

# Den partnerstyrede

**D**et her er værre end ægteskabet, var der en partner, som udbrod forleden – i forbindelse med at vi skulle forsøge at hjælpe dem med en ”krise” i deres partnerskab. Forhåbentlig er det hverken værre eller bedre end ægteskabet, men det professionelle virksomhedspartnerskab har mere til fælles med ægteskabet, end man nok forestiller sig. De, der har prøvet begge dele, ved, at lige så nærende, kærligt, stimulerende et partnerskab kan være, lige så ødelæggende, hadefuldt og destruktivt.

Vi arbejder selv i en partnerstyret virksomhed og har 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 udstikker kursen. Her er ingen til at løse de relationelle konflikter, der kan være mellem partnerne, medmindre man har en meget klar og formuleret aftale herom.

Der er i Danmark rigtig mange partnerstyrede virksomheder i fx konsulentbranchen, læger, tandlæger, psykologer, advokater, revisorer, håndværkere. Det er også fantastisk, når synergien blomster og man deles om ejerskabet. Det indfrier det moderne menneskes ønske om indflydelse og medejerskab.

## Sociale og territoriale

Der er stor forskel på at drive en virksomhed alene eller sammen med nogen. Der er dage, man gerne vil være foruden, men det er også evnen til at komme igennem disse dage og bære relationen videre, som kan gøre virksomheden og relationerne til noget særligt. Du og dine partnere er der igen i morgen og i overmorgen, fordi man grundlæggende har det bedre med at være inde i ”skabet” end udenfor.

Men det kendetegner også mennesker at være ”territoriale”. Vi har brug for et privat rum, hvor vi kan udvise vores særegenhed. Vi vil både beskytte os selv og udvide vores territorium. Det er her,



FOTO: COLOURBOX

det begynder at blive mere besværligt. Vi vil både være sammen med andre og have vores eget rum og på vores egne betingelser. Her rammer vi lige ind i den problematik, som også gør sig gældende for den partnerdrevne virksomhed. Hvis det ”at være mig selv” kolliderer med, hvad kollegerne opfatter som god kollegial adfærd, så opstår problemerne.

Vi er territoriale, fordi vi ønsker at fremme, hvad der er bedst for mig i forhold til økonomi, anseelse, arbejdsmæssigt etc. Territorial adfærd er ikke det samme som egoisme. Det er en kraft, som ikke blot lader sig styre af, at vi skal være ordentlige ved hinanden.

# virksomhed

Det at drive partnerstyret virksomhed skal mere være i medgang end modgang. Succesen skabes ikke med held alene, men hjælpes på vej af omtanke og gode redskaber.

## Den rigtige partner

Mange gør sig ikke nødvendigvis bevidste overvejelser om, hvem de begynder at drive partnerskab med. Vi oplever, at de fleste lader sig drive af en følelse af, at man kan godt lide den anden eller de andre. Det er både legitimt og vigtigt. Det er følelsen af, at ”det føles godt for mig”, som primært leder personer sammen.

Nyere forskning inden for organisationspsykologien understøtter (fx Good to Great, 2009), at ledere (partnere), som kan lide hinanden, giver bedre resultater på bundlinjen end lederskaber, som er udvalgt på grund af kompetencer, personprofiler eller fælles mål og visioner. Når man holder af et andet menneske, mindskes misundelse og negativ konkurrence, og man fremmer oplevelsestilstande hos den anden af (selv-)værd og respekt. Oplevelse af selvverd er noget, som skabes i samspil med andre, og er i overvejende grad en følelsesmæssig oplevelse, der hviler på andres følelsesmæssige reaktioner på vores tilstedeværelse. Selvtillid hviler i stor udstrækning på en kognitiv forståelse og er baseret på vore egne præstationer (Toustrup, 2013).

Selvfølgelig betyder tilstedeværelsen af de rette kompetencer hos parterne også noget, men mennesker lærer hele tiden. Vi hører ofte, at nogen fortæller (i det gode partnerskab), at de oplever evner (kompetencer) hos sig selv, som de ikke selv troede var inden for egen udviklingszone.

Den gode partner skal ikke være en klon af én selv. En grad af komplementaritet i forhold til evner og præferencer er hensigtsmæssig. Forskellighed giver udvikling, og ligesom i det gode ægteskab skal partnerne gerne hver især have oplevelsen af at ”være heldig”, at den anden vil være sammen med netop mig! Held kommer dog sjældent af sig selv, og mennesker kan gøre sig tilgængelige for heldet, hvis de har relationelle gode kompetencer og værdier og agerer herefter.

Værdierne er det stabile i partnerskabet. Visionerne og mis-

sionen kan ændre sig, i takt med at virksomheden og omverden forandrer sig. Den psykologiske fleksibilitet hos partnerne åbner eller lukker for at tilpasse sig og udvikle virksomhedens forretningsmæssige potentiale.

## Tid og rum

Et partnerskab skal plejes, og det kræver både tid og rum. I ægteskabet som i forretningslivet. Her er altså tale om ikke-fakturérbar tid, som for nogle partnerskaber betyder, at den ”dyrebare tid” ikke bruges, fordi den ikke umiddelbart i sig selv giver noget økonomisk afkast. Der er ikke nogen formel for, hvor meget tid og rum, man skal bruge med hinanden, men vi oplever alt for ofte, at tid og rum afsat hertil er alt for begrænset.

Det skal kunne ses i kalenderen, hvad der er afsat af *tid* til partnerskabet. Der er stor forskel på at have afsat tid til partnerskabet i forhold til de tilfældige møder, der kan opstå imellem fakturerbar tid. Rigtig mange fortæller, at de skam ses så ofte, tiden tillader det eller muligheden opstår. Det er både godt og relationelt opbyggende, men det er den formelle tid og partnernes respekt for denne, der er en kerne for det sunde parforhold.

Daglig drift er en trussel mod denne tid – ligesom børn, fodbold og golf kan være det i ægteskabet. Selv om der ikke er påtrængende spørgsmål, må det ikke være det samme som, at ”så aflyser vi”, idet pausen, tomrummet og tid til refleksion er en væsentlig kilde til virksomhedens og partnerskabets fortsatte stabilitet og udvikling.

*Rum* skal også forstås bogstaveligt. Et rum, hvor man kan tale ordentlig sammen og med hinanden. Et rum, som er behageligt at være i. Et rum, som i tilstrækkelig grad er uforstyrret og elektroniske forstyrrelser er minimeret, og gerne et rum, som er intellektuelt inspirerende.

Både tid og rum skal varieres i passende grad. Tiden skal til- >

- > passes efter dagsorden, og man skal ikke underkende betydningen af at se sine partnere i andre omgivelser end de forretningsmæssige. Fra vores egen verden har vi planlagt næste års partnerseminar i udlandet – både som en del af et projekt, og fordi vi tror på, at vi ved at komme uden for vores komfort-zone lærer hinanden at kende på en anden måde, og at fælles historie knytter os sammen. Mindre kan gøre det, men eksemplet illustrerer, at en sådan tur både tager tid, rum, planlægning, handling og penge.

### Ikke altid enige

Konflikter vil altid opstå. De bør dog ikke måles på, om de er store eller små, men på om de har en destruktiv eller konstruktiv karakter. Det er ikke fraværet eller antallet af dem, der bestemmer partnerskabets fremtid, men måden, man i partnerskabet håndterer konflikter på, der kan forudsige noget om kvaliteten og stabiliteten i partnerskabet.

De fleste mennesker bryder sig ikke om konflikter. Mange ønsker heller ikke at benævne, at sådanne skulle være til stede. Vi har erfaring med, at det hjælper partnerskabet at benævne vanskelighederne mellem hinanden ved rette navn.

Få af os er bevidste om de konflikthåndteringsstrategier, vi benytter. Det kan have den negative betydning, at man håndterer konflikter, som ikke både tjener egne og partnerskabets interesser og behov.

Første og vigtigste skridt mod en hensigtsmæssig konfliktløsning er anerkendelse af konfliktens tilstedeværelse. Det lyder simpelt, men mange tør ikke erkende, at det forholder sig sådan, men håber, konflikten blot går over af sig selv. Det gør nogle konflikter også. Men i hvert fald de destruktive konflikter skal have bevågenhed.

Det er en fejl at tro, at man først skal benævne og arbejde med en konflikt, når man ved, hvordan de skal løse den. I en konflikt skal alle de konfliktende partnere være enige om den bedste løsning, og den skabes sjældent i det private lønrum. En populær frase er, at der skal to mennesker til en konflikt. Det betyder så også, at der skal to mennesker til at løse den.

At kunne tage den andens perspektiv er en meget vigtig egen-skab, hvis en konstruktiv konfliktløsning skal finde sted. De partnere, som vi oplever er allersværest at hjælpe, er dem, som er ude af stand til at se konflikten fra den andens perspektiv. At kunne tage den andens perspektiv har slet ikke noget at gøre med at give den anden ret, men med at efterlade en forståelse og ofte en medfølelse for, hvorfor den anden part handler, tænker og føler, som han gør. Den form for perspektivtagen fremmer den konstruktive og kreative problemløsning. Og det skal der til.

### Det med økonomien

Det siger sig selv, at man helst ikke igen og igen skal diskutere økonomi, idet det fremmer usikkerheden i forhold til de enkelte partners tryghed og stabilitet. Omvendt er det en slange i paradiset, hvis man ikke regelmæssigt får afstemt mellem partnerne, om de

oplever, at der grundlæggende er en fair og rimelig fordeling mellem den enkeltes indsats og økonomiske udbytte.

Ingen enkelt model er den ideelle for alle partnerskaber. Men vi kan gøre opmærksom på nogle faktorer, som man bør forholde sig til.

Vi har ikke kendskab til nogen partnerskaber, hvor ”What’s in it for me” ikke spiller en stor betydning. Vi kender heller ikke til partnerskaber, hvor man ikke gerne vil øge omsætningen – sådan at forstå, at hvis muligheden er til stede og med en passende indsats og i overensstemmelse mellem virksomhedens værdier, vision og mission, så er alle parate.

Partnerne ser sjældent fuldstændig ens på, hvor motiverende større omsætning er, og på hvor meget der skal tilkomme den enkelte i forhold til indsats og økonomisk afregning. Det bør den økonomiske model i virksomheden tage højde for. Kan man ikke blot anvende en procentvis fordelingsmodel? Åh jo. Risikoen ved den simple model, er imidlertid, at den kun motiverer for den del af driften, som giver direkte indtjening til partnerskabet og især måske kun til den partner, som afregnes for opgaven. Men en virksomhed består af en lang række andre nødvendige ansvarsområder, som ikke står i et direkte forhold til honorering af eksterne specifikke opgaver: personaleansvar, marketing, økonomistyring, konceptudvikling, indkøb, vedligeholdelse, kundepleje og kompetenceudvikling. Desuden kan nogle partnere være bedre til at skaffe nye kunder, men ikke nødvendigvis bedre til at udføre opgaverne.

Omdrejningspunktet synes at være et sted imellem, at det skal kunne betale sig at yde en indsats, og at de andre nødvendige områder ikke misligholdes. Det er ikke nogen let opgave, og den kræver vedvarende fokus og indsats.

Balance Score Card-systemer er en af måderne, nogen forsøger at løse det på. Vi kan ikke pege på ét system, som virker for alle, men måden at undersøge på, om partnerne er tilfredse, er ret enkel. Den enkelte partner skulle gerne kunne svare ret entydigt ja til, om han oplever, at man som partner har en rimelig og retfærdig fordeling mellem indsats og økonomisk afregning. Det svar skal først og fremmest bunde på en følelse og ikke på en lineær juridisk, matematisk, kognitiv forståelse.

Tilfredshed kan godt hvile på, at man ikke ved, hvordan det skulle gøres bedre. Men tilfredshed kan ikke hvile på, at der kun er nogen i partnerskabet, som er tilfredse, mens andre ikke er. ■

*Asger Neumann & Søren Braskov  
psykologer, HumanAct*

### REFERENCER:

- Collin, J. (2009): *Good to Great*. L&R Business.  
Toustrup, J. (2013): *Psykotering og værdier*. IBooks.