

Når samarbejdet i praksis skranter

Hånden på hjertet: hvis du er medlem af en flerlægepraksis, oplever du forholdsvis en hel del glæder, men der er jo også problemer, og de kan blive så store, at de kommer i overtal. Que faire?

BIOGRAFI:

Forfatteren er psykolog, har i 5–6 år arbejdet med konflikter på arbejdspladsen og på de seneste engageret sig mere og mere i samarbejdsproblemer inden for almen praksis-området.

FORFATTERS ADRESSE:

Jysk Center for Konfliktløsning,
Vestergade 35 F, 8600 Silkeborg.
E-mail: sb@jcfk.dk

Denne artikel vil fokusere på de konflikter, der naturligvis opstår i spændingsfeltet mellem ledere og medarbejdere i almen praksis, og som et andet fokusområde de konflikter, der opstår mellem de læger, der driver praksis sammen. Her tænkes primært på læger, der enten arbejder i kompagniskabspraksis eller på anden vis er interessenter i forhold til hinanden.

Praksissektoren har igennem de sidste år været i stadig forandring. Alt tyder på at sololægen (som organisation) er mere og mere på vej ud (1). Færre og færre læger vil ud-sætte sig for at være alene på pinden – måske kun med deres egen kone som sekretær. I takt med at flere kvinder kommer ud i praksissektoren, stiger ønsket om almindelige arbejdstider fra 8 til 16 gerne med en ugentlig fridag, hvis der også skal køres vagter. Solopraksis er aktuelt blevet sværere at afhænde, hvorfor det også økonomisk er en fordel at etablere sig i et fællesskab med andre kollegaer (2). Der er mange måder at etablere fællesskab på, hvor man er mere eller mindre tæt forbundne med hinanden. Men som i enhver anden relation, er der ofte en nær sammenhæng mellem, hvad man giver og hvad man får. I et mere løst tilknyttet forhold (som f.eks. en gruppepraksis) er man ikke nødvendigvis parat til at hjælpe hinanden i samme omfang som i en kompagniskabspraksis. Men der er selvfølgelig fordele og ulemper forbundet med begge samarbejdsformer.

Jeg hører ofte, at mange betegner deres

samarbejde som en slags ægteskab. Nogle siger endda, at de oplever sig endnu mere afhængige/forbundne med hinanden end i deres ægteskab. Her sigtes der til, at mange tænker, at det vil være yderst problematisk at komme ud af et dårligt fungerende praksisfællesskab, hvorimod det (efterhånden) er blevet »nemmere« at blive skilt fra sin ægtefælle. Omverdenen har efterhånden vænnet sig til, at ægteskaber går i opløsning, men det er stadig mere følsomt og sårbart, hvis en praksis går i opløsning.

I takt med at praksis generelt vokser fra solo til lægehuse – typisk med 3 til 6 læger – stiger omfanget af hjælpepersonale. Ægtefællen er ikke længere sekretær, men skiftet ud med ansatte som ikke er gift med virksomheden – praksis er blevet en almindelig arbejdsplads. Hjælpepersonalet er i stærkt stigende vækst, og man må forvente, at de fremover i langt højere omfang end i dag skal varetage visse af de funktioner, som lægen udfører i dag, hvis det stigende pres på medicinsk service skal honoreres. Derudover viser prognoser, at der bliver mangel på læger i almen praksis – i hvert fald i dele af landet. Det betyder, at lægen i hverdagen bliver arbejdsgiver og dermed den, som skal »lede og fordele arbejdet«. Mange læger i almen praksis gør sig ikke dette klart, og indimellem kan man få det indtryk, at praksis mere ledes af hjælpepersonalet. Det er en stor udfordring for mange læger – her måske ikke mindst kvinderne – at træde i karakter som chef.

I almen praksis, hvor man bliver flere og flere læger (kolleger) og nu også mere hjælpepersonale, bliver det nødvendigt med struktur, retningslinjer og procedurer. Det er mit indtryk, at mange læger i almen praksis vægrer sig imod dette. Nogle er måske netop søgt ud i praksis, fordi man meget gerne vil slippe for alt det bøvl med personalet, som man oplevede i sin hospitalskarriere. Men hvis man ikke erkender nødvendigheden af foranstaltninger som MUS-samtaler, faste personalemøder, funktionsbeskrivelser, efteruddannelser og karriereplanlægning m.m., bliver personalet alt for ineffektivt, og ofte følger der konflikter med i kølvandet.

Konfliktområder i praksis

Praksis som arbejdsplads er *organisatorisk en lille enhed*. Det betyder, at den enkelte leder og medarbejder er meget synlige på godt og ondt. Alle er involveret i hinanden i dagligdagen. Man møder som oftest samtidigt man spiser frokost sammen, man drikker kaffe sammen etc. På en større arbejdsplads kan der være plads til, at nogle enkelte ikke kommer særligt godt overens – men på en lille arbejdsplads bliver det meget svært ikke at blive involveret, hvis to har det dårligt med hinanden. Det kan nemt presse den enkelte ud i nogle positioner, hvor der opstår grupperinger og klike-dannelser. Eskalerer dette, kan det komme til at farve hele organisationen og det psykiske arbejdsmiljø.

I almen praksis kan der være *flere hovedinge end indianere*, hvilket byder på særlige ledelsesmæssige udfordringer, og særlige vanskeligheder både for cheferne og medarbejderne, hvis høvdingene ikke er enige. Det er nemt at blive spillet ud mod hinanden. Som personale vil man næsten ikke kunne lade være med at forsøge at vende en konflikt imellem chefer til egen fordel, hvis muligheden er til stede. Måske ikke altid på kølig beregning, men som en ubevidst søgen efter det »nemme«. Hvis en sådan kile ind i chefgruppen fortsætter og gentager sig, vil det efterhånden være umuligt at skelne mellem primære og sekundære konflikter (sekundære konflikter er konflikter, hvor lederen ikke selv er i konflikt med en kollega, men kommer det som følge af den *splitting* medarbejderne udnytter (bevidst eller ubevidst) i forhold til ledergruppen).

Det forekommer stadig, at der i praksis kan være *familierelationer* – typisk ægtefælle ansat som hjælpepersonale. Eller et lægeægtespar driver praksis sammen eller sammen med flere kollegaer. Selvfølgelig kan det lade sig gøre, men det siger sig selv, at det organisatorisk er en sårbar konstellation. Her er masser af muligheder for konflikter, som kan være svære at komme til bunds i, fordi de måske trækker dybe spor ind i ægteskabelige, personlige konflikter. Både for kolleger og personalet kan det måske være svært adskille »de to«, hvilket kan forkludre, hvad konflikterne drejer sig om.

Når man som læge kommer ind i et praksisfællesskab, træder man som oftest ind i en *going concern* forstået således, at kompagnonskift i praksis oftest forekommer med én ny læge ad gangen. Det er heller ikke ualmindeligt, at den udtrædende læge fortsætter i en eller anden form for seniorordning. Der er altså tale om en yngre læge, der ikke har megen arbejdsgivererfaring bag sig, som nu har købt sig ind i en virksomhed, hvor der stadig er mange »gamle« chefer tilbage – måske endda den chef, man har købt forretningen af. Der skal ikke megen fantasi til at forestille sig, at det kræver sin mand (og især sin kvinde) at turde insistere på forandringer, som alle de andre chefer måske ikke er særligt interesseret i. Der kan naturligvis nemt være modstridende interesser imellem kolleger, som kun har nogle få år tilbage i praksis i forhold til den kollega, som er i begyndelsen af sin karriere – f.eks. i forhold til investeringer i personale, bygninger, apparatur m.m.

Familie eller arbejdsplads

Chefredaktør og antropolog *Anne Knudsen* (3) mener, at mange konflikter på arbejdspladser opstår, fordi vi blander to domæner sammen. Vi skelner ikke nok imellem, hvad der er familie og hvad der er arbejdsplads. Hvert domæne har sine karakteristika, hvor *familie* er kendetegnet ved:

- *Væren*: det forhold, at vi tillader os bare at være i familien uden præcise »funktionsbeskrivelser" for vores berettigelse. Til tider er det nok »bare" at være tilstede.
- *Kærlighed/had*: familien er præget af emotioner – både af kærlig og hadeful karakter.
- *Implicit*: mange gøremål foregår uden nærmere forklaringer eller beskrivelser.
- *Urimelighed*: vi lever med og forventer ikke nødvendigvis, at enhver yder lige meget. F.eks. kan vi leve i lang tid med en syg ægtefælle som ikke er i stand til at hjælpe med det praktiske i dagligdagen.

En *arbejdsplads* skulle derimod gerne være kendetegnet ved:

- *Gøren*: vi er kun på en arbejdsplads, fordi vi har nogle bestemte funktioner, som vi skal udføre.
- *Venlighed*: en arbejdsplads bør ikke være kendetegnet ved store og stærke følelser som had og kærlighed, men domineret af venlighed og imødekommenhed.
- *EksPLICIT*: det skal stå klart og tydeligt, hvad der præcist er ens opgave, og alle skal vide det.
- *Rimelighed*: arbejdspladsen skal være præget af rimelighed og retfærdighed i forhold til de arbejdsopgaver, der skal udføres. Især rimelighed imellem lige-stillede medarbejdere/chefer.

Det er mit indtryk, at man på nogle ar-

bejdspladser kommer til at bytte rundt på de to domæner, så en arbejdsplads mere og mere kommer til at »opføre sig« som en familie. Således at forstå, at de enkelte chefer/personaler blot opfatter det som deres ret at være på stedet, og at der på ingen måder må stilles spørgsmål til deres funktioner og/eller prioritering af arbejdsopgaver. Ansatte kan optræde, som om de er lige så meget i deres gode ret til at træffe principielle beslutninger som interessenterne – og nogle (både chefer og personaler) tillader sig at udblæse deres følelser, som det nu passer dem (de andre skal bare lære at tackle mig – underforstået: det har min mand/kone/børn etc. lært!).

Vi skal værne om forskellen mellem familie og arbejde. Og vi skal ikke uden videre godtage de nye tendenser på arbejdspladserne, hvor det nærmest er »hyggelige« at være på arbejde end at være hos sin familie. Naturligvis er det vigtigt både at behandle medarbejder og hinanden godt – også socialt – men der er nogle grænser og strukturer, som det er nødvendigt at værne om for at undgå hyppige konflikter om »simple« uenigheder.

Definition af konflikt

Inden vi bevæger os dybere ind i konflikter og deres natur, vil jeg præsentere den definition af begrebet konflikt, som jeg anvender. Den er hentet fra *Terje Hotvedts* (4) bog om konflikter på arbejdspladser. Hans definition lyder således:

Konflikt er en »besværlig forskellighed« eller modsætning mellem mennesker som truer menneskelige behov:

- tab af samhørighed, tryghed og stabilitet og/eller
- tab af selvrespekt, egenverdi og myndighed

Sat over for et reelt tab eller trussel om tab, mobiliseres følelser, som i voksende grad overstyrer menneskets fornuft og problemløsningssevne.

Denne definition tager udgangspunkt i en socialpsykologisk diskurs og forstår konflikter som en dynamisk proces mellem mennesker, hvor vi trues på fundamentale behov – og når vi trues, bliver vi emotionelt ladet, således at vores evne til at »være fornuftige og rationelle« forringes i en sådan grad, at vi måske ikke er i stand til selv at løse konflikten på fornuftig vis.

Med udgangspunkt i en sådan forståelse af konfliktens psykologi kan vi forstå, hvorfor mennesker i konflikter optræder barnligt, ulogisk, irrationelt, nederdrægtigt osv. Vi behøver ikke af den grund at miste respekten og empatien med de implicerede, fordi vi ved (eller burde vide), at vi alle kunne handle sådan – hvis vores behov bliver truet. Det vil altid være subjektivt, om man føler at ens behov er truet – forstået således, at det godt kan være at »den anden« ikke vil synes, at en given omlægning i praksisen eksempelvis er truende, men

hvis jeg føler »omlægningen truende« – så er omlægningen de facto truende.

Vi skal også have in mente, at en konflikt udvikler sig fra ikke at være synlig til at blive synlig. Fra at være ubevidst til at blive bevidst. Fra at være ubekendt til at blive anerkendt. Og disse processer forløber heller ikke objektivt, sekventielt og parallelt i forhold til de implicerede – men forløber subjektivt, ikkesekventielt og forskudt.

Tre svar på konflikter

Når vi befinder os i en konflikt, oplever vi os truet på behov/interesser – og handler derefter. I lighed med andre primater har vi fylogenetisk to reaktionsmåder (fight/flight), når vi står over for en trussel; nemlig enten at:

- *Undvige*: ved at flygte, men som moderne mennesker bruger vi oftere mere avancerede metoder som: tage maske på, bøje af, glatte ud, aflede, ignorere, fortrænge, bruge ironi, undskylde og lignende,

eller

- *Svare aggressivt*: ved at give igen »med samme mønt«, angribe, bruge psykisk eller fysisk vold, sarkasme og lignende.

Tilstræber vi at løse en konflikt, er det hensigtsmæssigt at komme med et tredje gen-svar som er:

- *Møde konflikten åbent*: forstået således, at man som den ene part tør erkende uenighed, være undersøgende, turde spørge og selv være tydelig i forhold til sine egne behov og grænser.

Umiddelbart er det nemt at sige, at »man skal møde konflikten åbent«, men i et konfliktfyldt arbejdsmiljø er det meget svært for de fleste. Vi kender jo alle til at være i konflikt med kolleger i et eller andet omfang. Derfor har vi alle erfaring med, hvor svært det er at bevare sin åbne og undersøgende attitude over for en kollega, som man er så vred og irriteret på, at man slet ikke kan lytte neutralt og dermed nå frem til en atmosfære, hvor problemet måske kan løses. Her adskiller organisationsterapi sig ikke fra parterapi i den forstand, at vi i vanskelige tider har brug for en neutral tredjepart til at hjælpe os til at bevæge os over i et konstruktivt spor.

Væsentligste forsvarsmekanismer i konflikter

De væsentligste forsvarsmekanismer vi benytter os af, når vi er i konflikt med hinanden på en arbejdsplads, er *generalisering* som bidrager til eskalering af eksisterende modsætninger (5). I generaliseringen bruger vi typisk ord om hinanden, som »du plejer ..., gør altid ..., gør aldrig ...«. Udtryk som vi alle kender som værende provokerende i konflikt Diskussion. En anden forsvarsmekanisme er *forvrængning*, som

består i, at man kun ser det, man ønsker at se. Man lægger f.eks. mærke til, når kollegaen igen kommer for sent, men ikke når han kommer til tiden. Og som tredje forsvarsmekanisme *fortrængning* som består i, at man mere eller mindre bevidst undlader at bemærke, hvad der kan udfordre ens forestilling, som f.eks. at ens kollega er blevet mere hjælpsom i vagten.

Ovennævnte forekommer ofte og er først et organisatorisk problem i det øjeblik, det går ud over de arbejdsopgaver, der skal udføres – eller når de enkelte chefer eller medarbejdere i praksissen begynder at mistrives.

Konflikteskalering

Der er i faglitteraturen om de psykologiske mekanismer uenighed om, hvordan konflikter eskaleres. Virkeligheden afspejler selvfølgelig, at konflikteskalering kan udvikle sig forskelligt. Det ligger uden for denne artikels sigte at gå i dybden med de enkelte mulige faser i en eskalering, men jeg vil kort anvende den *konflikttrappemodel* som *Vibeke Vindeløv* (5) beskriver.

En konflikt består af flere stader:

Trin 1: Uoverensstemmelse. Her retter partnernes opmærksomhed sig imod det, man er uenige om. Partnerne er enige om at være uenige, og deres ressourcer retter sig alene mod genstanden eller emnet for konflikten.

Grænsefladen. På et eller andet tidspunkt opstår der gnidninger af en sådan karakter, at begge begynder at blive mere reserverede over for hinanden. Her lægges kimen til, at man begynder at blande problem og person sammen, som er essentiel i al konflikt-eskalering og hermed selvfølgelig også det modsatrettede – konflikthåndtering.

Trin 2: Personificering. Her begynder man at betvivle den andens motiver – måske endda vedkommendes personlige karakter. Man begynder at føle sig overbevist om, at årsagen til konflikten ligger hos den anden og ikke hos én selv. Kommunikationen bliver tilsvarende uklar og ufuldstændig. Bebrejdelser, forsvar og misforståelser bliver en del af interaktionen. Person og problem er ikke længere adskilt, og afstanden mellem partnerne er voksende.

Trin 3: Problemet ekspanderer. Nu nærer partnerne mistro til hinanden, og tidligere hændelser og uafsluttede uenigheder inddrages til at underbygge opfattelsen. Nye episoder tolkes forsvarspræget, og man flytter ansvaret for konflikten mere og mere over på den anden part. Spændingen øges, og grøften graves dybere.

Trin 4: Samtale opgives. Nu er kommunikationen efterhånden så upræcis og infiltreret af negative følelser, at partnerne begynder at undgå hinanden, og samtale opgives. I stedet for at tale til hinanden taler de om

hinanden *til* andre – ikke for at blive klogere på modparten, men for at søge forbundsfæller. Partnerne erstatter tale med handling, hvor afstand illustreres, f.eks. ved at undgå at hilse, undgå øjenkontakt eller »lave øjne til andre«, gabe når den anden siger noget, osv.

Trin 5: Fjendebilleder. Opfattelsen af den anden part er på dette trin farvet af projektioner, så man kun ser fejlen hos den anden – fejl man også selv kan indeholde, men slet ikke erkender hos sig selv. Opfattelserne af hinanden bliver mere og mere unuancerede – det bliver til ham eller mig; enten er du med mig, ellers er du imod mig; øje for øje osv. Det eneste afgørende er at få ret, og konflikten kan kun stoppes, hvis den anden giver sin uforbeholdne undskyldning eller overgiver sig. Begge dele er næsten utænkeligt på nuværende tidspunkt.

Trin 6: Åben fjendtlighed. Vejen er nu banet for »krigen«, som nærmest er autistisk i sin karakter, idet virkelighedsopfattelsen er sløret, og modparten ikke længere ses som medmenneske eller kollega, men som et »udyd« der må uskadeliggøres. Modparten er nu dæmoniseret i en sådan grad, at det opleves som »bedst for alle«, hvis vedkommende udraderes. Målet helliger midlet, og man kan næsten få en enhver handling til at synes berettiget. Allierede som måske maner til besindelse, opfattes nu som for-

rædere og udskilles på begge sider. Enhver nuance og indlevelse er forsvundet.

Trin 7: Polarisering. Sameksistens er nu umulig, og fyringer og/eller skilsmisse er nu eneste udvej. I bedste fald standser konflikten her – men alle ved, at det langt fra altid er tilfældet.

Der er fortsat mange våben, man kan tage i brug for at gøre livet hedt og meget besværligt, for den eller de »sataner«, der har forpestet ens tilværelse igennem længere tid.

Det er mit indtryk, når jeg i forskellige sammenhænge arbejder med praksisser, at alle kender sådanne konflikteskaleringer – om ikke fra deres egen praksis – så fra praksissen i den anden ende af byen. Og enhver ved hvor opslidende og nedbrydende det er at befinde sig i et sådant miljø, hvor en konflikteskalering er i gang.

Der siger sig selv, at der i princippet ikke er forskel på konflikteskalering mellem chefer og ansatte, eller mellem ansatte og ansatte mellem chefer og chefer. Men stillet over for konflikter mellem chef og medarbejder eller mellem medarbejdere indbyrdes, har man som chef mulighed for indgriben og magtanvendelse. Konflikter mellem ligestillede parter er derimod langt vanskeligere, hvilket jo netop er, hvad vi oplever i mange lægepraksisser. Jeg vil derfor i det følgende rette artiklen mod problemløsningsstrategier og konflikthåndteringsmuligheder kompagnoner imellem.

Problemløsningsstrategier – hvad kan man selv gøre?

I enhver organisation med et frit og dynamisk liv, skal der være konflikter parterne imellem, hvis ikke det er en organisation som er helt »død«. Det afgørende, er om konflikterne udvikler sig konstruktivt for organisationen og de enkelte medlemmer – i modsætning til den destruktive udvikling, som lige beskrevet i konfliktrappen.

I alt for mange lægepraksisser forsømmer man *at tage chef- og personalemøder alvorligt*. Mange læger hylder autonomi og kan opleve det som indgriben i deres personlige frihed, hvis der skal holdes møder – især hvis de får en mere formel karakter. Men møder om vigtige, »ømtålelige« emner skal netop være formelle og »ikkefamilieagtige«, hvis man skal forsøge at undgå den faldgruppe, at uoverensstemmelser udvikler sig til at blive til personlige konflikter og dermed initierer en begyndende konflikteskalering.

Jeg vil anviser nogle simple principper, som jeg vurderer er hensigtsmæssige i situationer, hvor der afholdes møde om en »konflikt« (altså forstået som uenighed om nogle interesser/behov). Samme fremgangsmåde kan selvfølgelig også benyttes til faste møder.

For det første

- *valg af ordstyrer – processtyrer.* Der er stor forskel på et møde, hvor der er valgt en ordstyrer, som har ansvar for, at processen forløber tilfredsstillende, og det

møde, hvor de stærke, de mest frustrerede, de sædvanlige, de gamle, de unge osv. dominerer processen. Vælg ordstyrer på skift og giv hinanden feedback på rollen som mødeleder/processtyrer. Alle der virkelig har prøvet at tage den rolle seriøst på sig, ved at det er en svær og krævende position – især når man er tæt på hinanden, som man er i almen praksis.

For det andet

- *afdekning af problemstilling.* Det kan gøres på mange måder, men som oftest er det en god ide at »gå raden rundt«. Det betyder samtidig, at alle forpligter sig til at udtrykke sig. Ikke noget med – »jeg har ikke noget at tilføje« – i så fald bede vedkommende om at udtrykke (gerne i kort udgave) hvad vedkommende er enig i. Man kan også skiftes til at interviewe hinanden. Det vil for mange føles kunstigt – men man kan blive overrasket over, hvad der kommer frem, hvis interviewereren virkelig er oprigtigt nysgerrig. Det drejer sig selvfølgelig om i første omgang at få en så deskriptiv beskrivelse af problematikken som muligt – herunder spørgsmål som: Hvad drejer det sig om? Hvem er involveret? Hvad slags konflikt (interesser, værdier, personlig)? Hvilke følelser er vakt? osv.

For det tredje

- *opnå enighed/samarbejde om, hvad der skal løses.* Heri ligger den pointe, som er meget essentiel i konfliktløsning, nemlig at man i en konflikt skal undgå (og helst opgive) at finde årsagen til konflikten, idet det som oftest er et projekt, som kun yderligere får en konflikt til at eskalere. Man skal således, efter at man grundigt og redeligt har redegjort for konflikten både deskriptivt og følelsesmæssigt (som beskrevet ovenstående), stille hinanden det spørgsmål: hvad vil vi have løst? Et spørgsmål som leder de enkelte parter et helt andet sted, end hvis man stiller spørgsmålet: hvad er problemet?

For det fjerde

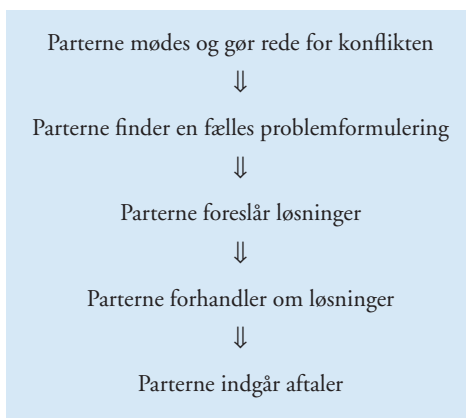
- *generere ideer, forslag og strategier.* I denne fase handler det om at frisætte sin tanker og blive så kreativ som mulig i en proces mod en mulig løsning. Her begår mange den fejl, at man »nøjes« med én god ide og måske glemmer at arbejde tilstrækkeligt videre med flere kreative ideer, så der virkelig opstår innovative løsninger. Ofte er det en god ide at forsøge at skrive ideerne ned på en flipover e.l., så man kan holde de enkelte ideer op mod hinanden. Det er her meget vigtigt, at man ikke kommer til at tale i et sprog, hvor der er »gode« og »dårlige« ideer e.l. løsninger, idet de personer i gruppen, der måske frem-

kommer med »en dårlig løsning«, meget let kan føle sig krænkede og dermed mister den kreative tilgang.

For det femte

- *konkludere og følge op.* Først når alle ideer er fremkommet og vejret op imod hinanden, er tiden kommet til at træffe en beslutning/konklusion. Nogle gange kan det være hjælpsomt at lade lidt tid gå imellem fjerde og femte fase, så alle de involverede har tid til at tænke godt igennem, hvilke løsningsmuligheder de tror mest på. Andre gange skal man smede mens jernet er varmt, så man ikke bliver for handlingslammet i organisationen med risiko for, at beslutninger bliver trukket i langdrag. Lige så vigtigt som den endelige konklusion er aftalen om opfølgning. Enhver organisation har gavn af være selvreflekterende (lærende organisation), og det opnår man kun ved opfølgninger af de beslutninger, som man tidligere har truffet. Her måles og vejes de i forhold til om interventionen har »løst konflikten«.

For de læsere der evt. er bekendt med konfliktmæglingsprincipper (også kaldet mediation), vil det være tydeligt, at modellen kommer herfra. Det er de samme fremgangsmåder, vi som konsulenter benytter os af, når vi bistår med løsning af konflikter i praksis. I den såkaldte skandinaviske



Boks 1. Konfliktmæglingsmodellen

konfliktmæglingsmodel arbejder man sig igennem fem faser i Boks 1.

I de danske lægepraksisser er det stadig forholdsvis få, der benytter sig af professionelle konsulenter/mæglere, men det er mit indtryk, at det er et spørgsmål om tid. For nogle få år siden var det tabubelagt at gå i parterapi, når ægteskabet skrantede, lige så vel som kun ganske få erhvervsvirksomheder benyttede sig af konsulenter med psykologisk baggrund. I dag er det helt anderledes. I takt med at almen praksis i stadig større omfang vil blive drevet i fællesskab, bliver det påkrævet, at man i nogle situationer får ekstern hjælp til at optimere organisationen og til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø – både for de ansatte og for cheferne selv.

Jeg vil slutte nærværende artikel med nogle få »gode råd« til, hvornår man måske bør benytte sig af en udefrakommende proceskonsulent.

Hvorfor eller hvornår en konfliktmægler/proceskonsulent?

Nedenstående skal tænkes som en tjekliste, (man kan anvende enten på sig selv eller i

fællesskab i praksis), hvis konflikten primært er i forhold til kollegaer.

- *Hvis vi er for personligt involveret.* Her tænkes der på, at der kan være situationer, hvor man/jeg bare ved, at pågældende konflikt indeholder elementer, der går meget tæt på det personlige hos de involverede. Eksempelvis hvis jeg har en kollega, som jeg kan være i tvivl om eller har et misbrug eller måske er begyndende dement. Det kan også være at vedkommendes fremtoning er aparte på en vanskelig måde for praksissen. Her kan man meget nemt komme til at sår hinanden så meget, at det kan være svært at opretholde dialogen, idet vedkommende måske lukker helt af, hvilket sjældent sker, når man har gæster (konsulenten/mægleren) inviteret med.
- *Hvis vi ikke kan dæmpe/styre vores følelser.* Følelser skal der være plads til, når vi er i konflikt med hinanden – men på en »ordentlig måde«. Mange forfægter det standpunkt, at det kan hjælpe at »rase ud på hinanden«. Det føles måske også godt for den part, som giver sig selv lov til at rase ud, men det er sjældent at det fører noget konstruktivt med sig. Måske »pacificerer« det modparten for en tid – men oftere får det modparten til føle sig forulempet og dermed berettiget til »at gå til modangreb«. Og det er sjældent at det er, når bølgerne går højest, at de »kloge« ting bliver sagt.

Langt oftere ligger der et reparationsarbejde efter et sådant skænderi. Derfor skal man overveje evt. at tage en konsulent med på banen i sådanne emotionelle situationer.

- *Hvis der er for stor usikkerhed og/eller magtfordeling.* Befinder man sig i et kollegafællesskab, hvor man oplever sig usikker, eller at man har den fornemmelse, at nogle bestemte har »magten«, kan det være nødvendigt at få en neutral tredjeperson til at udfordre »magthaveren« med naive og nysgerrige spørgsmål, som man måske som kollega ikke kan få sig selv til at stille, fordi man er bange for at provokere med sine spørgsmål.
- *Hvis vi ikke kan blive enige om regler for problemløsning.* I nogle konflikter bruger man mange kræfter og megen tid på, at diskutere »hvordan man skal diskutere og hvordan man skal træffe beslutninger«. Diskussionen er selvfølgelig nødvendig, men hvis man igen og igen skal diskutere regler, udtrættes alle. (Jeg har ovenstående givet anvisning på en måde at komme omkring en konflikt/vanskelighed på – men der er selvfølgelig mange andre måder at gribe det an på).
- *Hvis vi ikke kan træffe en beslutning.* Det er jo ødelæggende for en organisation, hvis der ikke kan konkluderes og træffes beslutninger. Kompagniskabspraksisser kan nemt havne i situationer, hvor der ikke kan træffes beslutninger eller det

bliver laveste fællesnævner, der bliver bestemmende. Det er selvfølgelig utilfredsstillende på længere sigt – både for den enkelte interessent – men jo i høj grad også for praksis som sådan. Konsulenten skal selvfølgelig ikke træffe beslutninger, men kan presse gruppen i højere grad, fordi vedkommende netop ikke er en del af gruppen og derfor ikke har personlige interesser involveret.

- *Hvis vi bliver person- og ikke problemcentrede.* Her sigtes imod, hvad jeg allerede har beskrevet under konflikteskalering. Ofte handler dette om, at vi arbejder med sproget, idet sproget kan være meget konfliktoptrappende – hvad vi selv kan have meget svært ved at høre. Her kan ekstra ører være hjælpsomme.
- *Hvis jeg er usikker på, hvad jeg tør/kan/ må sige.* Dette lægger sig tæt op ad, hvad jeg har skrevet om vedrørende magtfordeling – men det er vigtigt ofte at bruge sin indre seismograf for at tjekke, om man kan udtrykke sig frit og uden frygt for, hvordan andre vil opfatte det. Det er ikke det samme som, at »jeg kan sige hvad der passer mig«, men der må selvfølgelig ikke herske usikkerhed om tankens og spørgsmålenes frihed. I så fald er der tale om et konfliktundertrykkende arbejdsmiljø, som måske på overfladen kan virke tilforladeligt, men hvor der underneden er store og uløste konflikter, som i en eller anden form vil spille med i hverdagen.
- *Hvis jeg ofte føler mig majoriseret/trendt over ende.* Det kan man jo føle uanset om det er rigtigt eller ej. Måske er man marginaliseret i kollegagruppen og vil derfor naturligt have svært ved at komme på banen igen. Her er det svært, hvis man ikke har nogen til at bryde strukturen og magtfordelingen med »åbne og værdifulde spørgsmål og refleksioner«.
- *Hvis jeg føler alle er fastlåst i givne positioner.* Også her siger det sig selv, at man i en sådan situation kan have brug for en ekstern konsulent til at bryde den fastlåsthed kollegafællesskabet måske er kommet ind i.

Læger har ikke altid let ved at bede om hjælp. Måske er læger massivt præget af, at de i hverdagen konstant er i situationer, hvor andre har brug for deres hjælp. Det kan forlede én til en oplevelse af omnipotens og selvtilstrækkelighed, som måske i sidste ende kan koste dyrt i forhold til et betændt og skrantende arbejdsmiljø.

LITTERATUR

1. Gannik ED. Fagidentitet og arbejdsvilkår i almen praksis. Månedsskr Prakt Lægegern, 2004; 82: 661–75.
2. Peters S. Deloitte, Silkeborg – personlig kommunikation (statsaut. revisor med speciale i almen praksis).

3. Knudsen A. Fra foredrag om »Konflikter på arbejdspladser« på konference i Nyborg afholdt af Danmarks Lærer Forening 2002.
4. Hotvedt T. Konflikt og konflikthåndtering i arbejdslivet. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2001.
5. Vindeløv V. Konfliktmægling. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2004.