

# PUS

## Partner Udviklings Samtaler

### TEKST

Søren Braskov  
& Asger Neumann  
CfOP

Et redskab til udvikling og forbedring af det kollegiale fællesskab

Når tandlægen har ondt... lød en af overskrifterne på PTO's årsmøde 2010 i Silkeborg. Krævende og angste patienter, vanskelige behandlinger, risiko for klagesager og negativ omtale på forsiden af en af dagens aviser var nogle af de belastninger, som blev belyst.

Der synes at være enighed om, at sådanne forhold kan gøre hverdagen sur og trist og i værste fald fører til nedslidning og udbrændthed. Men krævende og udfordrende patienter er kommet for at blive var et budskaberne, hvorfor praktiserende tandlæger må lære at tackle disse udfordringer frem for at håbe på "at det snart går over".

Der er ikke et enkelt værktøj til at "fixe" disse forhold, men det gode kollegiale partnerskab er i hvert fald en væsentlig antidot mod sådanne forhold. Dermed har vi også antydnet, at kollegiale partnerskaber ikke altid er "gode" men også kan være destruktive og opslidende. I så fald befinder tandlægen sig i en "to fronts krig" ... og den er der aldrig nogen feltherrer som har vundet!

Som konsulenter og coaches for virksomheder, der driver partnerstyrede virksomheder (praktiserende læger, tandlæger, advokater m.fl.) består en stor del af vores arbejde af konfliktløsning og mediation. Vi har tidligere skrevet om konflikter i praksis (Braskov, 2004) og om vigtigheden af det rigtige partnervalg i almen lægepraksis (Braskov & Neumann, 2009).

I et forsøg på at hjælpe partnerne i et partnerskab til at optimere deres partnerskab har vi udviklet et dialogisk redskab - PUS - en forkortelse for Partner Uviklings Samtaler som en pendant til MUS-samtalen for ansatte.

PUS-samtalen giver, som MUS-samtalen, mulighed for at samarbejdet imellem kollegaerne evalueres og de fremadrettede linjer diskuteres.

Inden en mere detaljeret gennemgang af PUS-samtalen, vil vi kort introducere faktorer omkring det psykiske arbejdsmiljø og dets betydning.

Arbejdsmiljøforskningsinstituttet har i talrige publikationer fremført de såkaldte seks guldorn (Kristensen, 2009) som centrale faktorer for det psykiske arbejdsmiljø.

- Indflydelse
- Mening i arbejdet
- Forudsigelighed
- Social støtte
- Belønning
- Krav

De fleste tandlæger, som arbejder i praksis, vil forhåbentlig kunne vinge positivt af på de fleste af disse centrale faktorer, og uden at gå nærmere ind i en analyse, skal vi blot fremhæve:

- indflydelse handler bl.a. om arbejdstilrettelæggelse, metoder, indretning, hvem man ønsker ansat etc.
- mening i arbejdet kan være oplevelsen af betydningsfuldhed for patienterne etc.
- forudsigelighed i det daglige arbejde rummer kendskab til arbejdsdagens indhold, form og struktur etc.
- social støtte betyder opbakning fra og nærvær med kollegaer og medarbejdere etc.
- belønning i form af indtjening og eventuelt anerkendelse etc.
- krav handler om balancen mellem evner, ressourcer og opgavernes karakter og omfang etc.



Den nyeste forskning peger – udover de velkendte seks guldorn – på social kapital som en yderligere betydningsfuld dimension for trivsel og det psykiske arbejdsmiljø.

Den sociale kapital defineres som:

"Virksomhedens sociale kapitaler er den egenskab der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave.(Og)...for at kunne løse dens kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne evner at samarbejde og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed " (Olsen et al., 2008 p. 8).

I ovenstående introduceres således yderligere – udover de seks guldorn - 3 faktorer, som synes særdeles vigtige for trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

- Evne til samarbejde
- Tillid
- Retfærdighed

Undersøgelser viser, at hvis virksomheder har "god social kapital" har de et godt psykisk arbejdsmiljø og høj performance. Det vil sige høj produktivitet og kvalitet eller kort og godt: "bundlinje" og trivsel.

De ovenstående tre begreber er derfor indlysende væsentlige modgifte mod dårlig trivsel, udbrændthed, stress og konflikter. På denne baggrund er PUS-redskabet udviklet til at facilitere en konstruktiv samarbejdsproces til vedligeholdelse af god social kapital eller til genetablering heraf.

### Partner Udviklings Samtaler

Den strukturerede PUS samtales væsentligste formål er

- hjælp til undersøgelse af samarbejds-vanskeligheder og ressourcer
- hjælp til adressering af konflikterne
- hjælp til undgåelse af negativ emotionalisering og personificering
- beslutninger omkring nødvendige indsatser

PUS skemaet og den efterfølgende dialog tager udgangspunkt i en række udsagn om centrale temaer som samarbejde, trivsel og indbyrdes evalueringer. De scorede udsagn følges op af en semistruktureret dialog partnerne imellem.

I PUS-skemaet scorer man både sig selv og sine kollegaer på de forskellige udsagn for på denne måde at omfange den mulige diskrepans eller de mulige "blind spot" som kan være mellem selvpfattelse og andres vurdering. Eksempelvis oplever den enkelte partner sig måske ikke svær at samarbejde med, men de øvrige scorer måske vedkommende meget højt på netop samarbejdsudsagnene. Herved skabes grundlag for en dialog, som er essentiel i forhold til konfliktprofylakse, trivsel, indtjening og dermed styrkelse af den sociale kapital.

Det vil blive for omfattende at præsentere hele skemaet her, men indholdsmæssigt fokuserer skemaet på 4 hovedområder:

Mig selv	=	individuel
Mig og mine kollegaer	=	relation til indehaverne
Mig og vore ansatte	=	organisation
Mig og mit firma	=	virksomheden



## Partner Udviklings Samtaler...



Første hovedområde har fokus på den enkelte partner og vedkommendes trivsel i forhold til sig selv og arbejdet. Er partneren tilfreds med sig selv og dagligdagen, de daglige gøremål, arbejdets indhold, de primære arbejdsfunktioner etc.

Andet hovedområde er forholdet til de andre partnere. Trives vedkommende med sine kollegaer, er arbejdsfordelingen rimelig, hvordan samarbejdes der, er der noget særligt, der kræver opmærksomhed etc.

Tredje hovedområde er organisationen i sin helhed. Her er fokus på partneren og forholdet til de ansatte. Hvordan er samarbejdet og effektiviteten de ansatte imellem, opleves et passende antal hjælpepersonale etc.

Og endelig fjerde hovedområde, som har fokus på den forretningsmæssige side af virksomheden. Står indtjeningen mål med forventningerne, er omkostningsniveauet passende, skal der investeres etc.

Som eksempel på et af de fire hovedområder i PUS-skemaet:

Mig og mine kolleger/ Relation til partnerne	Skala 1-5	Samlet vurdering af samarbejdet	Samarbejdet i forhold til partner 1	Partner 2	Partner 3
2. Hvordan vurderer du samarbejdet med dine kolleger gennem det seneste år?					
Nævn de to begivenheder som du har oplevet sværest i forhold til samarbejdet med dine kolleger.					
Nævn to begivenheder hvor du har glædet dig over samarbejdet og oplevet det værdifuldt					

Som det fremgår, er der tale om en numerisk score af en selv og af de andre partnere, udover at partnerne også i dialogisk form eksemplificerer to begivenheder indenfor det sidste år, som har været svære og to begivenheder, hvor samarbejdet har været værdifuldt.

Vores erfaringer er, at PUS bedst administreres/ implementeres via en proceskonsulent, der leder processen, idet man på denne måde får en uvildig part til at problematisere/udfordre/ engagere og motivere partnerne i en mulig sårbar proces.

Erfaringer viser også, at partnerne selv med tiden kan forstå PUS-samtalen, såfremt der ikke er dybereliggende konflikter i klinikken og partnerskabet.

PUS-redskabets styrke er, at den adskiller, hvilke forskelle og uenigheder der har med holdninger, værdier og behov at gøre, og hvilke der har med samarbejde og ansvar for fællesskabet at gøre. Ofte går partnerne ikke ind i denne type samtale med hinanden, fordi de intuitivt oplever samtalerne som potentielt farlige og konfliktskabende.

Åbenheden omkring oplevelser og holdninger rummer potentielt muligheden for at møde misforståelse, sårbarhed og tendens til at "tage ting personligt". Det kan medføre svære, sårede, krænkede eller skuffede følelser, hvor det kan være vanskeligt at vende tilbage til det saglige og konstruktive, og hvor det kan være vanskeligt at vide, hvordan man optimalt anvender de forskelle og sårbarheder, der har vist sig. Som følge heraf vil potentielle uenigheder derfor ofte ikke blive i tale sat; til tider med en sneboldeffekt til følge.

PUS-processens ærinde er i udgangspunktet ikke at løse de forskelle i holdninger, behov og prioriteringer, der er i klinikfællesskabet, men hjælpe med at afdække, hvad der er realiteten i fællesskabets holdninger, oplevelser og prioriteringer.

PUS-processen afdækker således, om der generelt er konsensus på vigtige grundlæggende samarbejds- og forretningsområder – og kan, når skemaet afdækker uenigheder og forskelle, konkretisere og kvalificere hvilke specifikke områder, der formentlig bør arbejdes med og udvikles videre på.



PUS-processen kan selvfølgelig tydeliggøre så store forskelle og uenigheder partnerne imellem, at en "skilsmisse" vil være det mest hensigtsmæssige.

Med PUS-processen er det dog vores håb, at de nødvendige valg sker på et reflekteret og udviklingsorienteret grundlag, hvor alle involverede har lært noget om sig selv, samarbejde, værdier m.m.

Forhåbentlig på en måde så man stadig kan anerkende og respektere hinanden som mennesker og fagpersoner samtidig med, at

man må konstatere, at man holdningsmæssigt og prioriteringsmæssigt ikke skal drive praksis sammen.

PUS-processen kan med fordel være en årlig tilbagevendende begivenhed, hvor det bliver naturligt og selvfølgelig at tage trivsel, strategi, samarbejde og klinikfællesskabet op til undersøgelse. På denne måde bliver PUS-processen udgangspunktet for en målrettet udviklingsproces i forhold til klinikfællesskabets behov for organisatorisk, metodemæssig, bemandingsmæssig, faglig og/eller visionær udvikling og fornyelse.

### KILDER

Braskov, S.: Når samarbejdet skranter. Månedsskriftet for praktisk lægegerning, Vol. 82, 2004, p. 1-13

Braskov, S & Neumann, A.: Partnervalg i lægepraksis – Kærlighed eller fornuft. Månedsskriftet for praktisk lægegerning ?

Olsen, K. G., Thoft, E., Hasle, P. & Kristensen, T.S.: Virksomhedens sociale kapital - en hvidbog. Arbejdsmiljørådet, 2008

Kristensen, Tage S.: De seks guldorn, <http://www.arbejdsmiljoweb.dk>, 2009

[www.ids-cologne.de](http://www.ids-cologne.de)

## VERDENS FØRENDE INDEN FOR DENTALBRANCHEN

Besøg den globalt førende messe inden for tandmedicinsk og tandteknisk udvikling. På IDS 2011 præsenterer omkring 1.800 udstillere fra flere end 50 lande deres nyeste innovation. Benyt Dem af drivkraften fra verdens forskning i praksis og teknik, lad dem begejstre over effektiviteten i nye fremgangsmåder og produkter og mød Deres kolleger fra hele verden. Velkommen til Köln.

Udstyr til praksis | Funktionsmøbler og -systemer | Instrumenter og -værktøj | Specialudstyr og -værktøj | Implantologi og farmaceutiske produkter | KFO- og rekonstruktionshjælpedele | Profylakse og dental æstetik | CAD/CAM | og meget mere

### 34. internationale dental-messe KÖLN, 22 - 26.03.2011 22. marts: Fagbesøgdag

Intermess ApS  
Rådhusvej 2 | 2920 Charlottenlund, Danmark  
Telefon +45 45505655 | Telefax +45 45505027  
info@intermess.dk