

Ny apoteker

*gode råd om
indledning af
samarbejdet*

Indholdsfortegnelse

Ny apoteker.....	3
Forandringer	3
Forventninger	3
Forskelle.....	4
Omstillingsparathed	4
Forventninger til det nye samarbejde.....	5
Hvordan får man forventninger afstemt?.....	6
Hvem er apotekeren – og hvad vil apotekeren?	6
Hvordan kan medarbejderne få kendskab til apotekeren?.....	7
Det gamle og det nye mødes og brydes.....	8
Tempo og inddragelse	8
Tempo og inddragelse	9
Uddelegering af opgaver.....	9
Information	9
Apotekeren har travlt den første tid.....	10
Forandringer, det er særligt vigtigt at informere om.....	10
De sociale relationer.....	10
Støtte til det sociale samvær.....	11
Godt begyndt... ..	11
Ideer til, hvordan man kan organisere det gode samarbejde	11

Ny apoteker

Ved en apoteksovertagelse sker der altid ændringer i apotekets arbejdsgange, prioriteringer og spilleregler mm. Forandringerne griber ind i arbejdets indhold, organisation og tilrettelæggelse og i de hævdvundne hierarkier og sociale relationer på arbejdspladsen – forhold, der alle spiller en stor rolle for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Denne "pjece" er udarbejdet på baggrund af henvendelser fra den nyudnævnte apoteker og/eller apotekets medarbejdere i forbindelse med apoteksovertagelser. Pjecen peger på en række udfordringer, som den nyudnævnte apoteker og apotekets medarbejdere må tackle i den tid, hvor det nye samarbejde indledes.

Materialet har til formål at rådgive og vejlede den nyudnævnte apoteker og apotekets medarbejdere under forandringsprocessen. Materialet er opbygget så der veksles mellem beskrivelser af typiske processer ved forandringer, og ideer til, hvad apoteket kan gøre for at løfte forandringsprocessen. I kan trække de temaer ud og bruge de ideer, som I finder spændende eller relevante netop for jer.

De følgende sider handler om psykiske forhold, som ofte ses sammen med de forandringer, en apoteksovertagelse fører med sig. Materialet følger de faser, apoteket gennemlever ved en apoteksovertagelse; "Forventninger til det nye samarbejde" handler om tiden før og lige efter, den nye apoteker er tiltrådt. "Det gamle og det nye mødes og brydes" handler om perioden, efter apotekeren er tiltrådt, hvor forandringer begynder at mærkes af medarbejderne. Endelig handler afsnittet: "Godt begyndt..." om tiden, hvor apoteket så småt har etableret sig på ny, og om, hvordan man så sikrer sig, at det gode samarbejde fortsætter.

hvad du kan læse om på disse sider...

Forandringer

En apoteksovertagelse indebærer altid, at hverdagen forandrer sig. At forme fremtiden, så apoteket bliver en god arbejdsplads, er en spændende udfordring for medarbejderne og den nye apoteker. Og når man er opmærksom på, hvordan forandringerne påvirker trivslen på apoteket, og tager højde for det i det nye samarbejde, er der gode muligheder for, at omstillingsprocessen bliver en ressource for apoteket – i stedet for at blive en tid præget af utryghed, frustration og konflikter med faldende effektivitet til følge.

Vi vil især pege på to forhold, som med stor sikkerhed kommer til at spille en væsentlig rolle i omstillingsprocesserne, nemlig forventninger (såvel apotekens som medarbejdernes) og forskelle (mellem medarbejderne). Disse forhold viser sig forskelligt på hvert enkelt apotek, og deres udtryk forandrer sig med forandringsprocesserne i øvrigt.

opmærksomhed på forventninger og forskelle

Forventninger

Den enkelte medarbejder er som regel meget spændt på den nye situation – forventningsfuld, men måske også lidt angst for, hvad apotekerskiftet vil betyde for hverdagen på "det nye apotek".

Nogle medarbejdere glæder sig, andre medarbejdere frygter, at det de sætter pris på ved arbejdspladsen, vil blive lavet om – og i yderste konsekvens, at rationaliseringer vil gøre deres egen arbejdsindsats overflødig. De fleste medarbejdere har måske en snert af begge forventninger.

glæde og/eller frygt?

Forventninger bruger vi til at forberede os på, hvad en ukendt situation vil kunne bringe, så vi er rede til at møde de udfordringer, den ny situation fører med sig. Realistiske forventninger er derfor en fordel for både den enkelte og for apoteket som organisation.

Men forventningerne kan være urealistiske. De kan være så positive, at der ikke er nogen chance for, at de vil blive indfriet. Det kan afstedkomme skuffelse, frustration og vrede. De kan også være så negative, at lysten til at deltage i en positiv udvikling af apoteket forsvinder, og arbejdsglæden mistes.

er forventningerne realistiske?

Det er vigtigt, at I kender de forventninger, der er på apoteket. Så har I mulighed for at afstemme dem i forhold til hinanden og til udviklingen. Og hver enkelt kan indstille sig på de udfordringer, der er sandsynlige.

Forskelle

Medarbejdergruppen er aldrig en homogen størrelse. Medarbejderne er forskellige individer med forskellige behov og interesser i forhold til apotekets udvikling. Hver medarbejder har f.eks. særlige opgaver og ansvarsområder på apoteket.

forskellige behov og interesser

Konkret kan der være forskel på medarbejdernes forandringsparathed det vil sige i holdningen til, hvilke forandringer man ønsker indført, og med hvilken hast man vil og kan kapere ændringerne. Nogle glæder sig f.eks. over at få et større ansvar, mens det for andre giver utryghed måske fordi man aldrig har prøvet at have et ansvar.

forskelle i forandringsparathed

Forskellene i en medarbejdergruppe bliver altid mere markante, når ændringer begynder at skulle realiseres. Ændringer i arbejdsgange og prioritering af opgaver medfører også, at rollerne på apoteket forandres. Det kan give anledning til forandrede relationer kollegerne imellem, fordi medarbejdernes forskelligheder bliver synlige på nye måder, når de daglige rutiner forandres.

nye roller på apoteket

Det kan være positivt for personalegruppen – man kan få øje på nye sider og ukendte styrker hos sine "gamle" kolleger. Men der kan også opstå småkonflikter mellem medarbejderne, fordi alt føles mere usikkert end før, og fordi der kan være strid om fordelingen af opgaver og ansvar. Den type konflikter kan true samarbejdsklimaet. Ofte handler det om, at man må blive bedre til at give og modtage kritik – såvel den positive som den negative.

give og modtage kritik

Det kan være nærliggende for apotekeren at lytte mest til dem, der er mest udadvendte. Heri ligger der en fare for, at en del af medarbejdergruppen overses, fordi de ikke er indstillede på hurtige forandringer, eller fordi de ikke er så gode til at formulere sig som kollegerne. Det fører let til utilfredshed og modstand blandt de mindre udadvendte medarbejdere, der således ikke får indflydelse på forandringerne.

er alle med i udviklingen?

Omstillingsparathed

Omstillingsparathed kan handle om, hvorvidt man går reaktivt eller proaktivt ind i en forandring. Derfor kan et personalemøde/første samtaler med medarbejdere gøre, at medarbejdere, der placerer sig i en afventende position gøres mere aktive, handlende og dermed ofte til mere positive medarbejdere.

Alternativt ses af og til stressreaktioner ved forandringer, fordi det kendte og trygge forandrer sig.

Omstillingsparathed handler om :

- Motivation – hvor meget ønsker den enkelte medarbejder, at der sker ændringer på apoteket?
- Tryghedstærskel – hvornår skaber forandringer kaos for den enkelte?
- Støtte fra omgivelser - hvordan kan jeg som kollega og leder hjælpe med at skabe overblik?
- Mestringsstrategier – går jeg ind og problemløser, eller tenderer jeg mere til at føle mig som et passivt offer, der ingen indflydelse har?

Forventninger til det nye samarbejde

Man kan vælge at søge aktivt at gøre forventningerne til fælles viden. Dermed bliver det muligt at diskutere og vurdere, i hvor høj grad forventningerne er realistiske, og det bliver muligt at tage højde for forhåbningerne og frygten i planlægningen af nye tiltag.

sætte ord på
forventningerne

Ofte forbliver de forskellige forventninger (både de positive og de negative), som medarbejderne og apotekeren har til apoteket i fremtiden, desværre privat viden. Hvis der ikke skabes særlige anledninger til at tale om forventninger, er det et fåtal, der af sig selv tager det op. I kan vælge at hellige et personalemøde til jeres forventninger. Afstemning af forventninger indebærer, at alle udtrykker deres forventninger (frygt og forhåbninger) til fremtiden. Og det indebærer at apoteket i fællesskab diskuterer forventningerne til fremtiden, og vurderer hvordan man bedst kan tilrettelægge en fornuftig forandringsproces.

anledninger til at drøfte
forventninger

Afstemning af forventninger er et led i at skabe motivation for de igangværende og kommende forandringer. Motivation kommer af at vide, hvad man har at holde sig til og af at have medbestemmelse i forhold til udviklingen. Er man utryk, frustreret, eller føler man afmagt og vrede, bliver man modstander af de forandringer der er i gang.

viden og medbestem-
melse giver motivation

Hvordan får man forventninger afstemt?

Apotekeren kan holde et møde med medarbejderne kort tid efter udnævnelsen, hvis det er praktisk muligt. Apotekeren kan her præsentere sig og fortælle om sine tidligere erfaringer, tanker og ideer, og kan også selv få afklaret forskellige forhold. Mødet kan være et morgenmøde, et personalemøde eller et møde ude i byen. Når apoteker og medarbejdere mødes inden overtagelsen kan samarbejdet begyndes mens det endnu er uformelt.

medarbejdermøde

Medarbejderne kan holde et møde for sig selv, inden eller kort tid efter at apotekeren overtager apoteket, for i fællesskab at afklare:

- Hvilke forventninger til fremtiden er der i medarbejdergruppen; forhåbninger og frygt?
- Hvilke forskelle er der, imellem de enkelte medarbejders forventninger?
- Hvilke forhold på apoteket, sætter medarbejderne pris på (og ønsker bevaret) og hvilke forhold, foreslås ændret?

Det er en god ide at holde et personalemøde kort efter den nye apotekers start. Her kan I få talt om de forventninger, I har, og planerne for den nærmeste fremtid kan diskuteres og justeres.

personalemøde

Medarbejdersamtaler af uformel karakter kan holdes umiddelbart efter overtagelsen. Dette kan give lejlighed til, at den nye apoteker og hver enkelt medarbejder kan lære hinanden lidt at kende.

medarbejdersamtaler

Efter 3-6 måneder kan man følge op med mere formelle medarbejdersamtaler. Sådanne samtaler er ofte ønskede af medarbejderne; men de er også frygtede fordi man kigges i kortene af sin (endnu ret ukendte) nye chef. Frygten kan imødekomes ved at informere grundigt om samtalens formål og indhold.

Formålet kan f.eks. være at drøfte, hvordan de bedst mulige samarbejdsvilkår skabes i forhold til medarbejderens aktuelle arbejdsfunktioner og i forhold til hendes behov og ønsker for fremtiden.

samtalens formål

Indholdet kan meldes ud til medarbejderne i form af en skriftlig disposition, så man kan forberede sig på samtalen. For eksempel:

samtalens indhold

- Hvilke opgaver varetager medarbejderen?
- Hvordan er medarbejderens vurdering af sin egen varetagelse af opgaverne (evt. udviklings- og kvalificeringsbehov i forhold til de aktuelle opgaver)?
- Hvordan er medarbejderens tilfredshed med opgaverne (faglige interesser, evt. ønsker om forandringer og efteruddannelse)?
- Hvordan vurderer medarbejderen apoteket som arbejdsplads – har hun evt. ideer til forbedringer (udviklingsområder for apoteket)?
- Evt. hvem er medarbejderen privat (familie og fritidsinteresser)?

Hvem er apotekeren – og hvad vil apotekeren?

Medarbejderne er ofte særligt spændte på, hvordan apotekeren er som person. Det har stor betydning for medarbejderne, hvem personen er, der er blevet udnævnt til ny apoteker. Og det kan give utryghed, når man ikke har konkret viden om vedkommende. Rygter dannes som en naturlig reaktion på en situation præget af usikkerhed. Rygter er ikke altid sande; og de kan være uhensigtsmæssige når man skal etablere et frugtbart samarbejde.

I apotekssektoren vil der altid være nogen, der har hørt noget om den nye apoteker, og rygterne vil nå til apoteket. Det er derfor en god ide, hvis den nye apoteker så hurtigt som muligt tager kontakt til og præsenterer sig for medarbejdergruppen. Så vil de historier, der vil blive fortalt, basere sig på faktiske og aktuelle oplysninger, frem for på mere eller mindre sandfærdige rygter. Og på den måde imødekommes også de forventninger medarbejderne har.

rygter eller fakta?

Medarbejderne interesserer sig for at høre om, hvem apotekeren er, såvel arbejdsmæssigt (efteruddannelse, tidligere jobs mm.) som privat (familieforhold, fritidsinteresser, hvorfra i landet kommer hun/han mm.). Og det er også vigtigt for dem at høre om, hvad apotekeren vil som apoteker (ideer og visioner) på kort og på lang sigt.

Hvordan kan medarbejderne få kendskab til apotekeren?

Apotekeren kan sende en kopi af sit CV til apotekets personale.

Personalegruppen kan inviteres/gå med til udnævnelsesfesten.

Et medarbejdermøde – morgenmøde eller andet – umiddelbart efter udnævnelsen kan være en anledning for apotekeren til at præsentere sig selv og sine tanker med det "nye apotek". Medarbejderne interesserer sig meget for, hvad apotekeren har tænkt sig med apoteket – hvilke planer og mål apotekeren har med apoteket.

medarbejdermøde

I den forbindelse er det vigtigt at finde den rigtige balance. På den ene side ønsker medarbejderne ofte konkrete informationer om fremtiden. På den anden side afføder det frustration og vrede, hvis udviklingen er så konkret formuleret, at medarbejderne ikke har nogen mulighed for at øve indflydelse på den. Apotekeren kan i stedet tilkendegive, at han/hun vil "sondere terrænet" i et vist tidsrum, for så at konkretisere målene, så der kan udarbejdes handlingsplaner.

tænketid tilladt

Det gamle og det nye mødes og brydes

Når den nye apoteker er startet, og forandringer begynder at blive sat i værk, vil det uvilkårligt give en vis turbulens i medarbejdergruppen.

Medarbejderne skal måske udføre andre opgaver og leve op til andre krav end hidtil. Arbejdets indhold, kompetence- og ansvarsområder og samarbejdsforhold forandres for den enkelte medarbejder. Selv om man glæder sig over det nye, kan vigtige forandringer i hverdagen også indimellem medføre sorg eller tristhed over at miste det, man siger farvel til.

farvel til det gamle

Medarbejdergruppen gennemgår en proces, hvor humøret svinger – og stemningen på apoteket svinger. Det er en naturlig reaktion på væsentlige forandringer og er ikke i sig selv noget negativt. Hvis I på apoteket sørger for at skabe en atmosfære, hvor det er legitimt at reagere følelsesmæssigt på forandringerne, kan stemningen bruges positivt – som et mål for, om forandringsprocessen aktuelt skal justeres lidt.

humørsvingninger

Når apotekeren starter er der to klassiske faldgruber, som med stor sikkerhed truer et godt samarbejds-klima: "Vi plejer" og "Det var da en fjollet måde".

to faldgruber

Hvordan man (medarbejderne og/eller apotekerens tidligere arbejdsplads) plejer at gøre tingene skal helst ikke gå hen og blive et trylleord men må ledsages af en begrundelse for, hvorfor man mener, det er mere hensigtsmæssigt at gøre tingene på den ene måde frem for på en anden.

"vi plejer"

Især apotekeren skal være varsom med at give negative vurderinger af eksisterende arbejdsformer. Det bliver let opfattet som en hån af noget, mange har syntes var fornuftigt, og som en stor del af medarbejdergruppen identificerer sig med. Anerkendelse og positiv feedback kan derimod formindske stress og løfte samarbejds-klimaet.

"det var da en fjollet måde"

Hvis alle skal være kreative medspillere i opbygningen af det nye apotek, er der fire forhold, man skal tage særligt højde for i forandringsprocessen: Tempo, inddragelse, information og sociale relationer.

Tempo og inddragelse

Det kan være fornuftigt at vente lidt med de helt store forandringer – hvis det er muligt. Mange medarbejdere er knyttet til det gamle apotek – også følelsesmæssigt – store, hurtige forandringer kan godt blive oplevet som en underkendelse af det, man har gjort i mange år. Og det kræver en vis tid, før den nye apoteker lærer apoteket at kende.

tilknytning til det gamle apotek

En succesfuld udvikling af apoteket afhænger bl.a. af, at man har opbakning fra kunder og medarbejdere. Medarbejderne kender apotekets kunder, vaner og rutiner og kan derfor være sparringspartnere i forandringerne. Apoteket bliver samtidig en bedre arbejdsplads, når medarbejderne oplever, at deres forslag bliver hørt og deres erfaringer bliver medtænkt i ændringerne. Det fremmer også engagementet og opbakningen til forandringerne og modvirker stress.

medarbejdernes erfaringer kan bruges

Det kan være nødvendigt at vurdere tempoet for ændringsprocessen igen og igen. Det gamle, det som medarbejderne identificerer sig med, giver tryghed. Rutiner og vaner er ikke lige sådan at lave om – det tager tid. Medarbejderne skal kunne nå at forholde sig til ændringerne, tage stilling til dem og bidrage til dem inden de igangsættes.

tempo og tryghed

Der er som oftest stor forskel på de mere og de mindre omstillingsparate. De mindre udadvendte vil gerne være med men skal have mulighed for at indstille sig over længere tid. Modstand mod forandringerne fra dele af medarbejdergruppen kan også handle om, at nogle kan mangle færdigheder for at kunne leve op til de nye krav, der bliver stillet. Det kan så være nødvendigt at uddanne de medarbejdere.

Rekrutteringen til udviklingsprojekter og nye, spændende driftsopgaver bør foregå på en måde, så alle har mulighed for at få spændende opgaver i stedet for at lade princippet "først til mølle" råde. Ellers er risikoen, at nogle få mere udadvendte medarbejdere vil få stadigt mere spændende jobs på bekostning af de øvrige medarbejdere. En sådan udvikling fører let til et dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvor misundelse, klikedannelse og mobning har gode kår.

fordeling af nye opgaver

En fælles fordeling af nye opgaver kan f.eks. ske på personalemøderne. I så fald er det vigtigt at udarbejde og omdele et detaljeret diskussionsoplæg forud for mødet, så alle har mulighed for på forhånd at tage stilling til, hvordan de har lyst til at deltage i forandringsprojekterne.

Tempo og inddragelse

- Rutiner må forandres langsomt – eksisterende arbejdsgange er opstået fordi de var funktionelle.
- Tidligere ledelseserfaringer kan ikke overføres umiddelbart til den nye situation.
- Sæt realistiske mål, følg op på dem – og marker for hinanden, når I har nået nye milepæle.
- Overvej graden af involvering af medarbejderne.
- Informér medarbejderne om vigtige beslutninger.
- Undersøg om alle besidder nødvendige kvalifikationer i forhold til forandringerne.

Uddelegering af opgaver

Uddelegering er svært. Hvordan får man begyndt på uddelegering?:

- Lav en liste over de ansvarsområder, som kan uddelegeres.
 - Opdel evt. ud fra forskellige arbejdsområder.
- Anfør hvilke medarbejdere, der direkte kunne uddelegeres de enkelte ansvarsområder til eller medarbejdere, der kunne trænes til at overtage.
- Skriv ned hvad der skal til for at begynde første delegering? (angiv hvem der gør hvad og hvornår)

Information

Det giver tryghed at vide, hvilken type ændringer man har i vente. Og det giver tilfredshed at nå det, man har sat sig for. Et højt informationsniveau kan modvirke medarbejdernes usikkerhed i forhold til, hvad fremtiden vil bringe. Usikkerhed om væsentlige forhold giver mere utryghed og utilfredshed, end klarhed omkring selv "upopulære" forandringer.

Hvis apotekeren allerede fra start har konkrete ideer til, hvilken profil, apoteket skal have – i forhold til mærkevaresortiment, kvalitetsmål, udviklingsaktiviteter eller andet – er det en fordel at melde det ud til medarbejderne på et tidligt tidspunkt, så de kan være med til at udarbejde handleplaner i forhold til disse mål.

målbare mål

På den måde får apoteket nogle "milepæle" at styre efter i opbygningen af det nye apotek, og udviklingen kan blive mere synlig i det daglige.

Apotekeren har travlt den første tid

En nyudnævnt apoteker bruger meget tid på at indgå aftaler omkring forsikring, økonomi, drift og meget andet. Det kan være af stor betydning for medarbejderne at vide, at apotekeren i begyndelsen må bruge tid til mange sådanne ting. Når apotekeren arbejder med andet end den daglige drift, kan det give medarbejderne det indtryk, at apotekeren ikke interesserer sig for dem. Derfor har medarbejderne særligt i begyndelsen et behov for information om, hvad der foregår, når de ikke ser apotekeren.

Apotekeren kan til en vis grad begrænse den tid, der bruges på aftaler vedrørende disse forhold, ved fra starten at strukturere de administrative opgaver f.eks. lave en fast daglig "telefon tid" for forsikringsfolk, banker, revisor mfl. Men disse sider af arbejdet kommer uvægerligt til at optage en del tid.

Forandringer, det er særligt vigtigt at informere om

Det ligger medarbejderne meget på sinde, om den nye apoteker har planer om ændringer i bemanningen. En apoteker, der når pensionsgrænsen, vil ikke have så mange udgifter til ombygning, etablering mm. Det er også almindeligt, at den afgåede apoteker ikke selv har deltaget så meget i det daglige arbejde. Derfor er der ofte relativt meget personale på apoteket. Det ved medarbejderne godt. Og hvis medarbejderne får at vide, hvad apotekeren har tænkt sig i den forbindelse, har de mulighed for at forholde sig til det og gøre noget ved deres situation – i stedet for at slås med frygten for, at de måske skal afskediges.

bemanning

Hvis apotekeren har planer om flytning af apoteket eller ombygning, kan det være en stor hjælp at uddelegere arbejdsopgaver til medarbejderne, som ofte både har mange gode ideer og lyst til at deltage i processen. Det er derfor også vigtigt, at have en byggerådgiver der fungerer sammen med personalegruppen.

flytning/ombygning

Medarbejderne er interesserede i, hvilken rolle de forskellige samarbejdsfora på apoteket skal have fremover (Samarbejdsudvalg, Sikkerhedsgruppe, Personalemøder, kvalitetsgruppe, ledelsesgruppe), og hvordan, apotekeren tænker sig selv at deltage i det organiserede samarbejde.

organisering af samarbejdet på apoteket

De sociale relationer

De sociale relationer har meget stor betydning på en arbejdsplads. Gode sociale relationer giver tryghed og er med til at modvirke stress-reaktioner. Det er særligt vigtigt i en turbulent tid, som en apoteksovertagelse også er, at det sociale fællesskab har gode betingelser.

fællesskab modvirker stress

Den sociale balance, der tidligere var på apoteket, vil altid ændre sig, når den nye apoteker tiltræder. Alle ønsker en god start med den nye apoteker, og derfor kan det "gamle" fællesskab blive tilsidesat for en tid. Og hvis der forandres ved ansvars- og arbejdsområder ledsages det ofte af ændringer i relationerne både mellem faggrupperne og internt i faggrupperne – og der kan opstå klikedannelser og grupperinger blandt medarbejderne.

Derfor er det vigtigt at apoteket støtter og udvikler de relationer, der fungerer godt allerede, og måske endda gør en indsats for at opbygge nye, gode sociale

nyt apotek – nye traditioner

relationer på apoteket som helhed. Den nye apoteker og medarbejderne kan bygge deres egne traditioner op i stedet for blot at overtage de traditioner, den afdøde apoteker har startet.

Støtte til det sociale samvær

Evaluering af forandringerne kan være et fast punkt på personalemøder – hvordan synes I forandringerne går? Hvordan har I det i hverdagen? I kan også opfordre til, at den enkelte selv tager det op, hvis man går og bliver i dårligt humør over de forandringer, der sker.

løbende evaluering

Apotekeren kan evt. støtte personalesammenholdet ved at give mad til møder og støtte udflugter og andre sociale arrangementer for personalegruppen.

sociale arrangementer

Udarbejdelse af en skriftlig personalepolitik kan være såvel et mål for det nye apotek som et middel til at få nogle gode samarbejdsrelationer og nogle glade og motiverede medarbejdere. Arbejdet med at udfærdige en personalepolitik skal dog ikke undervurderes, så måske er det ikke det første, apoteket skal kaste sig over, når den nye apoteker tiltræder. Men når der falder lidt mere ro over hverdagen på apoteket, er det et godt middel til at forbedre samarbejdsrelationerne yderligere. Apotekerforeningen, Farmaceutforeningen og Farmakonomforeningen har i fællesskab udarbejdet en pjece om personalepolitik, som evt. kan være en hjælp til den konkrete opbygning af en personalepolitik.

personalepolitik

Godt begyndt...

Efter en tid bliver det dagligdag igen. Det, der engang var nye opgaver og arbejds gange, bliver til velkendte rutiner, og samarbejdsrelationerne bliver igen stabile. Det arbejde, der er gjort i den første tid, for at etablere et godt samarbejde mellem den nye apoteker og medarbejderne, giver altid et solidt grundlag for et fortsat godt arbejdsmiljø.

Selv om forholdene på apoteket bliver mere stabile med tiden, sker der stadig forandringer både på og udenfor apoteket, som har betydning for samarbejdet på apoteket. Medarbejdere holder op eller holder orlov, nye kommer til, private kriser kan belaste en medarbejder i kortere eller længere tid, nye krav fra lægemiddelstyrelsen, ny lovgivning i det hele taget, nye indsatsområder på apoteket. Det er derfor en god idé at fastholde opmærksomheden på, hvordan samarbejdet på apoteket udvikler sig og stadig arbejde med at bevare – og forbedre – samarbejdsklimaet, også efter at bølgerne fra de største forandringer har lagt sig. Man bliver aldrig "færdig" med at skabe et godt samarbejdsklima/arbejdsmiljø – det er en fortsat proces!

bestandige forandringer

stadig opmærksomhed på samarbejdsforhold

Ideer til, hvordan man kan organisere det gode samarbejde

- ❖ Personalemøder kan indeholde "samarbejde/arbejdsmiljø" som et fast punkt på dagsordenen.
- ❖ Hvis apoteket har et samarbejdsudvalg er dette et naturligt organ for en dialog om vækst og udvikling af apoteket og dets medarbejdere.
- ❖ Årlige medarbejdersamtaler, hvor den enkelte medarbejder og apotekeren har lejlighed til at vurdere og drøfte samarbejdet (o.a.).
- ❖ Organisering af sikkerhedsarbejdet, hvor der arbejdes systematisk for forbedring af arbejdsmiljøforholdene for apotekets medarbejdere.

- ❖ Forebyggende arbejdsmiljøarbejde. For eksempel:
 - Sikkerhedsorganisationens arbejde kan skemalægges som andre aktiviteter, så der sikres tid og ressourcer til forebyggende arbejdsmiljøarbejde, der kan sættes fokus på arbejdsmiljøet, før det giver problemer.
 - Arbejdspladsvurdering (APV) kan gennemføres med jævne mellemrum (f.eks. årligt), så arbejdsmiljøforholdene løbende kan forbedres. Resultatet af arbejdspladsvurderingen kan fremlægges og drøftes på et personalemøde.
- ❖ Kvalitetsstyring af kompetenceudvikling og arbejdsmiljø er forebyggende arbejdsmiljøarbejde, hvor der sættes særligt fokus på afklaringen af målsætning, politikker og mål for arbejdsmiljøarbejdet.
- ❖ Udarbejdelse af en skriftlig personalepolitik giver på en og samme tid anledning til en proces, hvor apoteket løbende sætter fokus på samarbejdsforholdene, og til et resultat; nogle klare, nedskrevne retningslinier, som i mange tilfælde eliminerer tvivl og uvished.