Ny partner i almen praksis – kærlighed eller fornuft?

> **Et partnerskab i almen praksis er ikke en ansættelse. Man køber sig ind i en virksomhed og i et tæt fællesskab med andre læger. DUP – ny partner i almen praksis hjælper jer med at tale om det, der kan blive svært, før I har forpligtet jer.**



Af Søren Braskov, erhvervspsykolog

Det kan være overraskende svært at finde den rigtige nye partner. Mange lægehuse har ledt længe, før der dukker en kollega op, som vil købe sig ind. Og når det endelig sker, er der et stort ønske om, at det skal lykkes. Man vil gerne se det bedste i hinanden – og det gør det svært at se det, der måske ikke passer.

Samtidig er det svært at få sine bekymringer frem. Hvordan spørger man ind til, om den nye vil tage sin del af de administrative opgaver, eller om hun har planer om at gå ned i tid om nogle år, uden at det lyder som mistillid? Og hvordan siger den kommende partner, at hun har bemærket en anspændt stemning mellem to af de nuværende partnere, uden at det opfattes som kritik, før hun overhovedet er startet?

Bekymringer er svære at sætte ord på, uden at det lyder negativt. Så bliver bekymringerne ofte usagte. Man er høflige, taler om det, der er let at blive enige om, og håber, at resten løser sig.

For den, der køber sig ind, er der meget på spil. Man køber ikke kun en andel af en virksomhed. Man køber sig også ind i de aftaler, vaner og relationer, der allerede er – også dem, der ikke fungerer. Har de nuværende partnere uafklarede eller uløste udfordringer med hinanden, følger de med i købet. Derfor er det vigtigt for den nye partner at få dem analyseret og talt om, før kontrakten bliver skrevet under.

Det er det, DUP – ny partner i almen praksis er udviklet til. Min kollega Asger Neumann og jeg beskrev første gang værktøjet i Månedsskrift for Praktisk Lægegerning i 2010 under overskriften »Partnervalg i lægepraksis – kærlighed eller fornuft?«. Siden har vi brugt og udviklet det i mange lægehuse. Spørgsmålene bliver løbende revideret, og vi er blevet klogere på, hvordan man bruger svarene.

Man bliver ikke ansat – man køber butikken

Arbejdslivet som partner i almen praksis er anderledes end i en offentlig eller privat virksomhed, hvor man kan »tage sit gode tøj« og gå. Som partner er man bundet sammen med de andre af økonomi, patienter, personale og et lokalt kollegialt netværk. Går det galt, ligner det mere en skilsmisse end en opsigelse.

Alligevel er det tankevækkende, hvor lidt mange læger har sagt højt om, hvad de forventer af et partnerskab. Ofte bygger valget på sympati og en god fornemmelse. Det er vigtigt. Men et partnerskab skal også hvile på fælles værdier, holdninger og mål, og det er dem, man sjældent får talt om.

Det er lettere at tale om det, der måske kommer

Det er almen erfaring, at det er langt lettere at løse fremtidige end fortidige konflikter. Når man først er blevet vred, såret eller skuffet, bliver man emotionel. Så er det svært ikke at tillægge den anden negative motiver. Forskningen i attribution viser, at vi forklarer vores egen adfærd med situationen, men den andens adfærd med personlighed. Det er her, en saglig uenighed kan udvikle sig til mistillid.

Når man taler om værdier og holdninger, før man er gået i gang, er man endnu ikke emotionel. Man kan være meget uenige, men det er stadig på et sagligt plan: »Jeg er uenig med dig – men jeg er ikke vred på dig.« Der er derfor meget konfliktforebyggelse at hente, hvis man taler om det, der måske kommer, og ikke om det, der er sket.

Sådan virker DUP – ny partner i almen praksis

DUP står for Dialogisk værktøj til Undersøgelse af Partnerskabsgrundlag. De nuværende partnere og den kommende partner svarer online og hver for sig på 39 udsagn inden for seks områder:

- **Konsultation** (lægefaglige opgaver og mødet med patienten)
- **Personale** (personaleledelse, uddannelse og trivsel)
- **Samarbejde** (lægerne indbyrdes, ferie, møder, ansvar og aflønning)
- **Klinik** (økonomi, udstyr, indretning og metoder)
- **Partnerrelationer** (kendskab til og forventninger til hinanden)
- **Etik** (blandt andet samarbejdet med industrien)

Man svarer på en skala fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Derefter gætter man på, hvad hver af de andre har svaret på det samme udsagn. Til sidst nævner man sine tre vigtigste værdier i et partnersamarbejde og de spørgsmål, man gerne vil have taget op. Det tager ca. 30 minutter at udfylde testen.

Udsagnene er bevidst konkrete. Fx »Man bør aflønnes forskelligt alt efter indsats«, »Indtjeningen skal minimum være 1,3 million kr. netto pr. læge pr. år«, »Hvis en partner har mere end 30 sygedage om året, skal partnervilkårene tages op til vurdering« og »Ægtefæller må gerne efter aftale ansættes i klinikken«. Det er den slags spørgsmål, man sjældent stiller ved en almindelig samtale.

Vores erfaring er, at det hjælper at have formulerede udsagn at arbejde sig igennem frem for blot en åben samtale. Testen giver en smule personlig afstand. Det er ikke den enkelte, der stiller de nærgående spørgsmål, men testen. Det gør det lettere at være ærlig uden at nogen bliver personligt ramt.

Gættet – og det man tager for givet

Det særlige ved DUP er gættet. Mange arbejder sammen i en periode, før de skriver kontrakt, og har derfor et bud på, hvad de andre mener. Men det bud bygger på det, man har set og hørt, og ikke nødvendigvis på det, man har talt om.

Måske har den kommende partner set, at urinstiks blev klippet i to for at spare, og gætter derfor på, at de andre vil svare højt på, at indtjeningen skal være høj. Måske ser den læge, der klipper urinstiks, sig selv som økologisk og sparsommelig. Ingen af dem har nødvendigvis ret. Det interessante er, hvorfor man tænker, som man gør. Det er kun i dialogen, man bliver klogere på det.

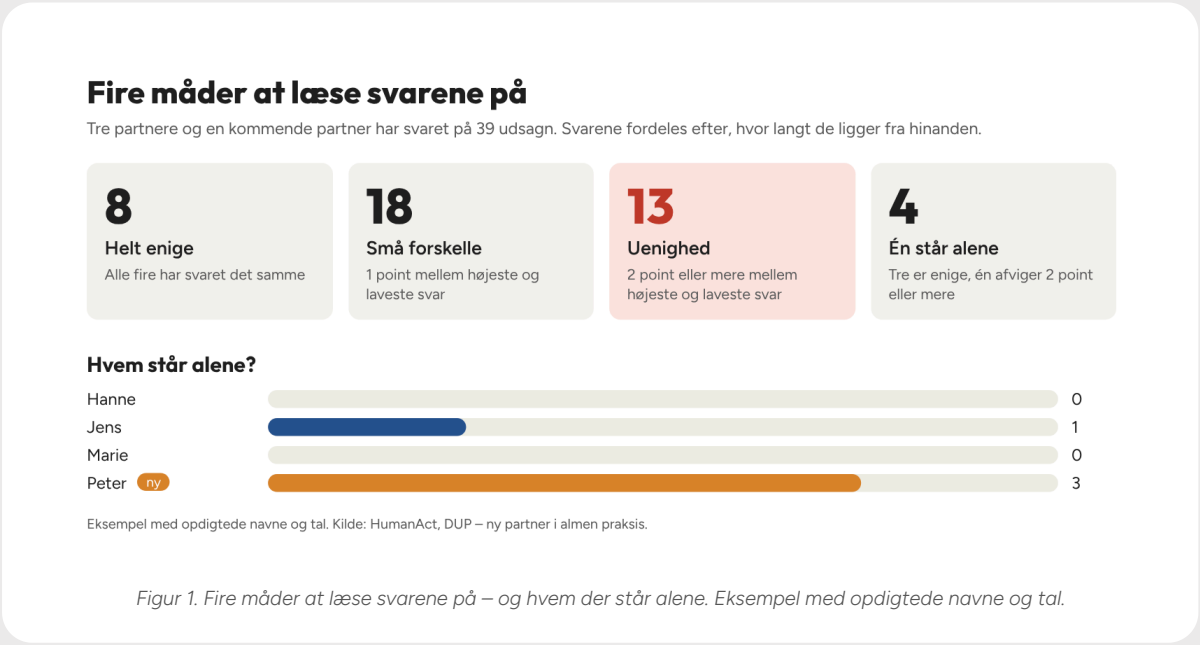
Gættet viser også noget andet. Vi tager udgangspunkt i Johari-vinduet, som illustrerer, at andre ved noget om os, som vi ikke nødvendigvis selv ser – eller i hvert fald ikke vil stå ved. Ingen siger om sig selv, at de er nærige. De vil måske sige, at de er »økonomisk bevidste«. Men de andre kompagnoner oplever måske en tendens hos vedkommende til at være nærig. Og det er sjældent en særlig eftertragtet egenskab.

Gættet viser derfor også, hvad »de gamle« partnere tænker om hinanden. Det kan afdække uløste konflikter, som er vigtige at få talt om og gerne få løst, før en ny partner træder ind i fællesskabet.

Nye måder at læse svarene på

Vi har udviklet den rapport, I får. Den lægger ikke kun svarene ved siden af hinanden, men viser også, hvor forskellene ligger, og hvem der ligger tæt på hvem. Rapporten bruges af hver enkelt til at forberede sig og af konsulenten til at tilrettelægge dialogen.

Hvor langt ligger svarene fra hinanden? Hvert udsagn placeres i én af fire grupper: helt enige, små forskelle (1 point), uenighed (2 point eller mere mellem højeste og laveste svar) og udsagn, hvor én står alene, fordi de andre er enige og én afviger 2 point eller mere. Uenighederne sorteres efter størrelse, så I kan se, hvor samtalen bør begynde.



Figur 1. Fire måder at læse svarene på – og hvem der står alene. Eksempel med opdigtede navne og tal.

Hvem står alene? Det er særligt relevant, når der kommer en ny partner ind. Står den nye alene på flere udsagn, er det ikke et problem i sig selv. Men det er netop dér, der skal tales, før man forpligter sig. Det kan lige så vel være en af de nuværende partnere, der står alene, og det er også værd at vide.

Hvem ligger tæt på hvem? For hvert par af læger beregner vi den gennemsnitlige forskel mellem deres svar, og hvor mange udsagn de har svaret ens på eller ligger langt fra hinanden på. Det viser, om den nye partner passer ind i gruppen som helhed, eller om der er særlige relationer, man skal være opmærksom på.

Hvem ligger tæt på hvem?

Gennemsnitlig forskel i point mellem to lægers egne svar. Jo lavere tal, jo mere enige.

	Hanne	Jens	Marie	Peter (ny)
Hanne	–	0,6 18 ens · 3 langt fra	0,5 21 ens · 2 langt fra	0,9 11 ens · 6 langt fra
Jens	0,6 18 ens · 3 langt fra	–	0,7 16 ens · 4 langt fra	0,7 15 ens · 4 langt fra
Marie	0,5 21 ens · 2 langt fra	0,7 16 ens · 4 langt fra	–	0,8 13 ens · 5 langt fra
Peter (ny)	0,9 11 ens · 6 langt fra	0,7 15 ens · 4 langt fra	0,8 13 ens · 5 langt fra	–

"Ens" = samme svar. "Langt fra" = 2 point eller mere fra hinanden. Tættest: Hanne og Marie. Længst fra hinanden: Hanne og Peter.

Eksempel med opdigtede navne og tal. Kilde: HumanAct, DUP – ny partner i almen praksis.

Figur 2. Hvem ligger tæt på hvem? Eksempel med opdigtede navne og tal.

Uenighed pr. område og egne ord. Rapporten viser også, inden for hvilke af de seks områder der er størst uenighed, og den samler lægernes egne formuleringer om værdier og de spørgsmål, de ønsker taget op.

Erfaringer fra et lægehus

Et lægehus har brugt DUP tre gange, når de skulle beslutte, om de ville optage en ny partner. De syntes ikke, at en almindelig samtale var nok til at vurdere, om de ville indgå et så tæt samarbejde.

> *Det var enormt befriende for os, at vi havde en grundig proces i stedet for blot en samtale, og at der var en konsulent, der styrede den. Vi fik mulighed for at stille alle de »frække« spørgsmål. Og for den nye partner var det netop dét, der gav is i maven til at sige ja til samarbejdet.*
>
> – kompagnon i lægehuset

Første gang endte det med, at de ikke indgik samarbejde med en uddannelseslæge, som havde været hos dem i fem år. Anden og tredje gang endte det med en ny partner. Det er også et godt resultat, at man siger fra. Det er bedre at gå hver til sit nu end flere år efter, når man er dybt involveret i hinanden.

Processen gav også lægehuset et nyt perspektiv på deres egen ledelse. De tilpassede fx deres orlovsordning, så den passede bedre til den nye partners familiebehov.

Gode råd før I siger ja

- Hellere ærlig nu end senere.
- Stol på det, du ser og mærker – og spørg til det.
- Du bliver ikke ansat. Du køber butikken.
- Test hinanden i, hvordan I løser uenigheder.
- Et kompromis er ikke altid den bedste løsning. Gå efter løsninger, der virker for alle.

Der er ingen garantier. Livet leves forlæns og forstås baglæns, som Kierkegaard skrev. Men udgangspunktet er bedre undersøgt, og forventningerne er afstemt.

Dialogen skal faciliteres – afsæt 3–4 timer

DUP kan ikke stå alene. Besvarelserne er udgangspunktet for et dialogmøde, som ledes af en konsulent fra HumanAct. Konsulentens opgave er ikke at skabe enighed eller glatte uenigheder ud. Den er at afdække og spørge ind, også til det, der er svært at tale om. Det er en anden rolle end i et eksisterende partnerskab, hvor opgaven er at finde løsninger.

På mødet ser vi på den enkeltes besvarelse, på forskellene mellem jer og på jeres forestillinger om hinanden. Vi gennemgår ikke alle udsagn, men fokuserer på de områder, hvor forskellene er størst. Dialogen skal ikke føre til en umiddelbar konklusion. Den kan bestyrke jeres tro på samarbejdet, eller den kan give anledning til yderligere overvejelser. Beslutningen træffer I bagefter.

I skal afsætte 3–4 timer til dialogmødet. Tiden afhænger af, hvor mange I er, og hvad I ønsker at fokusere på. Forløbet er tilrettelagt til op til fem partnere plus den nye. Er I flere, tilpasser vi det.

Læs mere om DUP – ny partner i almen praksis, eller kontakt Søren Braskov eller Asger Neumann.

Litteratur
Braskov S, Neumann A. Partnervalg i lægepraksis – kærlighed eller fornuft? Månedsskrift for Praktisk Lægegerning 2010;88(1):35–42.



Søren Braskov
> Tlf. 6013 5668
> sb@humanact.dk

Find os her
> Nybrogade 12
> 1203 København K

> Gl. Munkegade 6 F
> 8000 Aarhus C

> www.humanact.dk
> LinkedIn: HumanAct