre karriere, er det bedre å lære seg å svømme blant haier enn å bli angrepet av dem eller kanskje til og med spist opp.

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

Ole Didrik Lærum (f. 1940) er professor (adj.) ved Københavns Universitet og professor emeritus ved Gades Institutt, Universitetet i Bergen.

Litteratur

1. Kunsten å svømme blant hai. Tidsskr Nor Lægeforen 2003; 123: 1157–8.

Kunsten å svømme blant hai

Sett med Valo Ramlih Nesrevis speilvendte blikk, byr legetilværelsen på bitter strid om å komme foran i køen – i et hav fylt av rovfisk og med pokerspill satt i system. Artikkelen som her gjengis i sin helhet, er fra 1985. Dens instruksjoner om hvordan man skal overleve i den administrative og personlige hengemyr, synes dessverre like aktuell i dag.

Hvi skrider Menneskeheden saa langsomt frem? spurte Henrik Wergeland i 1837. En av årsakene er nok den stadige kampen mellom de to sett av krefter: de som representerer den «synlige», men svake, verden og de som representerer den sterke, men nesten «usynlige», verden. Denne strid utkjempes både på gruppeplan (de administrative systemer) og på det personlige plan (hver enkelts egotrip).

Det administrative plan

Den synlige verden er her helt klart den svakeste. Det som alle ser, er det åpne administrative system hvor illusjonene er basert på saklige argumenter. Helsevesenet utbygges f.eks. etter planer som først er utredet av komiteer eller utvalg, og ender som Norges Offentlige Utredninger, bind 88, 1985. I slike innstillinger har man grundig undersøkt problemet slik det har

vært i historisk tid, deretter tar man et overblikk over situasjonen i dag, og sa gjør man en såkalt fremskrivning hvor man bedømmer hva som bør hende i fremtiden. Det er alltid idealistiske hovedtemaer i musikken, og bare saklige og logiske argumenter blir brukt. Helsevesenet skal inndeles i fornuftige regioner, fylkenes helsevesen skal samarbeide med regionhelsevesenet, og regionene skal samarbeide om såkalte

>>>

landsfunksjoner. Det tas for gitt at sykehusadministrasjon, leger, sykepleiere, hjelpepleiere og avdelingsbetjenter, alle samarbeider ideelt til pasientens beste. Krav om bedre levkår, mer lønn, kortere arbeidstid, osv., nevnes aldri. Innstillingen går til departementet som sender en Stortingsmelding. Denne blir behandlet av Sosialkomiteen, og til slutt (etter 3–4 år) gjør Stortinget et vedtak. Deretter skjer det lite, fordi denne synlige verden har nokså svake krefter.

Den «usynlige» verden er den sterke, og den som er mest reell. Her er det tildels bitter prestisjekamp mellom gruppene. Sykepleierne vil ha mer innflytelse og krever en større del av ansvaret for pasientene for å få høyere lønn og kortere arbeidstid. Hjelpepleierne er aggressive mot sykepleierne. Avdelingsbetjentene vil «bedre levkåra». Legene slåss mot de andre grupper og mot hverandre i gjenger. Den ene spesialitet kan ikke tenke seg å gi fra seg noe, og den annen spesialitet vil erobre nye felter. Fylkene kjemper seg imellom og mot Staten. Kommunene strides i hvert fylke.

Når det gjelder lovene som gjelder i slike stridigheter mellom grupper som har administrativt makt, er disse beskrevet av G. D. Lundberg (Managing the Patient-Focused Laboratory, Medical Economic Books, Ordell, NJ, USA) i 1976 på følgende måte (fritt oversatt):

§ 1 Administrative systemer reagerer sjelden og ugjerne på saklige argumenter, men ofte på politisk eller offentlig press.

§ 2 Det viktigste (men aldri omtalte) mål for ethvert administrativt system er å manipulere forholdene slik at egen virksomhet kan fortsette og øke i størrelse, betydning og makt. Dette gir øket mulighet for kontroll over andre.

§ 3 Det viktigste (men aldri omtalte) mål for enhver gruppe er å beskytte seg selv og sine stillinger, øke ansvarsområdet, stige i lønn og pensjon og få flest mulig frynsegoder.

§ 4 Den grunnleggende holdning er egentlig konservativ, selv i grupper med erklært sosialistisk mål. Alle prøver å beskytte den eksisterende tilstand. Man vet hva man har og er engstelige for enhver forandring som man ikke selv har foreslått, jfr. § 2 og 3.

§ 5 Kunnskap om dårlig effektivitet og viten om ukyndige medarbeidere og gale beslutninger diffunderer meget langsomt oppover i systemets hengemyr. Ved hvert nytt nivå blir effekten mildere og alvoret fortennet. På overflaten synes alle nyheter gode.

§ 6 Et veletablert administrativt system er i stand til å bagatellisere og skjule feil, slik at ingen bestemt person eller gruppe noen sinne behøver å innrømme tabber. Hvis noen har gjort noe galt, er det alltid umulig å finne den ansvarlige. Prinsippet er at hvis *ingen* har gjort noe galt, kan det vel neppe heller ha skjedd noe galt.

§ 7 Den tid det tar å bli kvitt en inkompetent medarbeider er direkte proporsjonal med styrken av vedkommendes kverulerende paranoia og evne til kontakt med massemedia og/eller styrken i hans/hennes fagforening.

Det personlige plan

Hver enkelt person har sitt eget karrierespill. Leger, f.eks., vil gjerne ta doktorgraden snarest mulig, vil stige i gradene og bli overlege eller fylkeslege eller spesialist i almenpraksis eller kjent forsker. Denne «usynlige» verden er sterk, og her skjer det stadig personlig kamp om å komme foran i køen. Dette er helsevesenets store maraton, som sliter ut mange. Argumentasjonen er alltid fiktiv og foregår på det synlige, men svake plan.

Verst er det kanskje ved regionsykehusene som også er universitetssykehus. Prestisjekampen gjelder da ikke bare hospitalskarrieren, men også den akademiske side. Her kan man bli valgt inn i fakultetet, man kan bli prodekanus og dekanus, man kan bli formann i budsjettutvalget! Man kan få priser og utmerkelser, og man kan få stor støtte fra forskningsrådet eller en av de frivillige helseforeninger som samler inn penger til forskning. Om situasjonen ved regionsykehusene har en ironisk tunge én gang bemerket at de mest ambisiøse legene lever etter følgende sterke, men skjulte prinsipp: «Egen suksess er nok det beste, men andres uhell er heller ikke å forakte!»

Det er en stor kunst å vite hvordan man bør oppføre seg i slike systemer uten å bli søvnløs og neurotisk, eller henfalle til kverulerende paranoia. Jeg skriver dette for normale personer. For den som virkelig har en kverulerende sjel, er det intet håp. Slike vil alltid handle emosjonelt og urasjonelt, og synes å elske konflikter. De har festet seg ved Ibsens utsagn om at «Den sterkeste Mand i Verden det er han, som står mest alene», og de kan ikke innse at dette bare gjelder noen få, store saker. I alminnelighet er jo den som står helt alene også i større eller mindre grad en kverulerende psykopat. (Her venter jeg nok et innlegg fra en psykiater, som ikke kan dy seg.)

Nylig kom jeg over et sett leveregler som jeg gjerne vil oversette til norsk på en forholdsvis fri måte. Første utgave sto i Perspectives in Biology and Medicine sommeren 1973, var skrevet under pseudo-

nymet Voltaire Cousteau, og hadde tittelen: How to Swim with Sharks: A Primer. Den neste utgave kom i Transactions of the Association of American Physicians i 1975, og hadde tittelen: How to Swim with Sharks: The Advanced Course. Voltaire Cousteau røpet seg her som professor og direktør ved Department of Biomedical Engineering ved John Hopkins Universitet, og han heter Richard J. Johns.

Voltaire Cousteau har formulert regler for oppførsel i medisinske og akademiske miljøer. Han begynner med å si at ingen egentlig ønsker å svømme blant hai. Instruksjonene er derfor bare for slike som på grunn av sitt yrke må svømme for å holde seg ovenpå, og plutselig oppdager at sjøen er full av hai. Man må derfor ikke være naiv, men lære seg at hai finnes i havet før man selv begynner å svømme. Hvis man er så naiv at man stuper ut i vannet uten å regne med rovfisk, vil man antagelig snart ikke lenger behøve å lære hvorledes man bør svømme blant hai.

Kunsten å svømme blant hai er som enhver annen kunst. Den kan ikke læres bare ved lesning, man må øve seg og praktisere.

Under øvelsene bør man følge disse hovedregler:

Anta at all uidentifisert fisk kan være hai. Ikke alle haier ser ut som slike. Det finnes også noen fisker som egentlig ikke er haier, selv om de av og til oppfører seg slik. Hvis man ikke har klare bevis på fredelig oppførsel selv i nærheten av blod, et det best å anta at enhver fisk egentlig er en hai.

Du må ikke blø! Det er et hovedprinsipp at når du blir skadet – tilfeldig eller planlagt, – så må du ikke blø! Intet er verre enn å vise at en er «såra og vonbroten». Erfaring viser klart at blod utløser betydelige aggressive angrep. Slike provoserer også haier som fra begynnelsen ikke er involvert, eller som vanligvis er forholdsvis fredelige. Selvsagt er det vanskelig å unngå å blø når man er såret, og for mange synes det nesten umulig. Men øvelse gjør mester, og det er mulig for de fleste å holde «the stiff upper lip» uten å vise at man er såret. Den hemostatiske refleks er kondisjonert og kan læres, men det er selvfølgelig konstitusjonelle variasjoner. Den som ikke kan lære å kontrollere blødning når man blir bitt, bør aldri svømme blant hai. En måte å gjøre det på er å blø bare internt. La karskaden virke som et blødende magesår eller en liten mental mltruptur, men gå ikke i sjokk! Da kommer psykiaterne og tar deg.

Kan man kontrollere sin blødning selv om et lem er bitt over, blir det oftest en betydelig forvirring blant haiene. De begynner å lure på om de virkelig fikk tatt en jafs, og

det er til svømmerens fordel. Haiene kan da begynne å tvile på sin egen kjevestyrke, eller rent frem tro at den angrepne har skjulte kraftkilder.

Gjør raske motangrep. Haier angriper i almindelighet uten forhåndsvarsel. Men ofte vil en dyktig iaktager kunne merke innledende aggressiv oppførsel. Da bør man foreta raske motangrep. Den beste form for motangrep er å gi haien «en kraftig en på trynet», *men aldri så kraftig at haien selv blir såret, den må bare kjenne seg litt støtt.* Det er også en stor feil å tro at dersom man oppfører seg fromt og høflig, sa vil haien ikke angripe. Ettergivende oppførsel utløser bare tidligere angrep. Personer som har oppført seg naivt ettergivende, er vanligvis lett kjennelige på at de allerede mangler en arm eller et ben.

Kom deg vekk hvis andre blør! Hvis en svømmer er blitt angrepet og blør, trekk deg lengst mulig bort! Tilstedeværelse av blod og plasking i vannet vil utløse aggressivitet selv i de fredligste haier. Slike haier, som vanligvis ikke er trent i velorganiserte angrep, oppfører seg ofte irrasjonelt og angriper da også uinvolverte svømmere. Det tjener ingen hensikt å prøve å hjelpe eller redde en allerede såret svømmer. Han vil ut fra egen dyktighet enten gå til grunne eller overleve, og hjelp fra andre kan ikke beskytte ham hvis han først har blødd. Har man først gjort den tabbe å blø, er man overlatt til seg selv.

Prøv å splitte et organisert angrep! I almindelighet er haier så egosentriske at de ikke angriper i flokk. Men av og til danner de grupper. Det beste en svømmer da kan gjøre, er å desorganisere gruppen ved å skape uenighet mellom haiene ved å intro-

ducere et nytt, utenforliggende spørsmål som du vet haiene er uenige om. Det bør være så trivielt som mulig. En brukbar taktikk er også å introdusere et synspunkt som gjør haiene så rasende at de ikke lenger husker hvem de er ute etter. Man bør derfor helst introdusere et trivielt, men kontroversielt spørsmål som også utløser sterke emosjoner, f. eks. drøfte om forfatterne av en vitenskapelig artikkel skal oppføres alfabetisk eller etter innsats. Dette er særlig vellykket hvis seniorforfatteren har etternavn på Ø eller Å.

Det er uetisk av en svømmer å avlede et angrep ved å rette haienes oppmerksomhet på en kollega. Det er imidlertid dessverre ikke ualmindelig å se at dette gjøres av noviser, spesielt i ansettelsessaker. Har man gjort det én gang, er man fortapt. Haiene angriper da det sentrale punkt, og offeret blir varig kastret.

I The Advanced Course redegjør Voltaire Costeau (som viste seg å være professor Richard J. Johns) for sine erfaringer. Han fikk mange forespørsler om særtrykk, særlig fra psykiatere. Han er ennå ikke klar over hvorfor nettopp de var spesielt interessert! Deretter fikk han mange forespørsler fra sinte lesere som mente artikkelen var kynisk. De fleste av disse ba om originalartikkelen på fransk, idet de ikke kunne tenke seg annet enn at forfatteren av en slik arrogant og ironisk artikkel naturligvis måtte være fransk. Den tredje gruppen som ba om særtrykk, var gamle venner som han ikke hadde hatt kontakt med på flere år. De ba sannsynligvis om særtrykk for å få rede på om forfatterens adresse allerede var et hjem for eldre. Til slutt var det en rekke særtrykkforespørsler fra institusjoner tilsvarende Green-Peace-bevegelsen, CIA, KGB,

Fiskeridirektoratet, Noregs Fiskarlag, havforskere, Havnevesenet, Losvesenet og fra Forbrukerrådet, Barneombudet og Norsk svømmeforbund.

De avanserte råd i dette kurset er veldig korte: *Innenfor akademisk medisin burde det ikke være nødvendig å lære å svømme blant hai!* Jeg siterer forfatteren direkte: «The advanced course is addressed to those who have control over, or influence upon, or some responsibility for the environmental ambience – the role which all of you have in academic medicine. The message in the advanced course is 1) to discourage sharklike behavior, but 2) we must be equally aware of the swimmer who is grievously wounded and is trying hard not to bleed. We must change the environment so that this behavior is unnecessary.»

Dette synes jeg er et virkelig godt råd! Men er forfatteren egentlig naiv? Enhver får tenke med seg selv!

Da pseudonymet Voltaire Cousteau hadde skrevet den første artikkel, oppnådde han stor popularitet, og fikk bl.a. et meget flatrende tilbud om å bli medlem i en eksklusiv klubb, med kaptein Jaques Yves Cousteau som formann: The Cousteau Society Incorporated. Forfatteren ble uhyre smigret, men oppdaget snart at slik invitasjon blir sendt til alle som abonnerer på tidsskriftet Time.

Mitt råd er enkelt: Begynn ikke på en akademisk karriere før du er sikker på at du behersker pokerspilllets regler i det administrative system, vet at du ikke lider av mentalhygienisk blødersyke, og er trygg på at du har svømmeferdighet nok til å ferdes blant hai.