



Søren Braskov



Asger Neumann

Det nødvendige samarbejde

– om det værdifulde partnerskab og 'how to do'

Tekst

Søren Braskov, cand.psych. - sb@humanact.dk og Asger Neumann, cand.psych. - an@humanact.dk
Begge er partnere i konsulentfirmaet HumanAct

"Kan det virkelig passe, at det skal være så besværligt og tage så mange timer blot at drive virksomhed sammen?" udbrød en af jeres kollegaer forleden. Det skete i forbindelse med et konsulentmøde, der var sat i værk på grund af vanskeligheder i pågældende praksis. Nu er der jo (heldigvis) ikke nogen skabelon for, hvor meget tid og energi der kræves for at drive virksomhed sammen, men det er vores indtryk, at der er et misforhold mellem, hvad mange tror, det kræver, og hvad virkeligheden afspejler. Eller måske rettere - hvad virkeligheden fordrer.

Vi har haft den fornøjelse og udfordring at være konsulenter i over 10 år i mange forskellige almen praksisser (AP) landet over. Vi arbejder selv i en partnerstyret virksomhed og har en særlig interesse i de partnerstyrede virksomheder, fordi den måde at organisere sig på kræver rigtig meget af menneskers relationelle kompetencer. Her er ingen direktør, der løser relationelle konflikter. Sagt på en anden måde så er der rigtig megen psykologi i partnerskabet. Partnerskabet har også mange ligheder til vores måde i øvrigt at organisere os på i form af ægteskab og familieskab, som psykologer traditionelt har fokus på.

Formålet med denne artikel er både at belyse nødvendigheden af at prioritere det indbyrdes samarbejde, og hvad det rent faktisk kræver.

Vi er sociale af natur...

Dette, at ville være sammen om noget, er et evolutionært drive for os mennesker. Vi er sociale af natur. Det er vores styrke som mennesker i forhold til andre primater. Og det er bestemt også en styrke i faglige relationer. Der er en meget stor forskel på at drive sin praksis alene eller drive den som en gruppepraksis. I en gruppepraksis er man selvfølgelig forbundne med andre i mere eller mindre grad, men man er ikke forbundne og knyttet til hinanden på samme måde, som i det mere forpligtende kompagniskab. Og selvfølgelig 'på godt og ondt', som vi også kender det fra ægteskabet. Der er dage, man gerne ville være foruden, men det er også evnen til at komme igennem disse dage og bære relationen videre, som gør netop denne relation til noget ganske særligt. Vi er der igen i morgen og i overmorgen etc. og bliver, fordi vi grundlæggende (forhåbentlig) har det bedre med at være inde i 'skabet' end at være udenfor. Relationen er både givende, men også besværlig og smertefuld.

Men vi er også territoriale

Det kendetegner også mennesker, foruden at være sociale, at vi er 'territoriale'. Vi har brug for et privat rum. Vi har brug for at kunne udvise vores særegenhed. Og det er her, det begynder at blive mere besværligt. Vi vil både gerne være sammen med andre, men samtidig have vores eget rum og på vo-

res egne betingelser. Her rammer vi lige ind i den problematik, som også gør sig gældende for partnerskabet i AP. Vi vil være sammen, men de andre skal give mig plads til at være mig selv. Og hvis dette at 'være mig selv' kolliderer med, hvad kollegerne opfatter som god kollegial adfærd, så har vi 'balladen'.

Inden for forskningen i det psykiske arbejdsmiljø, er 'social kapital' blevet et meget hyppigt anvendt begreb i et forsøg på at beskrive, hvilke relationelle faktorer, som er kerneproblematikker i det gode samarbejde.

Social kapital handler om, at vi opnår nogle fordele ved at samarbejde, som man ikke kan opnå ved at arbejde hver for sig. I den enkelte virksomhed dækker begrebet over en kombination af:

- Tillid
- Retfærdighed
- Samarbejdsevner.

Tillid er noget, man viser andre uden at have vished for fremtidigt udfald. Tillid handler om en relation mellem to eller flere, der indebærer en risiko for den, der viser tillid, ellers behøves tillid ikke. Når vi viser andre tillid handler det om, at vi forventer, at de vil imødekomme de krav vi stiller til dem, at de ikke vil udnytte os, og at de andre vil arbejde til fælles fordel.

Tillid hænger tæt sammen med trovær-



dighed. Man kan ikke kræve eller forlange tillid af andre.

Man er helt afhængig af, at andre viser én tillid. Men man kan opføre sig troværdigt og på den måde håbe, at andre vil vise én tillid.

Troværdighed handler blandt andet om, at der er sammenhæng mellem, hvad en person siger, og hvordan han handler. Det lyder umiddelbart let nok. Men man ser ofte, at det en person siger, kan opfattes på forskellige måder af tilhørerne.

Retfærdighed er et vigtigt element i teorien om virksomhedens sociale kapital. Følelsen af at blive retfærdigt behandlet er vigtigt for viljen til at samarbejde med partnerne i en virksomhed. Man taler om retfærdige processer og retfærdig fordeling af goder. Det kan for eksempel være løn, ferie og kurser og muligheden for at have indflydelse på fordelingen af dem. Derudover taler man om oplevelsen af at blive behandlet med respekt og værdighed af sine kollegaer.

Når man oplever at blive behandlet retfærdigt, anerkender man andres magt eller ret over én, uden at man helst skulle opleve, at det går ud over ens interesser. Hvis man oplever at blive behandlet uretfærdigt, er der risiko for, at man bliver karrig og destruktiv i samarbejdet.

Selvom retfærdighed her mere knytter sig til en følelse end til fakta, er det vores

opfattelse, at retfærdighed også bygger på gennemskuelse. Hvorfor fordeler vi, som vi gør? Tør vi se på det på andre måder? Kan vi have en fleksibilitet og forskellighed, f.eks. i forhold til aflønning og stadig have et godt partnerskab? Kan nogen se færre patienter om dagen end andre? Kan nogen arbejde i 10 minutters moduler og andre i 20 minutters? Det er spørgsmål, som er væsentlige at få stillet hinanden.

Et godt **samarbejde** er kendetegnet ved, at partnerne har både evnen og viljen til at samarbejde om at nå et fælles mål. Det er en naturlig del af den daglige drift og udvikling af partnerskabet og virksomheden. Det gode samarbejde udfoldes direkte i samspillet mellem partnerne – ikke ud fra overordnede strukturer og operationelle planer.

Samarbejde udvikles først og fremmest ved at praktisere det i dagligdagen. Man lærer at forstå hinandens situation og reaktionsmønster, og på den måde opstår der over tid samarbejdskompetencer og normer for gensidige forpligtelser. Det kan for eksempel være, at man ved, at der er tider på dagen, hvor man ikke skal spørge hinanden om hjælp, eller man ved, hvordan man skal formulere sine spørgsmål til et møde for at blive forstået rigtigt. Kompetencer og gensidige forpligtelser, der udvikles over tid kaldes for samarbejdsevner. Samarbejdsevnen bidrager til den sociale kapital i virk-

somheden, fordi den gør det muligt, at partnerne kan arbejde til fælles fordel og nå målene i virksomheden. Man arbejder for hinanden og med hinanden.

Partnerskabet

I et partnerskab skal man helst være sammen, fordi man hjælper hinanden både udadtil i form af fælles klinik, markedsføring, optimering af indtjening m.m., men også indadtil i form af at passe på hinanden, aflaste hinanden, være der for hinanden m.m., men med det mål at drive en sund og god forretning. Formålet er vigtigt at have for øje og vitterligt forstå, at et godt samarbejde og en god forretning går hånd i hånd.

Vi oplever, at nogen har den opfattelse, at man blot kan drive partnerskab ved at optimere og maksimere forretningen udadtil, men glemmer hvad det kræver indadtil. Det bliver man rigtig opmærksom på den dag, kollegaen går ned med stress, lader nøglerne blive liggende på bordet og ikke kommer tilbage eller går helt i egenomsorg og driver sin egen klinik i klinikken.

Samarbejde

Vi har allerede været noget inde på, hvad det vil sige at samarbejde, men lad os uddybe det lidt mere gennem fem udsagn, som vi ser som nødvendige, for at et samarbejde og partnerskab kan fungere.

Fortsættes på næste side >