





Bedre skemaer gennem dialog

Kan man arbejde på et apotek og alligevel hente sin 2-årige i vuggestuen mange af ugens dage? Det kan godt blive svært. For apoteket er til for borgerne og skal være tilgængeligt – også når folk har fri. De lange vagter er med andre ord et arbejdsvilkår som ansat på apoteket. Eller er de?

På **Stenløse Apotek** og **Frederikssund Apotek** har man besluttet at udfordre naturlovene. For måske er det muligt både at tilgodese apotekets krav til bemanding på den ene side og medarbejdernes behov i den livssituation, de er i, på den anden. I hvert fald i højere grad end man gjort hidtil, viser de foreløbige erfaringer.

Stenløse Apotek gennemførte i efteråret sidste år en stor omlægning af deres skemalægning, mens man på **Frederikssund Apotek** står midt i processen.

Begge steder gør man op med mange års gældende principper for skemalægningen på apotekerne. Og selv

om nogen stadig skal tage de ”trælse vagter”, som de siger i Frederikssund, er man på begge apoteker blevet overrasket over, hvor mange af medarbejdernes ønsker, det faktisk er muligt at opfylde.

På begge apoteker har man lagt alle forestillinger om, hvad medarbejderne gerne vil, til side og i stedet spurgt dem.

Læs med på de kommende sider, hvor der afslutningsvist er et interview med xx fra Crecea om social kapital og indflydelse på arbejdet.



AF: TRINE GANER
ILLUSTRATION: MAL-BRITT AMSLER

>

Fra privilegier til de få til lige vilkår for alle

Opgør med gamle skemaer og fastlagte opgavefordelinger har skabt arbejdsglæde og fastholdt medarbejdere på Stenløse Apotek.

De fleste dage kan Susanne Danmark Strandberg hente sin datter i vuggestuen og sin søn i SFO om eftermiddagen. De tager typisk hjem og hygger, laver mad og spiser sammen i familien. Det, der lyder som en almindelig hverdag i en børnefamilie, er for den 31-årige farmakonom en luksus, som hun sætter stor pris på. Det har nemlig ikke altid været sådan.

Da Susanne Danmark Strandberg blev ansat på Stenløse Apotek for tre år siden, havde hun, foruden skiftende week-endvagter, fire ugentlige vagter fra 9.00-17.30 i hverdagene. Og når der var juleklip i børnehaven, eller arrangement på sønnens skole om eftermiddagen, kunne hun sjældent få fri.

"Jeg havde nærmest ikke en hverdag med mine børn. Det hang slet ikke sammen," siger Susanne Danmark Strandberg.

Samtidig kunne hun se kollegaer med høj anciennitet gå tidligt og holde fri, når det passede for dem. Situationen var så uholdbar, at Susanne Danmark Strandberg var begyndt at se sig om efter job uden for apotekssektoren.

Måtte ske ændringer

Men så kom der ny apoteker. Kenneth Lokind overtog Stenløse Apotek for to år siden, og det stod hurtigt klart for ham og hans souschef, Sebastian Eggers-Lura, at der måtte ske ændringer, hvis apoteket skulle kunne rekruttere og fastholde yngre medarbejdere og løfte fællesskabet og arbejdsglæden.

"Det var medarbejdere, der havde været ansat i mange år, som havde de attraktive vagter, mens de yngre og nyligt ansatte måtte tage alle lukkevagterne. Det var ikke rimeligt, og det skabte dårligt arbejdsklima og snak i krogene," siger Sebastian Eggers-Lura.

Og det var ikke kun de eftertragtede vagter, som var ulige fordelt. Det var også bestemte medarbejdere, som fast varetog forsendelsen og alle de andre opgaver, der foregår "bagved",

mens de yngre og nyligere ansatte stod i skranken hele dagen. Organiseringen af opgaverne betød, at de medarbejdere, der stort set altid stod i skranken, savnede afveksling, oplevede Kenneth Lokind.

"På begge mine bevillinger kunne jeg se, at der var stor arbejdsglæde i filialerne, fordi medarbejderne fik mulighed for at lave mange forskellige opgaver. Det er hårdt at stå i skranken en hel dag, og det er vigtigt, at man kan få lov at lave mange slags opgaver for at bevare arbejdsglæden," siger Kenneth Lokind.

Slettede alle gamle planer

Da den skemaansvarlige på apoteket stoppede, overtog souschef Sebastian Eggers-Lura ansvaret for skemaplanlægningen. Ved en-til-en-samtaler kunne alle medarbejdere komme med ønsker til antallet af timer, arbejdstider og hvilke opgaver på apoteket, de gerne ville være med til at løse.

"Jeg slettede alle gamle planer og startede helt forfra. Det var en rigtig god proces, og medarbejderne bliver glade, når der bliver lyttet til dem og deres ønsker," siger Sebastian Eggers-Lura.

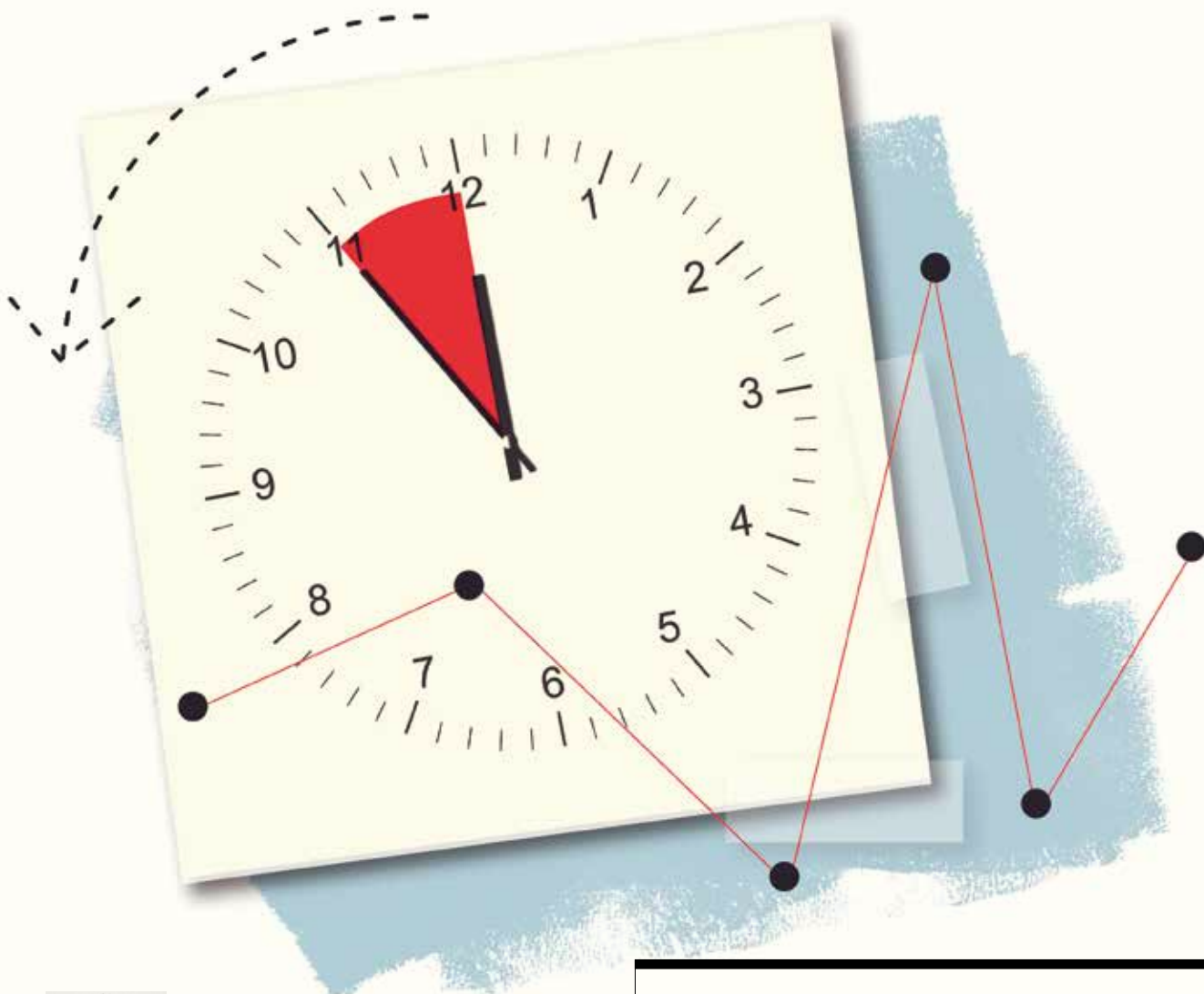
Efter samtalerne med medarbejderne begyndte arbejdet med det nye skema. Udgangspunkt: ingen skulle favoriseres, og lørdagsvagter blev delt ligeligt, så alle fik samme belastning. Hverdagene blev fordelt, så flest mulige kunne gå kl. 16 – et ønske fra især medarbejdere med mindre børn. Og selv om alle ikke har kunnet få præcis det skema, de drømmer om, er det, ifølge souschefen, lykkedes at opfylde overraskende mange ønsker.

"Vi går langt for at tilgodese farmakonomerne. Elever, farmaceuter og farmaceutstuderende tager oftest lukkevagterne. Og det hænger heldigvis fint sammen med ønskerne hos de medarbejdere, vi har lige nu. Ikke mindst fordi, jeg som farmaceut skal være på apoteket i hele åbningstiden og derfor er den, der lukker apoteket," siger Sebastian Eggers-Lura.

Positiv effekt på arbejdsmiljøet

Processen har haft en positiv effekt på arbejdsmiljøet på apoteket, oplever souschefen.

"Målet har været ens vilkår for alle via en demokratisk tilgang. Hvis en har brug for at få fri en dag, eller gå tidligt, så skal vi bare finde en løsning. Og det kan vi som regel også," siger Se-



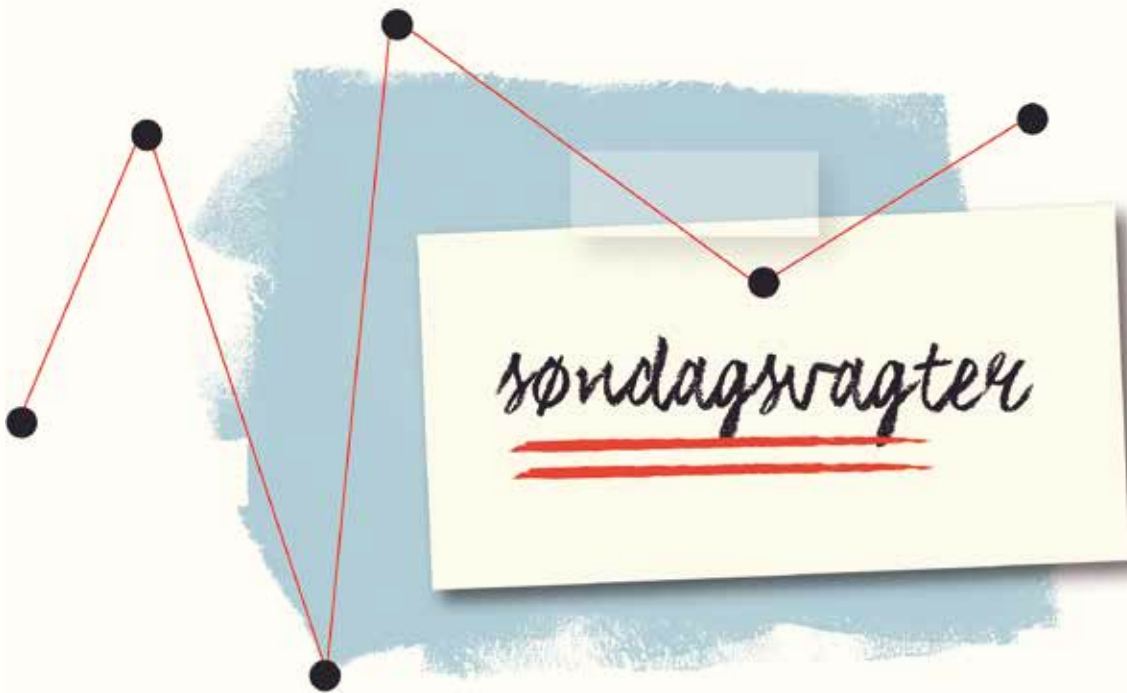
Vi går langt for at tilgodese farmakonomerne. Elever, farmaceuter og farmaceutstuderende tager oftest lukkevagterne

Sebastian Eggers-Lura,
souschef, Stenløse Apotek

Bemanding på Stenløse Apotek

Efter processen, der har involveret alle medarbejdere, ser organiseringen på Stenløse Apotek nu sådan ud:

- En medarbejder har "bagvagten" – altså ansvar for receptionen, plejehjem, dyrlæger, lægetelefon, mails mv. Denne position, der tidligere blev varetaget af få medarbejdere, er sat i rotation mellem alle dem, som ønsker det.
- Skrankemedarbejderne har hver sit nummer (1,2,3,4 mv.).
- Nr. 1 og 2 er fast i skranken hele vagten. De har til gengæld fri kl. 16.
- Nr. 3 og 4 tager sig af opgaver som dosis, skema, varer mv. og bruges som ekstrapersoner ved kø. Typisk vil nr. 3 og 4 være dem, som fortsætter til lukketid, når nr. 1 og 2 går kl. 16. Nr. 3 er oftest farmaceut, der i kraft af sin position som 3'er har ro og luft til at tage medicinsamtaler løbende.



bastian Eggers-Lura.

Han lægger dog ikke skjul på, at processen ikke har været uden omkostninger. Apoteket og tilhørende filialer har blandt andet måttet sige farvel til en lille håndfuld medarbejdere undervejs, fortæller souschefen.

"Det er en lang forandringsproces, og vi er lagt fra færdige. Et område, som vi blandt andet også kommer til at se på, er tildelingen af bonus. Tidligere har man givet bonus til medarbejdere, der tog sig af særlige opgaver. Men det er jo arbejdet i skranken, der er vores kerneopgave. Den fortjener anerkendelse, også når det kommer til bonus," siger Sebastian Eggers-Lura.

Tanker om at forlade sektoren droppet

For Susanne Danmark Strandberg har forandringen været en gevinst på flere parametre. Hun har fået et mere afvekslende job med flere forskellige opgaver og har et skema, der gør, at hun kan tage del i sine børns liv. Alle tanker om at forlade sektoren er derfor også droppet.

"Der bliver lyttet til mine ønsker og behov, så jeg kan få tingene til at hænge sammen. Det har betydet alverden for mig," siger Susanne Danmark Strandberg.

Imødekommenheden fra apotekets side har betydet, at hun er langt mere villig til at træde til, når der er brug det.

"Hvis der er behov for, at jeg kommer ind og tager en vagt på en fridag, hvor jeg ikke har andre planer, gør jeg det gerne. Når jeg får noget den ene vej, giver jeg selvfølgelig gerne igen den anden," slutter Susanne Danmark Strandberg. ●



Hvis der er behov for, at jeg kommer ind og tager en vagt på en fridag, hvor jeg ikke har andre planer, gør jeg det gerne. Når jeg får noget den ene vej, giver jeg selvfølgelig gerne igen den anden

Susanne Danmark Strandberg,
farmakonom, Stenløse Apotek

FREDERIKSSUND APOTEK

Opgør med firkantede skemaregler skal skabe arbejdsglæde og fastholde medarbejdere

En øvelse med drømmeskemaer er startskuddet for en ny og mere individuel tilgang til skemalægningen på Frederikssund Apotek. Fremover må der gerne gøres forskel på folk.

Hvordan ser dit drømmeskema ud, hvis du ikke skal tænke på hverken kollegaer eller apotekets åbningstider og bemandingsbehov? Det spørgsmål blev medarbejderne på Frederikssund Apotek for nylig bedt om at svare på.

Ambitionen er at ryste posen og udfordre de principper, der i mange år har ligget til grund for skemalægningen på apoteket. Der har som udgangspunkt været ens regler for alle. Sene vagter og weekendvagter er blevet fordelt ligeligt, og særlige ønsker er blevet noteret af skemalæggeren og imødekommet, når det var muligt, i den rækkefølge ønskerne er indkommet.

Reglerne fremgår af personalepolitikken, og fordelene har været, at de er klare og gennemsigtige, og at alle medarbejdere langt hen ad vejen har været stillet lige. Omvendt har systemet kun i begrænset omfang givet mulighed for at tage individuelle hensyn. Og det har i stigende grad vist sig at være et problem, oplever mangeårig skemaansvarlig på apoteket Inga Nørskov.

"Den måde, som vi hidtil har gjort det på, har ikke givet mu-

lighed for at imødekomme en medarbejder, der for eksempel bliver alenemor. Hun kan jo ikke vente på, at det bliver hendes tur til at få et ønske opfyldt. Hun har brug for at blive tilgodeset med det samme for at kunne få tingene til at hænge sammen. Det har der ikke været mulighed for, og det har været et problem," siger Inga Nørskov.

Og netop udfordringen med at få sene vagter på apoteket til at hænge sammen med et familieliv med små børn har været årsag til, at apoteket gennem de sidste år har måttet sige farvel til flere gode medarbejdere, der blandt andet har søgt til sygehusapotek. Det er – sammen med ønsket om generelt at øge trivslen og styrke dialogen med medarbejderne – baggrunden for, at souschef Nikolaj Høgstedt har igangsat øvelsen med drømmeskemaer.

"Vi har igennem længere tid arbejdet på at forbedre arbejdsglæden på apoteket, og nu er turen kommet til at se på skema-



Det nye er, at vi tager medarbejderne med på råd. Det synes jeg er godt, for det er jo et kæmpe indgreb i den enkeltes liv, når man beder folk om at arbejde på tidspunkter, der ikke passer dem

Inga Nørskov,

farmakonomet og skemaansvarlig,
Frederikssund Apotek



FOKUS

FREDERIKSSUND APOTEK



Det har været en god øvelse at slippe det hele fri og lade medarbejderne drømme vildt

Nikolaj Høgstedt,

souschef, Frederikssund Apotek

> erne. De har utrolig stor betydning for, hvordan den enkelte trives,” siger souschefen.

Drøm vildt

Øvelsen har bestået i, at alle 35 medarbejdere har oprettet deres drømmeskema i et tomt skema i et testmiljø i STAFF. Ene- ste krav har været, at man skal have afviklet sine ugentlige timer.

”Det har været en god øvelse at slippe det hele fri og lade medarbejderne drømme vildt. Vi har haft mange forestillinger om, hvordan folk gerne ville have det. Men hvordan ser det så reelt ud, hvis man spørger dem? Det var vi nysgerrige på at finde ud af,” siger Nikolaj Høgstedt.

En del af ønskerne i drømmeskemaerne viste sig at være forudsigelige: mange vil gerne have tidligt fri og fri i weekenderne. Men der har også været flere overraskelser, fortæller han.

”Jeg er blandt andet blevet overrasket over ønskerne fra de nyuddannede medarbejdere. Her er flere, der gerne arbejder fire dage om ugen fra kl. 9-18, hvis de til gengæld kan få en ekstra ugentlig fridag. Og overraskende mange vil gerne arbejde om søndagen. Det havde jeg ikke regnet med,” siger Nikolaj Høgstedt, der har haft til opgave at samle alle skemaer i ét.

Og selv om det har afsløret, at ikke alt vil kunne lade sig gøre, ser han potentialet for, at flere kan blive imødekommet på deres behov, end det er tilfældet i dag. Forandringen vil dog betyde et opgør med den lighedstankegang, der hidtil har styret skemalægningen – et opgør, som der er opbakning til blandt medarbejderne. Det stod klart på det temapersonalemøde, der blev afholdt i kølvandet på drømmeskemaøvelsen.

Skemadilemmaer

På mødet diskuterede man skemadilemmaer i mindre grupper: Skal de ”trælse” vagter forfordes jævnt, eller er det ok, at alle ikke har det samme antal lørdage og søndage på en måned? Og hvad når en kollega er syg? Får vi det til at hænge sammen, eller skal vi indkalde en kollega på vedkommendes fridag?



Tidlige vagter

Som en udløber af processen er det besluttet at indføre vagter, der starter kl. 8. På morgenvagterne bliver der ro til at få klaret opgaver, der ikke involverer betjening af kunder. Det har en del medarbejdere ønsket, og det giver mulighed for en uforstyrret, og dermed forhåbentlig også mere effektiv, opgaveløsning.

”Vi fik nogle rigtig gode snakke og fede diskussioner, hvor det var muligt at udveksle synspunkter. Her stod det klart, at der er opbakning til en mere individuel tilgang, hvor der tages flere hensyn til, hvis man har særlige behov i en periode. Det har vi før været tilbageholdende med,” siger Nikolaj Høgstedt.

Christina Andersen, der er farmakonom og filialleder på Slangør Apotek, synes det giver mening med en mere individuel tilgang.

”Vi kan ikke presse ens modeller ned over alle. Vi er forskellige, og der skal tages hensyn til, hvis man i en periode har et særligt behov. Selv om man ikke selv har behovet nu, giver det en tryghed at vide, at muligheden er der, hvis man skulle komme i en situation, hvor man fik brug for det. En slags forsikring,” siger Christina Andersen.

Fleksibiliteten bliver større

Hun tror på, at fleksibiliteten hos den enkelte medarbejder bli-

ver større, hvis man oplever at blive imødekommet.

"Hvis man får opfyldt flere af sine ønsker, er man mere villig til at give noget mere igen den anden vej, når der er brug for det" siger hun, der selv er tilfreds med sit skema men drømmer om at kunne være mere på filialen i Slangstrup, hvor hun er leder.

Også skemaansvarlig Inga Nørskov er positiv. Selv om det kan komplicere hendes arbejde, at principperne bliver mere fleksible.

"Det er ikke nødvendigvis nogen populær post, jeg sidder på. Skemaet skal jo lægges i overensstemmelse med apotekets drift. Det nye er, at vi tager medarbejderne med på råd. Det synes jeg er godt, for det er jo et kæmpe indgreb i den enkeltes liv, når man beder folk om at arbejde på tidspunkter, der ikke passer dem. Skemaet er vigtigt for arbejdsglæde og fastholdelse," siger Inga Nørskov.

Hun ser frem til at arbejde videre med at implementere de nye principper, så flere medarbejdere på Frederikssund Apotek fremover forhåbentlig kan få deres skemadrømme opfyldt. ●



Vi kan ikke presse ens modeller ned over alle. Vi er forskellige, og der skal tages hensyn til, hvis man i en periode har et særligt behov

Christina Andersen,

farmakonom og filialleder på Frederikssund Apoteks filial i Slangstrup

VIDSTE DU, AT ...

priserne på medicin er mere end halveret siden år 2000?

Det skyldes, at Danmark har Europas mest fri og skarpe priskonkurrence på apoteksforbeholdt medicin.

