

Apotekernes Håndtering af COVID-19

20
21

Udarbejdet i samarbejde
med Farmakonomforeningen

af: Leonora Kajo og Balsam Al-Samarri
Farmakonomer på Roskilde Dom Apotek



COVID-19 OG APOTEKERNE I DANMARK – IDÉKATALOG

Idékataloget/projektet er udviklet i samarbejde med Farmakonomforeningen som støtte.

Coach: Professor i farmakoepidemiologi og klinisk farmaci ved Syddansk Universitet
Anton Pottegaard

Vejleder: Ph.d.-studerende i farmaci ved Syddansk Universitet Alaa Burghle

Illustrationer: Grafiker Simone Spangsvig Petersen

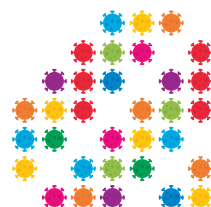
Design: Mia Sandberg Pedersen

Korrekturlæst af: Martin Rytter Handberg

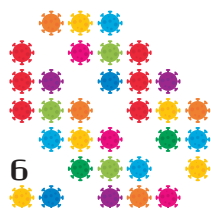
Arbejdsgruppe: Leonora Kajo og Balsam Al-Samarri

Indholdsfortegnelse

FORORD	7
1. Introduktion	9
1.1. Baggrunden	9
1.2. Formål	9
1.3. Problemformulering.....	10
1.4. Afgrænsning	10
1.4. Metode	11
1.5. Begrebsafklaring	12
2. Det historiske år	14
2.1. Pandemien begynder – marts 2020	14
3. Omverdensmodellen og kontrolcirklen	16
3.1. Omverdensmodellen	16
3.1.1. Fjernmiljø.....	17
3.1.2. Nærmiljø	17
3.2. Kontrolcirklen	17
3.2.1. Vilkår.....	18
3.2.2. Indflydelse	19
3.2.3. Kontrol.....	19
3.3. Delanbefalinger – Omverdensmodellen og kontrolcirklen	20
4. Ledelsens rolle på apotekerne under COVID-19	22
4.1. De tre T'er	22
4.1.1. Tilstand.....	22
4.1.2. Transparens.....	22
4.1.3. Tillid	23
4.2. Supplerende spørgeskema: ledelsens rolle	23
4.3. Delanbefalinger – Ledelsens rolle på apotekerne under covid-19.....	24



5. Kommunikation på apotekerne under COVID-19	26
5.1. Kommunikationsteori	27
5.1.1. Intern kommunikation	27
5.1.1.1. Morgenbriefinger.....	27
5.1.1.2. Intranettet.....	28
5.1.1.3. Personalemøder	29
5.1.1.4. E-møder	29
5.1.1.5. Lukket Facebook-gruppe.....	30
5.1.1.6. Nyhedsmail	30
5.1.1.7. Medlemsnettet	31
5.1.2. Ekstern kommunikation	31
5.1.2.1. Kommunikation mellem myndigheder og apoteker	31
5.1.2.2. Kommunikation mellem kunder og apoteker	33
5.2. Interview med Danmarks Apotekerforening.....	38
5.3. Delanbefalinger – Kommunikation på apotekerne under COVID-19	40
 6. Apotekernes rolle	 43
6.1. Samfundets anerkendelse af apotekernes vigtige rolle	43
6.2. Delanbefalinger – apotekernes rolle.....	45
 7. Personaletrivsel på apotekerne under COVID-19	 46
7.1. Afvikling af ferie og afspadsering	47
7.2. Fleksibilitet og stabilitet på arbejds-skemaet.....	48
7.3. Ledelsens anerkendelse og personaletryghed	51
7.4. Brug af tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant.....	56
7.5. Arbejdspladsvurdering (APV)	58
7.6. CRECEA.....	58
7.7. Interview med Farmakonomforeningen og PharmaDanmark	59
7.8. Delanbefalinger – Personaletrivsel på apotekerne under COVID-19	61
 8. Sammenfatning af anbefalinger.....	 63



FORORD

Der skal lyde en stor tak til alle de apotekere, farmaceuter, farmakonomer, der valgte at stille op til interviews samt udfylde vores supplerende spørgeskema. En speciel tak lyder til alle de kollegaer fra de deltagende apoteker, der valgte at bruge deres fridage på at deltage i vores online-interviews. Vi er dybt taknemmelige for jeres samarbejde og opbakning!

Tak til medlemmerne fra farmakonomgruppen "*Farmakonom*", der bidrog med at besvare vores supplerende spørgeskema.

Tak til vores coach, Anton Pottegaard, og vores sparringspartner, Alaa Burghle, som har ført os og vores idéer videre.

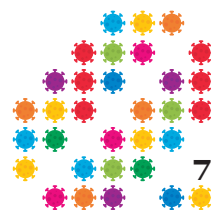
Tak til Roskilde Dom Apoteks ledelse for at imødekomme vores idéer samt en stor tak til vores søde kollegaer for deres forståelse og opbakning om projektet.

Tak til Farmakonomforeningen, PharmaDanmark og Apotekerforeningen for at deltage i vores interviews.

Til sidst, men ikke mindst, tak til Farmakonomforeningen og Danmarks Apotekerforening for at godkende og sponsorere vores projekt.

Dette idékatalog henvender sig til ledelsen og personalet på et apotek samt til alle dem, der på en eller anden måde har en tilknytning til apotekssektoren, og kan se projektet relevant for deres arbejde, herunder f.eks. relevante fagforeninger og myndigheder.

Leonora Kajo og Balsam Al-Samarri,
Roskilde, november 2021



COVID-19 TIDSLINJE



27. februar

Første dansker konstateres smittet med COVID-19



11. marts

Første nedlukning i Danmark annonceres af statsministeren



12. marts

Lægemedelberedskabet aktiveres, der indføres udleveringsbegrænsninger, og der vedtages midlertidig epidemilov



16. marts

Apotekerforeningen indgår fleksibilitetsaftaler med Farmakonomforeningen og Pharmadanmark, så der kan foretages skemaændringer med forkortet varsel



17. marts

Storcentre lukkes ned



22. marts

Lægemedelstyrelsen opfordrer til, at salg af værnemidler stoppes pga. risiko for forsyningssigt



24. marts

Paracetamol til børn bliver receptpligtig og udlevering begrænses

1. Introduktion

Indholdet er baseret på erfaringer, tiltag og anbefalinger foretaget af apotekerne i perioden med COVID-19 pandemien, som kan være med til at forbedre apotekernes håndtering af en pandemi, medvirke til at begrænse smitterisikoen ved enhver form for pandemiske trusler samt øge trivslen hos apotekspersonalet.

1.1. Baggrunden

”Tak, fordi I er her.” Sådan lød det fra en kunde på Roskilde Dom Apotek på en af de første arbejdsdage efter nedlukningen i Danmark i marts 2020. Generelt forbindes landets apoteker med sygdom og afhentning af medicin, det er nemlig ikke sjældent, at kunderne citeres for at sige, at ”heldigvis kommer vi ikke så tit på apoteket”, til trods for at apotekerne forsøger at ændre det generelle indtryk af landets apoteker til velvære og vitalitet.

Ovenstående anerkendelse fra den pågældende kunde førte til, at vi reflekterede over apotekernes vigtige rolle i det danske sundhedsvæsen under pandemien. Reflektionen har blandt andet været omkring, hvordan de forskellige apoteker har håndteret hele sundhedskrisen, og hvilke tiltag man har anvendt til at beskytte apotekspersonale og kunder mod at blive smittet med COVID-19, samt hvordan apoteker har hjulpet borgerne på bedst mulig vis, når praktiserende læger ikke har været tilgængelige på samme måde som før pandemien.

1.2. Formål

Med dette idékatalog vil vi bringe et helhedsbillede af de gode og mindre gode erfaringer, som vores kolleger har haft under pandemien, med det formål at bruge disse erfaringer som inspiration til den nuværende såvel som eventuelle fremtidige pandemier eller sundhedskriser. Dermed kan dette idékatalog være med til at gøre apoteker omstillingsparate og klæde dem bedre på til tage hånd om kernen i pandemien med de rigtige tilvalg af værktøjer. Formålet er at spare tid og ressourcer for apotekerne i arbejdet med at finde frem til mulige implementeringer, styrke ledelsens krisehåndtering samt øge trivslen hos apotekspersonale og formindske smittespredning for at skabe tryghed.

Vi har derfor igangsat dette projekt med henblik på at undersøge, hvordan apoteker har omstillet sig, og hvilke løsninger, der er anvendt. Vi kan nemlig ikke med sikkerhed vide, hvor længe denne pandemi varer, eller om der kommer flere i fremtiden. Derfor er formålet med dette projekt, at apoteker lærer af hinandens fejl og løsninger. Forhåbentligt vil dette også medføre, at befolkningen indser de muligheder, som apoteker (normalt) tilbyder, og dermed bidrager til et ændret image.

Det sigtes til, at idékatalogets meget åbne og ærlige informanter kan inspirere os med deres friske erfaringer, overvejelser og synspunkter.

God læselyst!



1.3. Problemformulering

På baggrund af ovenstående lyder problemformuleringen således:

”Hvilke erfaringer og tiltag har apoteker haft og anvendt i håndteringen af COVID-19-krisen, og hvilke af disse kan anvendes til den nuværende såvel som eventuelle fremtidige pandemier.”

1.4. Afgrænsning

Det har været et bevidst valg at gribe projektet bredt an ved at komme vidt omkring forskellige emner, idet formålet er at indsamle så mange erfaringer som muligt, således at man kan anvende disse til bedre at håndtere den nuværende såvel som eventuelle fremtidige pandemier. Emnerne spænder således vidt fra kommunikation over tiltag, arbejdsskemaplanlægning, betydningen af overenskomst, work-life balance til betydningen af tillidsrepræsentantens (TR) og arbejdsmiljørepræsentantens (AMIR) roller under en pandemi.

Formålet har ikke været at inddrage AMIR i projektet, idet vi ikke har ønsket at behandle arbejdsmiljømæssige spørgsmål, men det har vist sig, at området fylder en del under pandemien, hvorfor vi har valgt at inddrage dette alligevel.

For at få mest mulig udbytteerfaring er det forsøgt at inddrage så mange apoteker som muligt i et online-interview. Beklageligvis har vi ikke fået tilbakemeldinger fra alle apoteker, hvilket skyldes den travlhed, som er opstået hos disse som følge af COVID-19 og den ordinære årlige influenzavaccination. Således er tolv apoteker, fordelt på tolv forskellige kommuner i fire regioner, vendt tilbage med en positiv tilbakemelding. Det har ikke været muligt at lave aftaler med apoteker fra Region Midtjylland som ønsket. Ligeledes har det ikke været muligt at opstille et interview med Lægemiddelstyrelsen. Det er selvfølgelig beklageligt, idet deres viden og kommentarer ville have beriget vores projekt yderlige.

Efterfølgende blev der udarbejdet to supplerende spørgeskemaer, der blev lagt ud i Facebook-gruppen Farmakonom, netop for at nå ud til dem, der ikke havde mulighed for at deltage i et online-interview. Således har henholdsvis 83 og 78 valgt at besvare det ene og det andet spørgeskema. Vi valgte at dele vores spørgsmål op i to separate spørgeskemaer for at gøre det mere overskueligt og dermed få flest mulige besvarelser.

Geografisk har vi forsøgt at foretage online-interviews med apotekspersonale fra hele landet, herunder fra alle fem regioner og fra land-, strøg- og centerapoteker m.v., idet der kan være forskellige behov for tiltag for apotekerne alt efter deres geografiske placering. For så vidt angår vores supplerende spørgeskemaer, skulle de interviewede af hensyn til anonymiteten blot svare på, hvilken region de arbejder i. Besvarelserne har vist, at deltagerne kommer fra hele landet. Derfor er det således ukendt, hvilket område disse arbejder i.

Vi har udført online-interviews med apotekspersonale (herunder faglært personale som farmaceuter og farmakonomer) på tværs af Danmark med henblik på at belyse forskelle og ligheder i håndteringen af COVID-19 på apoteker i Danmark. De online-interviewede apoteker er spredt ud over Danmarks fem regioner og inkluderer henholdsvis land-, strøg- og centerapoteker.

Det er ikke hensigten at inddrage de økonomiske konsekvenser som følge af pandemien, men dette er alligevel overfladisk nævnt de steder i projektet, hvor det har givet mening.

I omverdensmodellen har vi plukket de faktorer ud, som bedst giver mening at anvende i apoteksbranchen under en pandemi. I det uafhængige omverden har vi derfor valgt politiske og lovgivningsmæssige forhold. Ligeledes har vi i det afhængige omverden valgt følgende faktorer: kunder, leverandører og konkurrenter.

I vores problemformulering har vi valgt at afgrænse os til erfaringer og tiltag. Men for at vi kan danne os et overblik af, hvordan informationer omkring tiltag, anbefalinger etc. er nået frem til apotekerne, har vi valgt at afgrænse os til de følgende aktører til interviewene: Apotekerforeningen, Farmakonomforeningen, Lægemiddelstyrelsen og PharmaDanmark.

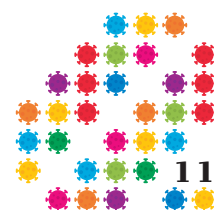
Tidsmæssigt er projektet afgrænset fra den 11. marts 2020 til den 10. marts 2021. Hensigten er således at indsamle den viden, apotekerne har opnået i løbet af et år med en pandemi.

Online-interviewene er foretaget i perioden september-december 2020, og de supplerende spørgeskemaer er indsamlet i februar 2021. Dermed kan det siges, at erindringen er frisk, at apotekerne har fundet ud af de tiltag, der virker for disse – alt imens pandemien stadig raser.

1.4. Metode

I projektet er den kvalitative metode anvendt i forhold til vores online-interviews og supplerende spørgeskemaer. Der blev afholdt online-interviews af hensyn til både tidspresset, men også af hensyn til at undgå smitte. Det vurderes ikke, at det har haft betydning for besvarelsernes pålidelighed, at interviewsene er afholdt online og ikke fysisk. Vores supplerende spørgeskemaer blev besvaret elektronisk.

Som nævnt ovenfor i afsnit 1.4 (afgrænsning), har udvælgelsen af apotekerne til vores online-interviews været på baggrund af geografi, det vil sige, at der er sørget for at udvælge så mange apoteker fra så mange regioner og byer som muligt, herunder at udvælgelsen skulle dække over land-, strøg- og centerapoteker m.v. Eksempelvis vil et strøgapotek i nogle tilfælde ikke kunne anvende nogle af de erfaringer, som et landapotek har haft, som beskrevet i dette projekt – eller omvendt. Således har det ikke været hensigten at inddrage hensyn, såsom størrelsen på apoteket m.v., i vores udvælgelse. Udvælgelsen har sigtet på at dække bredt generelt – særligt geografisk. Imidlertid måtte vi dog erkende, at vi ikke fik alle vores ønsker opfyldt, og derfor måtte vi tage imod de apoteker, der tilbød at stille op til et online-interview. Således har det ikke været muligt at interviewe apoteker fra f.eks. Bornholm. Vi håber dog, at dette ikke vil have stor betydning for projektets nytte.



Pandemien har medvirket til, at apotekspersonale har været frustreret over f.eks. håndteringen af krisen i det pågældende apotek, og derfor har vi valgt at foretage anonyme interviews for at styrke validiteten.

Der blev afsat 40 minutter per interview, men de fleste interviews varede over dette. Dette viser, hvor meget de interviewede havde at dele af deres erfaringer – både positive og negative.

Der henvises i øvrigt til afsnit 1.4 i forhold til, hvem der har været interviewet, og hvilke stillinger disse besidder.

Der henvises i øvrigt til afsnit 1.4 i forhold til, hvorledes der er indhentet besvarelser på vores supplerende spørgeskemaer. Begrundelsen for anvendelsen af de supplerende spørgeskemaer skyldes, at vi ønskede at supplere vores kvalitative online-interviews. Det er dog ikke begrænset hertil, idet vi blandt andet har suppleret indsamlingen med flere spørgsmål, som dukkede op løbende under online-interviewsene.

Dermed har interviewsene fundet sted både under første store genåbning og anden store nedlukning.

Af hensyn til anonymitet vil besvarelsen af interviews og det supplerende spørgeskema ikke blive vedhæftet.

Projektet er delt op i tre hovedafsnit, herunder:

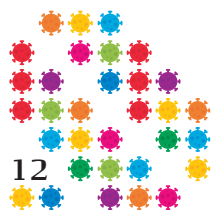
1. teoretiske modeller til anvendelse af sundhedspersonale med tiltag
2. erfaringer fra apotekerne i hele landet
3. intern og ekstern kommunikation
4. personaletrivsel

1.5. Begrebsafklaring

Dette skriv omtales som et idékatalog og projekt, da det er en blanding af en inspiration og dele af en projektrapport. Vi har tilpasset afsnittet til vores formål og betegner blandt andet delkonklusion/konklusion som “delanbefalinger/anbefalinger”.

Der anvendes i dette projekt begreberne ”apoteker” og ”apotekere”. En apoteker er ejeren af et apotek, dvs. ental. Apotekere er flertal for ejer af et apotek. Vi bruger generelt begrebet ”apoteker” som omfatter et fysisk apotek (bygning). Der opfordres hermed til, at læseren er opmærksom på forskellen.

De 12 deltagende apoteker er navngivet efter alfabetet. Således navngives apotekerne ”Apotek L”, apotek K, osv.



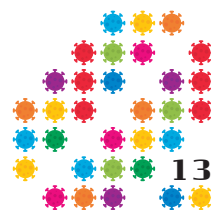
Der anvendes i dette projekt begrebet ”*ledelsen*”, som menes apotekeren og souschefen.

En epidemi er mere alvorlig, hvor der er tale om en hurtig og ukontrollerbar udbredelse af en smitsom sygdom. Man bruger betegnelsen epidemi, når man taler om et større geografisk område, hvor et stort antal mennesker er blevet ramt inden for en forholdsvis kort periode¹ (fænomenet epidemi vil ikke blive inddraget i dette projekt, men nævnes blot her for at skelne det i forhold til udbrud og pandemi).

En pandemi er kendetegnet ved en smitsom sygdoms ukontrollerbare udbredelse over én eller flere verdensdele². Populært blev virussen kendt som corona, indtil WHO gav den det formelle navn COVID-19 den 11. marts 2020. Corona og covid-19 er synonyme i dette projekt.

1 Asmussen , Jørgen . & Kristian Fahl, Laurids. (s.d.). Den danske ordbog. Ordnet.
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=epidemi>

2 Asmussen , Jørgen . & Kristian Fahl, Laurids. (s.d.). Den danske ordbog. Ordnet.
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=pandemi>



2. Det historiske år

2.1. Pandemien begynder – marts 2020

Den 27. februar 2020 blev den første dansker testet positiv for COVID-19, og den 11. marts annoncerede regeringen, at Danmark lukkes ned (for første gang) for at undgå høj smitte og dermed undgå, at sundhedsvæsenet tvinges i knæ. Skoler, institutioner og arbejdspladser m.v. blev lukket, og befolkningen blev sendt hjem, med undtagelse af personer, der varetog samfundskritiske funktioner. Apotekspersonalet var blandt dem, der varetog denne funktion. Smitten og dødsfaldene begyndte at stige, og forsamlingsforbuddet og afstandskravet blev skærpet³.

Der opstod panik blandt store dele af befolkningen, der valfartede til butikker og apoteker for at hamstre nødvendige dagligvarer og medicin m.v. Apotekerne oplevede nedlukningen forskelligt alt efter deres fysiske beliggenhed⁴.

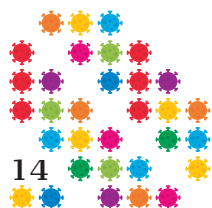
Vagtfarmaceuten fra *Apotek L* har i et interview oplyst, at allerede, mens pressemeddelelsen stadig stod på, stormede folk ind på apoteket. Samme medarbejder forklarede ligeledes, at apoteket var fuldstændig uforberedt, idet man var underbemandet, både i forhold til de mange kunder på apoteket, men også i forhold til apotekets telefonlinje. Således havde apotekspersonalet i det pågældende apotek ikke mulighed for at følge pressemeddelelsen, eller hvad der skete ude i samfundet.

En anden vagtfarmaceut fra *Apotek A* kunne derimod i timerne efter pressemeddelelsen få hjælp af kollegaer, der tilfældigt var i gang med et møde på apoteket, og grundet det tilgængelige personale undgik *Apotek A* det store kaos, som *Apotek L* oplevede.

Den 20. april påbegyndtes første genåbning af samfundet, der fortsætter i løbet af foråret. På grund af rejserestriktionerne vælger mange danskere at holde sommerferie hjemme. Smitten er faldende, og travlheden i apotekssektoren ifølge de interviewede falder generelt ligeledes.

Apotekspersonale fra *Apotek B*, *Apotek F* og *Apotek L* har oplyst, at apoteker på f.eks. gågaden generelt havde mindre travlt under nedlukningen end apoteker i f.eks. sommerhusområder. Årsagen hertil var blandt andet, at folk var mere ude i naturen og tættere på udkantsapotekerne end i centrum af byerne.

Omkring starten af efteråret 2020 begyndte smitten at stige igen, og det blev obligatorisk at bære mundbind i butikker, biografer m.v. Samtidig opstår forskellige corona-varianter, der truer med at gøre vaccinerne uvirksomme. Den 1. oktober påbegyndte apotekerne deres årlige vaccination mod influenza og lungebetændelse.



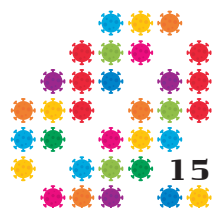
3 Buch, Ingrid. (s.d.). TV2 [Pressemeddelelse]. tv2nord. <https://www.tv2nord.dk/coronavirus/et-aar-med-corona-her-er-tidslinjen-over-pandemiens-dans-med-nordjylland>

4 Gulev Larsen, Jesper. Formanden. (s.d.). Danmarks Apotekerforening. Apotekerforeningen. <https://www.apotekerforeningen.dk/-/media/apotekerforeningen/fagbladetfarmaci/2020/0420/nogle-apoteker-rammes-paa-oekonomien-farmaci-nr-04-2020.pdf>

Den 25. december lukker Danmark for anden gang helt ned. Den 27. december modtager den første dansker vaccine mod COVID-19. Apotekssektoren oplever igen stigende travlhed, herunder på grund af vaccinationsforløbet. Generelt havde de fleste interviewede apoteker dog omstillet sig til den nye hverdag, hvor de var parate til at have ekstra travlt. En medarbejder fra henholdsvis *Apotek A* og *Apotek G* har f.eks. oplyst, at brugen af deres to-go-løsning og e-handel har været stigende, hvilket har lettet arbejdsbyrden.

Den 1. marts 2021 er flere tusinde danskere blevet vaccinerede, smitten er faldende, og Danmark påbegynder første fase af anden genåbning. Éttårsdagen for første nedlukning af Danmark grundet COVID-19 har haft økonomiske, sundhedsmæssige og sociale konsekvenser⁵.

5 DBC, Bibliotek og undervisning. (s.d.). Pandemiens konsekvenser .
Faktalink. <https://faktalink.dk/coronavirus-covid-19/konsekvenser-virusudbruddet>

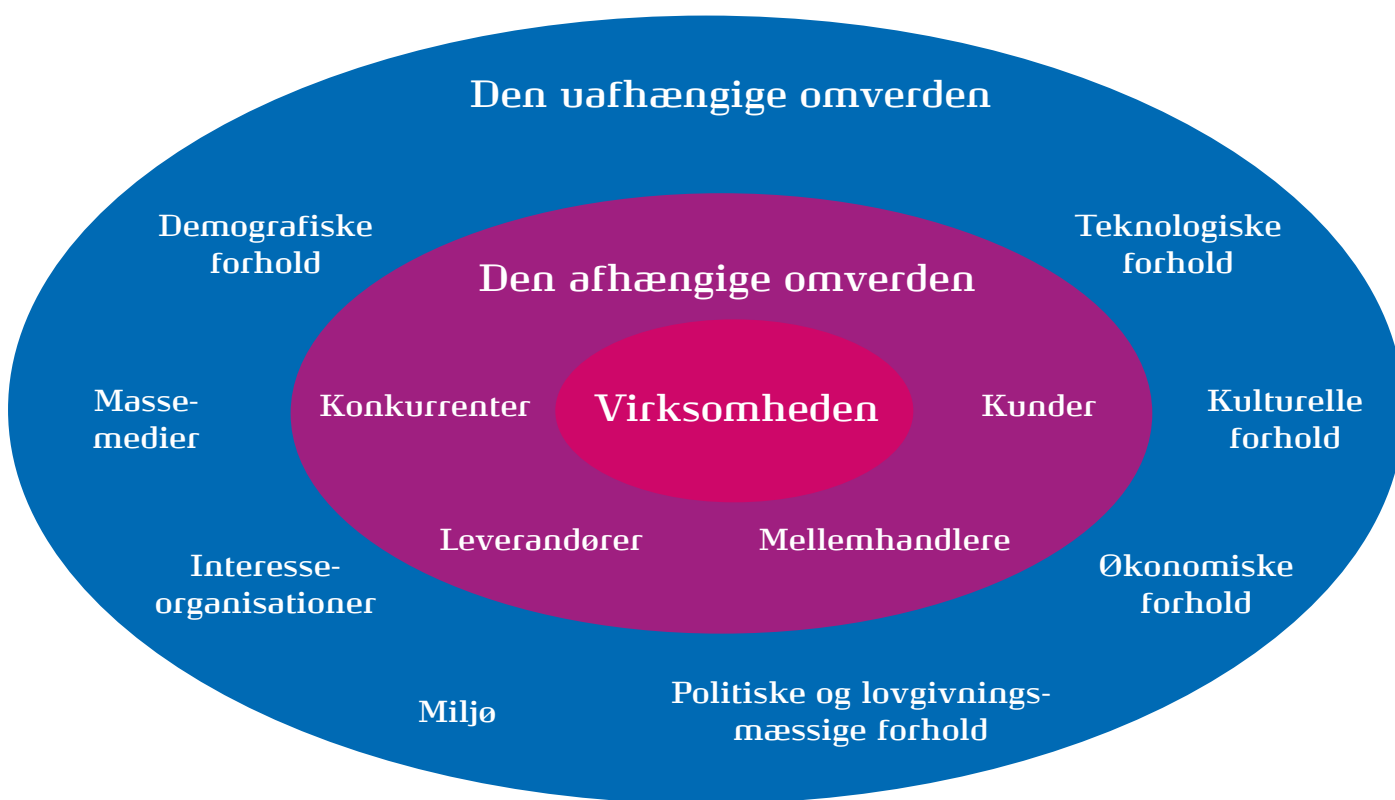


3. Omverdensmodellen og kontrolcirklen

Omverdensmodellen og kontrolcirklen er to teoretiske analysemodeller der kan anvendes til belysning af forskellige forhold der kan påvirke virksomheder og dets personale ved kritiske situationer.

3.1. Omverdensmodellen

Omverdensmodellen (figur 1) kan anvendes til analyse af de forhold, der har påvirket apotekerne under COVID-19 pandemien. I omverdensmodellen er der defineret både den uafhængige omverden (betegnes som fjernmiljøet) og den afhængige omverden (betegnes som nærmiljøet). Afslutningsvis er der i nærværende afsnit nedskrevet de væsentligste delanbefalinger (se 3.3. delanbefalinger).



Figur 1

3.1.1. Fjernmiljø

Til den uafhængige omverden hører som sagt fjernmiljøet (se figur 1). I den del af omverdensmodellen eksisterer en lang række forskellige forhold, som påvirker den enkelte virksomheds udvikling og rolle.

COVID-19-pandemien har blandt andet medført en påvirkning af flere faktorer i fjernmiljøet, bl.a. af de økonomiske forhold. Andre faktorer i fjernmiljøet er blevet påvirket under COVID-19, eksempelvis de politiske og lovgivningsmæssige. Konstant foranderlige restriktioner og krav fra sundhedsmyndighederne har været en udfordring for apotekerne, hvor apotekerne hele tiden har skullet tilpasse sig nye regler og anbefalinger.

3.1.2. Nærmiljø

Faktorer i den uafhængige omverden (fjernmiljøet) kan have indflydelse på den afhængige omverden (nærmiljøet). Kunder er et godt eksempel herpå. Derfor må virksomheden, eksempelvis apotekerne, løbende tilpasse sig ændringer i omverdenen og udnytte de muligheder, der opstår, for at fastholde kunderne.

De politiske og lovgivningsmæssige forhold i fjernmiljøet har endvidere påvirket andre faktorer i nærmiljøet. Leverandører er et godt eksempel herpå, hvor der har været manglende værnemidler og råvarer.

3.2. Kontrolcirklen

Kontrolcirklen, se figur 2, er en model, der giver mulighed for at øge selvregulering og hjælpe medarbejdere i de udfordringer, de oplever i en krise. Kontrolcirklen kan bruges fra både et ledelsesmæssigt synspunkt samt fra den ansatte medarbejders synspunkt. Dette værktøj kan bruges til at tale sammen om de udfordringer og usikkerheder, hvor hverdagen er under forandring. Kontrolcirklen behandler tre faktorer, nemlig:

- 1) forhold, man ikke kan påvirke (vilkår),
- 2) forhold, man kan påvirke (indflydelse) og
- 3) forhold, man kan kontrollere (kontrol)⁶.

3.2.1. Vilkår

Vilkår er de forhold, man ikke kan påvirke. En krise er et livsvilkår, som man ikke kan ændre eller gøre noget ved. COVID-19 har givet mange bekymringer, som der spekuleres over og bruges tid og energi på. Det kan være en medarbejders bekymring for at miste jobbet som følge af manglende kunder eller frygten for at miste deres sårbare familiemedlemmer. Det kan også være, at ledelsen og apotekspersonalet frygter for at blive smittet på arbejdet begrundet som kroniske sygdomme, der gør dem særligt sårbare for smitte. Her er det altså vigtigt, at man ikke fokuserer på selve pandemien, men i stedet på, hvilke forholdsregler man skal tage i brug.



Figur 2

3.2.2. Indflydelse

Indflydelse er de ting, man ikke kan ændre, men kan have indflydelse på. Pandemien er en realitet, men ledelsen og apotekspersonalet kan følge regeringens anbefalinger og restriktioner, da man kan have indflydelse på pandemiens størrelse og varighed. Man kan også sørge for, at der altid er håndsprit tilgængeligt for kunder og personale, og på den måde have indflydelse på smittespredningen. Det er ledelsen, der har ansvaret for, hvordan medarbejdere håndterer krisen, og de ting, man kan have indflydelse på.

3.2.3. Kontrol

Kontrol er det, som man kan styre og som påvirker vores handlinger og skaber forandring. Det vil sige, at ledelsen (eventuelt efter forslag fra apotekspersonalet) kan iværksætte nye projekter, ændre nogle vaner osv. Det kan f.eks. være at få flere kunder ved igangsætning af initiativer, der samtidig overholder restriktionerne. Det er vigtigt, at man ikke tager ansvar for det, som ligger uden for det, man kan bestemme og kontrollere, fx har apoteksansatte eller apotekere ikke indflydelse på restordre på lægemidler, ej heller restriktioner fra regeringen.

Eksempler på forhold vi kan påvirke:

I online-interviews svarer medarbejdere fra *Apotek A*, *Apotek G*, *Apotek E* og *Apotek L*, at apotekspersonalet har været omstillingsparate i forhold til restriktionerne fra regeringen og retningslinjerne fra ledelsen. Dette gælder for, at man har opstillet skilte, hvor man opfordrer kunder til at bruge kontaktløs betaling, opsat plexiglas og søgt om tilladelse hos kommunen til at lave en drive-in på apotekerne på byens gågade. *Apotek G* holdt personalemøde samme aften, som Danmark lukkede ned, hvorefter man valgte at handle hurtigt ved at hyre en lokal tømrer til at lave en håndspritstander og bestille håndsprit nok. Dette medførte, at det er det eneste interviewede apotek, der ikke manglede håndsprit under hele nedlukningen. Disse forhold kan siges at være det, som man kan have indflydelse på.

Eksempler på forhold vi kan kontrollere:

Apotek A og Apotek D har været gode til at tilbyde to-go-løsninger for at formindske antallet af kunder i apoteket samt formindske smitten. Apotek A har blandt andet også prioriteret udluftning af apoteket med bestemte intervaller. Dette er sket af den udvalgte ansvarlige, både ved hovedindgang og bagindgang for en bedre udluftning. Ved implementering af dette tiltag vil vi opfordre til, at man nøje gennemtænker risikoen ved at have bagindgangen åben til et apotek. I vores supplerende spørgeskema har flere svaret, at deres respektive apoteker ikke har gjort noget for at tiltrække flere kunder, idet det kan få kunderne til at strømme ind i butikken og dermed øge smitterisikoen.

Derimod har *Apotek L* to gange i løbet af pandemiens år holdt tilbud på 40% prisreduktion på hudplejeprodukter. Ledelsen har sørget for at holde styr på restriktionerne, herunder antal personer i butikken, afstand m.v. Kunderne har i den forbindelse vist tilfredshed med besøget hos det pågældende apotek.

INDFLYDELSE: *Apotek B* har holdt medarbejderudviklingssamtaler (MUS) om, hvordan medarbejderne syntes, at apoteket er kommet igennem pandemien, hvad der skal ændres osv., særligt fordi apotekspersonalet har forskellige holdninger til, hvor langt (eller kort) man skal gå for at følge anbefalingerne.

Apotek J har også holdt MUS, men disse har ikke omhandlet pandemien. I stedet har apoteket taklet situationen løbende, når det har været nødvendigt.

Apotek L har foretaget arbejdspladsvurderinger (APV) om apotekets håndtering af krisen. Her blev de vigtigste emner i relation til COVID-19 diskuteret, herunder kommunikationen på apoteket. Svarene blev gennemgået på et online-personalemøde for hele apotekspersonalet.

Generelt ses det ud fra det supplerende spørgeskema, at de fleste apoteker har overholdt retningslinjerne og anbefalingerne fra regeringen, og at medarbejderne har været tilfredse. Men der ses også i det supplerende spørgeskema, at visse medarbejdere fra flere forskellige apoteker har været utilfredse med, at deres respektive apoteker går for meget henholdsvis for lidt op i restriktionerne og anbefalingerne. Således har en medarbejder svaret, at overholdelse af restriktionerne og anbefalingerne er overladt til medarbejderne selv på det pågældende apotek. Dette har medført, at nogle medarbejdere går meget op i at undgå smitte, mens andre tager det mere afslappet, hvilket har skabt splid og dårligt arbejdsmiljø. Nogle er endda blevet kaldt hysteriske for at gå for meget op i afspritning m.v.

3.3. Delanbefalinger – Omverdensmodellen og kontrolcirklen

På baggrund af ovenstående gennemgang anbefales følgende:

- a) At ledelsen træder i karakter, da denne kan have indflydelse på, hvordan apotekspersonalet bedst håndterer en krise som COVID-19. Medarbejdernes forslag, ønsker og bekymringer skal dog også inddrages, da disse har forskellige personligheder og derfor kan takle COVID-19 forskelligt. Som apotek er det vigtigt at følge sundhedsmyndighedernes anbefalinger og restriktioner og dermed skabe tryghed blandt kunderne og apotekspersonalet. Det er dog vigtigt, at apotekerne ikke tager ansvar for det, som ligger uden for det, som disse kan bestemme og kontrollere.

- b) At apotekerne ikke koncentrerer sig om faktorer, de ikke kan påvirke. Derimod bør apotekerne lave en analyse af de faktorer, som de kan påvirke. Selvom smitten er en realitet og i perioder synes at være ude af vores kontrol, kan man fortsat have indflydelse på smitterisikoen, og alt andet lige smitten i samfundet. Dette kan f.eks. være i form af skiltning, tilbyde håndsprit, lukke færre kunder ind i butikken og opfordre kunder til brug af kontaktløs betaling. Apotekerne kan derimod *ikke* kræve, at kunder bruger kontaktløs betaling.
- c) At apoteker bør undersøge, hvordan kundeflowet, leverandører m.v. kan påvirkes. Apotekerne kan være med til at fastholde flere kunder ved løbende tilbud. Vi erkender dog, at flere kunder i butikken kan være lig med højere smitterisiko. Derfor anbefaler vi, at apotekerne iværksætter foranstaltninger, der formindsker smitterisikoen, herunder blandt andet ved øget brug af to-go-løsninger. Det kan være vigtigt at reklamere på en måde, så læseren (kunden) får et indtryk af, at apotekssektoren tager sine forholdsregler i brug, og at det faktisk er med til at formindske smitterisikoen – selv ved vilde tilbud og kampagner. Man kan også udpege en COVID-19 opsynsansvarlig, der sørger for at spritte af, holde styr på, at der er tilstrækkeligt med håndsprit samt kundeflowet i butikken.
- d) At ledelsen viser medarbejderne, hvilken sti man skal ned ad, det vil sige, klar kommunikation om retningslinjer i relation til smittebegrænsning. Dette kan f.eks. være overholdelse af afstand, afspritning på faste tidspunkter på dagen m.v. Således bør dette ansvar ikke overlades til apotekspersonalet. Ledelsen kan dog udpege en daglig COVID-19 opsynsansvarlig og dermed undgå intern splid hos apotekspersonalet.
- e) At man i form af MUS gør brug af redskabet kontrolcirklen. Man kan snakke om emner, der optager medarbejderne under en krise, herunder hvilken påvirkning apoteket kan have indflydelse på.
- f) At man skal køre APV-undersøgelser løbende under pandemien, hvor ledelsen har mulighed for at høre medarbejderne om deres vurdering af ledelsens håndtering af pandemien og de udfordringer, der medfølger.

4. Ledelsens rolle på apotekerne under COVID-19

Kriser kan opstå fra tid til anden, og disse kan være forventede som uventede. De forbindes ofte med omstilling, brydning, forandring eller sammenbrud i den eksisterende orden⁷.

Ledelsen har uden tvivl den vigtigste rolle hos alle større og mindre virksomheder, apotekere inkluderet, og dette kommer særligt til udtryk under en pandemi som COVID-19.

Afslutningsvis er der i nedenstående afsnit nedskrevet de væsentligste delanbefalinger.

4.1. De tre T'er

Teorien bag de tre T'er går ud på, at ledelsen skal sikre at opnå de bedste resultater ud af en krise. Der er tale om tilstand, transparens og tillid⁸.

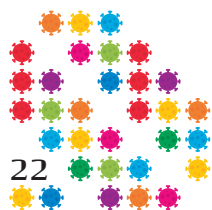
4.1.1. Tilstand

Ved tilstand forstås måden, hvorpå ledelsen orienterer medarbejderne. Tilstanden er jo den, at verden befinder sig i en sundhedskrise, og det skal apotekerne forholde sig til. Det kan f.eks. ske ved at afholde morgenbriefing dagligt, sende nyhedsmail ugentligt og bruge intranettet og sociale medier til at kommunikere internt.

De 12 interviewede apoteker (A-L) har besvaret, at de alle gør brug af morgenbriefinger, kontakt mellem afdelinger og mellem ledelsen og medarbejdere via Teams og mails, og for et enkelt apoteks vedkommende anvendes også nyhedsmails. De fleste apoteker har oplyst, at der generelt ikke er forskel på måden, ledelsen har kommunikeret på før og efter pandemien. Derimod er mængden af informationer blevet forøget. Ledelsen har således generelt været god til at viderebringe og orientere om væsentlige og aktuelle informationer fra sundhedsmyndighederne til medarbejderne.

4.1.2. Transparens

Ved transparens handler det om at erstatte antagelser med holdbare data og herved undgå, at antagelser, der ikke er i trit med realiteterne, holdes uden for. I forhold til COVID-19-situationen gælder det om at referere til myndighedernes udmeldinger og ikke lade sig give af medarbejdernes egne holdninger. I COVID-19's første danske fase blev direktør i Sundhedsstyrelsen, Søren Brostrøm, en markant rollemodel for ro, overblik, overskud og sikker kriseledelse. Til trods for, at han erkender fejl under pandemien, så mistes troværdigheden ikke. Det må siges, at han kan refereres til den ovenstående strategi. Ledelsen kan med fordel inspireres af direktøren.



7 Mellon, Karsten (2020). Mod i kriseledelse s. 13. HANS REITZELS FORLAG

8 Mellon, Karsten (2020). Mod i krise ledelse. s. 98-100. HANS REITZELS FORLAG

En medarbejder fra *Apotek E* har oplyst, at ledelsen fra starten har meddelt medarbejderne, at de ikke vil miste deres job som følge af pandemien, hvilket gjorde, at medarbejderne kunne føle sig trygge og tage på arbejde uden bekymringer.

En anden medarbejder fra *Apotek H* har oplyst, at ledelsen har været åben om alt, herunder om situationen, økonomien m.v., som skabte transparens for apotekspersonalet.

4.1.3. Tillid

Tillid er afgørende for vores relationer på arbejdspladsen, uanset om det er til ledelsen eller kollegaer. Man skelner mellem horisontal og vertikal tillid.

Horisontal tillid er mellem kollegaer, mens den vertikale tillid er mellem ledere og medarbejdere. Tillid til kollegaerne kan f.eks. være, at man har tiltro til, at kollegaerne udfører deres arbejde korrekt, ikke møder op, når de har tegn på symptomer, spritter af efter sig osv.

Vertikal tillid til ledelsen kan føles som værende større, da ledelsen træffer beslutningerne. Når medarbejdere er under pres, er der brug for, at de har tillid til ledelsen. Tillid vil føre til en øget produktivitet, arbejdsglæde og økonomisk opsving.

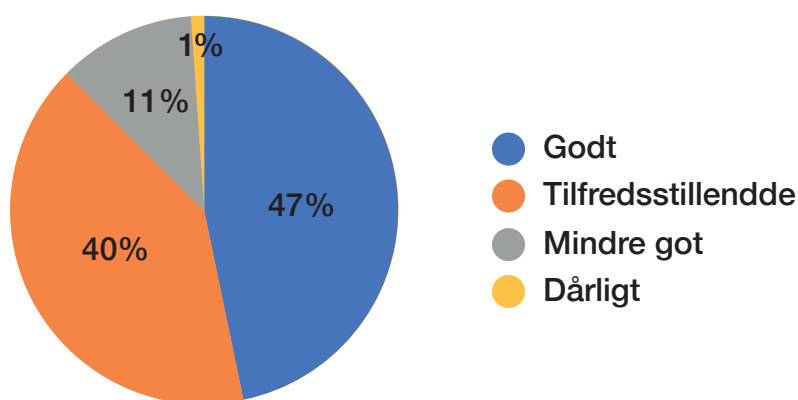
En medarbejder i *Apotek A* har oplyst, at det er vigtigt for ledelsen, at apotekspersonalet har været trygge under pandemien.

En anden medarbejder fra *Apotek H* har oplyst, at der som følge af manglende kunder på apoteket blev sendt tretten medarbejdere hjem på lønkomensation. Ledelsen sørgede for at sende mails og ringe en gang om ugen til medarbejderne omkring, hvordan disse har det. Dermed har ledelsen været med til at få medarbejderne til at føle sig trygge.

4.2. Supplerende spørgeskema: ledelsens rolle

Ifølge det supplerende spørgeskema har 87% (72 personer) af de adspurgte svaret, at ledelsen har håndteret COVID-19-pandemien ”godt” eller ”tilfredsstillende”. De resterende 13% (11 personer) har svaret, at deres apotek har håndteret pandemien ”mindre godt” eller ”dårligt”.

Hvordan har dit apotek håndteret COVID-19 pandemien indtil videre?



Figur 3

Førstnævnte (godt) har bl.a. svaret, at ledelsen har trådt i karakter og vist handlekraft, herunder ved at ledelsen har delt information med medarbejderne, har respekteret myndighedernes anbefalinger og fået medarbejderne til at føle sig trygge ved bl.a. at opføre plexiglas ved skranken m.v.

Andennævnte (tilfredsstillende) har derimod svaret, at der har været manglende kommunikation fra ledelsens side vedrørende information om nye restriktioner, at ledelsen ikke har været seriøs nok om pandemien, og der har været dårlig skemaplanlægning på grund af for mange tilfældige rokeringer i de forskellige afdelinger. Derudover har en af de adspurgte svaret, at på den ene side blev medarbejderne rokeret rundt mellem afdelingerne, men på den anden side ville ledelsen ikke afholde personalemøder af hensyn til smitterisiko. En adspurgt har svaret, at ledelsen har bedt medarbejderne om at genbruge handsker og mundbind, ikke må bede kunderne om at holde afstand eller om at betale med kort med den forklaring, at der var fald i omsætningen. Endvidere har en af de adspurgte svaret, at gravide ikke blev skånet i forhold til smitterisikoen. Den gruppe, der har været utilfreds med ledelsens håndtering af pandemien, har generelt svaret, at der har været manglende kommunikation mellem chef og souschef og mellem souschef og medarbejdere.

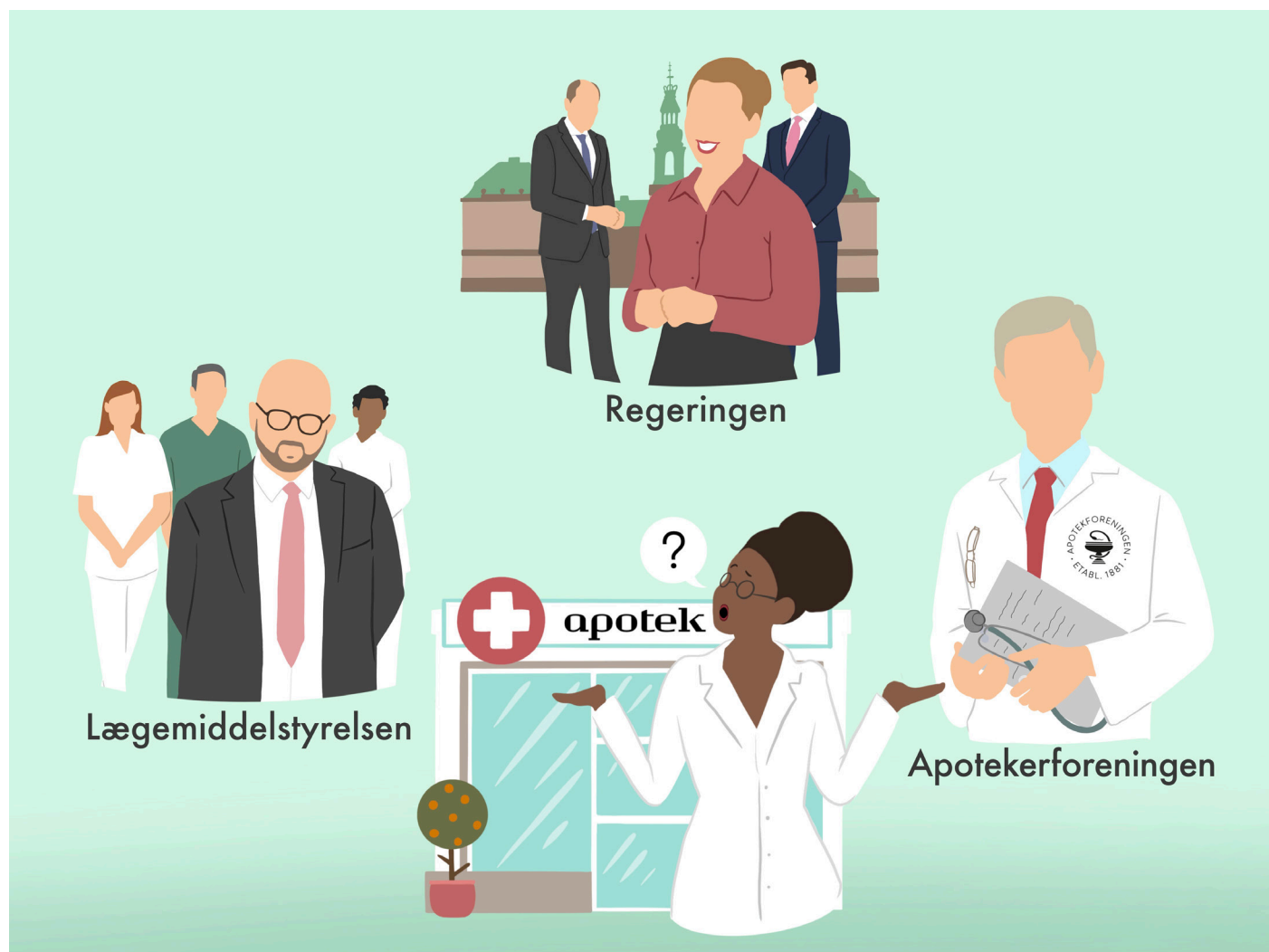
4.3. Delanbefalinger – Ledelsens rolle på apotekerne under covid-19

På baggrund af ovenstående er vores anbefaling det følgende:

- a) At der stræbes efter at skabe en klar kommunikation på arbejdspladsen, og at ledelsen er tilgængelig for medarbejderne. Det er vigtigt, at ledelsen sørger for, at anbefalingerne fra sundhedsmyndighederne formidles, således at medarbejderne ikke kommer i tvivl om retningslinjerne – herunder når medarbejderen er i dialog med kunden. Kommunikationen har været god på de fleste apoteker og mindre god på nogle apoteker.
- b) At der ikke skal spares på foranstaltninger, der kan begrænse smitten på apotekerne. Dette gælder f.eks. rengøring, værnemidler, afskærmning, skilte m.v. Derudover bør MUS og personalemøder så vidt muligt afholdes virtuelt.
- c) At ledelsen til enhver tid følger myndighedernes anbefalinger og ikke kun krav. Dette er med til at sætte et godt eksempel for medarbejderne med en ledelse, der går forrest. Derudover er det med til at mindske smitterisikoen. Det er også med til at mindske risikoen for dårligt arbejdsmiljø, hvis nogle medarbejdere følger anbefalingerne, mens andre ikke gør. Der bør således være fælles retningslinjer på arbejdspladsen.
- d) At ledelsen så vidt muligt tager hensyn til medarbejdernes individuelle behov. Medarbejdere eller disses nærmeste kan lide af kroniske sygdomme, som gør det svært for dem at møde på arbejdet. Der kan også være en gravid medarbejder, der er bekymret for smitterisikoen. Medarbejderne er forskellige persontyper, og det er vigtigt, at ledelsen viser social forståelse, overskud og rummelighed.

At ledelsen er opmærksom på sin egen trivsel, idet ledelsen bliver stillet overfor store udfordringer, der kræver overblik. Det er vigtigt, at ledelsen er opmærksom på sine egne behov og prioriterer ro.

5. Kommunikation på apotekerne under COVID-19



5.1. Kommunikationsteori

I relation til kommunikation taler man om intern og ekstern kommunikation. Forskerne har beskæftiget sig med kommunikation i flere årtier, men fokuspunkterne har ændret sig i takt med, at samfundet og organisationerne gennemgår forandringsprocesser. Tidligere har der været tradition for at holde disse to discipliner adskilt fra hinanden, men kommunikationsforskerne mener, at grænsen mellem intern og ekstern kommunikation er blevet mere udflydende de seneste par år. Denne teori bygger på en forestilling om, at en virksomhed formes under konstant påvirkning fra det omkringliggende miljø. Nye generationer af medarbejdere kommer til, samtidig med at organisationerne også har udviklet sig på forskellige måder. Det bestræbes at strukturere og tilpasse alle organisationens kommunikationsudtryk, således at kommunikationen taler med én stemme. Dette nye begreb har fået betegnelserne *autokommunikation* eller *integreret kommunikation*⁹.

Af læsevenlige årsager er det valgt at holde disse to discipliner, intern og ekstern kommunikation, adskilt, som vil blive behandlet i det følgende:

En ny lovgivning om, at et apotek kunne oprette op til syv filialer op til 75 km fra moderapoteket, blev vedtaget i 2015. Med de nye rammevilkår for apotekerne opleves kommunikationsdelingen nogle steder som en udfordring. I nedenstående afsnit af idékataloget er der fokus på kommunikation på apotekerne under COVID-19, samt på de platforme der er blevet brugt til formidling af brugbare informationer og retningslinjer under COVID-19.

Afslutningsvis er der i nærværende afsnit nedskrevet de væsentligste delanbefalinger.

5.1.1. Intern kommunikation

Med intern kommunikation menes de kommunikationsformer, som apoteket har anvendt mellem ledelsen og personalet (vertikalt) og personalet indbyrdes (horisontalt). I det følgende vil udvalgte kommunikationsformer blive behandlet. Dette gælder morgenbriefinger, intranettet, personalemøder, Teams-møder, lukkede Facebook-grupper og nyhedsmail.

5.1.1.1. Morgenbriefinger

Morgenbriefinger er en kommunikationsform, hvor medarbejdere og ledelsen mødes i plenum og snakker nyheder, dagsorden m.v. I dette afsnit fokuseres der på fysiske morgenbriefinger. Disse tager typisk 10-15 minutter på de fleste apoteker (heraf udtrykket "*brief*").

Blandt deltagerne var der to apoteker, *Apotek C* og *Apotek F*, hvor elektroniske platforme ikke blev brugt meget, men det har for det ene apoteks vedkommende ikke gjort kommunikationen dårligere af den grund. *Apotek C* har nemlig været god til at formidle informationer kun på morgenmøder og morgenbriefinger samt brugt opslagstavlen.

Disse kommunikationsformer har været tilstrækkelige for, at de ansatte kunne føle sig velinformerede og trygge ved at gå på arbejde. Dette apotek har dog netop fået oprettet en lukket Facebook-gruppe, som så småt er ved at blive taget i brug.

Apotek F er heller ikke rutineret i intranet, men medarbejderne printer dog vigtige informationer ud og lægger dem i frokoststuen. Kommunikationsformen er, som den altid har været, også under COVID-19. Medarbejderne har savnet nogle fælles beslutninger og retningslinjer, som kunne formidles på f.eks. intranettet, idet afdelingerne nogle gange gør noget forskelligt, og det har også været tilfældet under COVID-19. Den manglende formidling og kommunikation har naturligvis gjort det svært at følge med i de nyeste opdateringer fra myndighedernes side. Fælles træk for alle de tolv deltagende apoteker er, at alle bruger morgenbriefinger til formidling af informationer, hvoraf ti ud af tolv apoteker inkluderer teknologien i forbindelse med morgenbriefingerne fx. Teams møder. Det viser, at morgenbriefinger stadig er den foretrukne metode på apotekerne, når det gælder informationsdelingen. Dette kan muligvis forklares med, at man kan stille konkrete spørgsmål, som oplyst af en informant fra *Apotek A*.

”Der er ingen ændringer i kommunikationsformen på vores apotek før og efter COVID-19, men informationerne er blevet meget intense „

– Informant fra *Apotek A*.

5.1.1.2. Intranettet

Intranettets rolle er at sikre informationsspredning blandt ledelsen og personalet. Det er således kun disse, der har adgang til intranettet, hvorimod kunder m.v. henvises til apotekets hjemmeside, apotekets Facebook-side m.v.

Stort set alle interviewede apoteker er flittige brugere af intranettet. Det er den foretrukne platform til delingen af informationer på nettet, også under COVID-19. Undersøgelsen viser, at ti ud af tolv apoteker bruger intranettet til skriftlig formidling af informationer internt på apoteket.

Informanterne er enige om, at de mange udmeldinger fra myndighederne på daglig basis har været en udfordring for at kunne følge med.

Nogle apoteker har valgt at udpege en ansvarlig, som på daglig basis holder øje med opdateringer fra myndighederne og dermed give informationerne videre til resten af personalet i tide. Informanten fra *Apotek A* har svaret, at det er ledelsen, herunder souschefen samt den HR-ansvarlige, som holdt konstant øje med opdateringerne fra myndighederne, hvilket var nødvendigt, især i starten af pandemien.

En informant fra *Apotek D* har oplyst, at det er en ulempe at være tilknyttet forskellige enheder og bruge intranettet som kommunikationsform, idet de forskellige enheder logger på intranettet på forskellige tidspunkter og risikerer dermed at få forskellige informationer. Enhederne har derfor også svært ved at sparre med hinanden.

Endnu en informant fra *Apotek J* har svaret, at intranettet har været brugt flittigt før pandemien, men at det nu under pandemien er blevet en rutine, endda flere gange dagligt.

5.1.1.3. Personalemøder

Personalemøder kan både være storpersonalemøder, hvor hele koncernens personale holder møde, men kan også afholdes i de enkelte filialer. Sidstnævnte vil i dette projekt blive omtalt som lokalpersonalemøde.

For at undgå smitte blandt personalet har otte ud af tolv apoteker valgt at aflyse deres personalemøder i foråret og sommeren 2020. De resterende fire apoteker har holdt fysiske personalemøder, men har håndteret det forskelligt.

Informant fra *Apotek C* fortæller, at de har afholdt deres personalemøder, men hvor personalet har siddet med ryggen til hinanden.

Apotek E har også afholdt personalemøde, men dette har gjort informanten utryk på grund af smittespredning. Næste gang vil de afholde personalemøde udenfor, hvor de vil sidde som i biografen, oplyser informanten.

Informant fra *Apotek D* har svaret, at apoteket ikke har afholdt personalemøde, men undtagelsesvis afholdt et influenzavaccinationskursus med mundbind på og afstand til hinanden. Ledelsen har valgt at lægge vægt på deres synlighed overfor og kommunikation med personalet, og har derfor besøgt enhederne regelmæssigt, hvilket har givet informanten en god mavefornemmelse.

En informant fra *Apotek J* har svaret, at apoteket har holdt personalemøde i foråret. De ansatte har været tilfredse med dette, for hvad skulle der ske, når de alligevel arbejder sammen, som oplyst af informanten.

5.1.1.4. E-møder

Et e-møde er et møde, der foregår virtuelt gennem onlineplatforme, såsom Teams, Zoom, Skype osv.

Interviewsene viser, at der er forskel på, hvordan apotekerne deler viden og informationer. Nogle er længere fremme end andre i forhold til at kommunikere virtuelt med personalet. Således viser undersøgelsen, at tre ud af tolv apoteker allerede inden pandemiens start har været vant til at bruge platformen Teams dagligt.

En informant fra *Apotek E* har oplyst, at deres koncern har afholdt virtuelle møder dagligt og på tværs af afdelinger og sidestiller det med de fysiske morgenmøder.

Informanten fra *Apotek H* har svaret, at kun ledelsen har gjort brug af Teams i forbindelse med ledermøder.

Informanten fra *Apotek D* har svaret, at denne kan se muligheden i at bruge Teams eller Skype i forbindelse med medicinsamtaler i fremtiden, men det kræver, at den målgruppe, man tager fat i, også har mulighed for online-løsningen.

5.1.1.5. Lukket Facebook-gruppe

Facebook er et socialt medie, som anvendes af en stor del af den danske befolkning¹⁰. På Facebook kan man oprette ”lukkede grupper” og invitere medlemmer, hvor kun de inviterede kan kommunikere med hinanden.

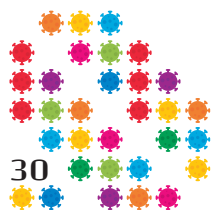
Kun ét apotek har gjort brug af en lukket Facebook-gruppe, nemlig *Apotek L*. En informant fra selvsamme apotek har oplyst, at man bruger gruppen parallelt med intranettet. Man valgte at oprette gruppen på Facebook på grund af de mange udmeldinger fra myndigheder, og således kunne man holde sig opdateret, diskutere og stille spørgsmål i gruppen. Udmeldingerne fra regeringen er typisk kommet om dagen, men nogle udmeldinger er også kommet senere på aftenen, hvorfor personalet på det pågældende apotek har kunnet holde sig orienteret i Facebook-gruppen, inden de mødte på arbejde næste morgen. Informanten forklarer nemlig, at informationerne lynhurtigt kunne meldes ud i gruppen. Ud over en fælles Facebook-gruppe for koncernen, har vagtteamet brugt en anden intern lukket Facebook-gruppe til sparring og formidling af informationer vedrørende vagtteamet. Disse lukkede Facebook-grupper har gjort, at personalet på *Apotek L* altid hurtigt har kunnet føle sig opdateret om alt.

En informant fra *Apotek A* har svaret, at de også bruger en lukket Facebook-gruppe, men dog kun til *hygge*.

5.1.1.6. Nyhedsmail

En nyhedsmail er – som det fremgår af ordet – en mail, som indeholder nyheder, det vil sige indhold, som har værdi for modtagerne. Det kan både handle om nyheder, men også om noget nyt indhold med fokus på det, som modtagerne har brug for at blive informeret om.

Ét enkelt apotek ud af de i alt tolv interviewede har valgt at gøre mere ud af informationsdelingen. Ledelsen i *Apotek H* har valgt at sende ugentlige mails til alle ansatte, hvor man har lavet en opsummering af COVID-19-situationen. Ledelsen har haft fokus på trivsel hos personalet. Således har apoteket sendt en del medarbejdere hjem med lønkompensation, og derfor har de ugentlige mails været med til at samle hele personalet. Informanterne fra dette apotek har oplyst, at de, som var hjemme, har følt, at det var dejligt at blive inddraget i, hvad der foregik på deres arbejdsplads under den første nedlukning i marts 2020. Apotekeren har også ringet rundt til ansatte for at høre om, hvordan det går med disse. Særligt, hvis nogen havde bekymringer eller følte sig utrygge under COVID-19.



10 DBC, Bibliotek og undervisning. (s.d.). Danskerne og sociale medier. Faktalink.
<https://faktalink.dk/node/1615>.

5.1.1.7. Medlemsnettet

Danmarks Apotekerforening har oprettet Medlemsnettet, som er en side til alle apoteker, hvor der gives nyttige informationer til apotekerne. Det er informationer fra myndighederne, Danmarks Apotekerforening, plakater og skilte som inspiration fra apoteker til håndtering af returmedicin m.v. På Medlemsnettet er der som følge af COVID-19 oprettet en faktside, "FAQ om COVID-19", som indeholder svar på en række generelle og konkrete spørgsmål vedrørende apotekernes arbejde. Derudover har man adgang til plakater, skilte og inspiration fra andre apoteker.

5.1.2. Ekstern kommunikation

Med ekstern kommunikation menes de kommunikationsformer, som apoteket har anvendt mellem apoteket og kunderne. Der er i dette projekt også valgt at fokusere på kommunikationen mellem apotekerne og myndighederne, som er valgt til at blive behandlet under afsnittet om ekstern kommunikation. Under COVID-19 har det været vigtigt for apotekerne at gøre sig selv synlige som en del af sundhedsvæsenet over for befolkningen. COVID-19 har været med til at synliggøre apotekerne, men det er også vigtigt, at man fastholder denne synliggørelse og bliver ved med at arbejde for synlighed også efter pandemien. Dette kræver en veletableret ekstern kommunikation. Vi har interviewet Danmarks Apotekerforening, der kommenterer på udfordringerne med kommunikation. Dette er behandlet sidst i dette afsnit.

5.1.2.1. Kommunikation mellem myndigheder og apoteker

Det interviewede apotekspersonale er alle enige om, at mængden af informationer fra myndighederne rettet mod apotekerne er vokset enormt under COVID-19-krisen. Det er selvfølgelig helt naturligt og nødvendigt for at have en velfungerende drivkraft på apotekerne under en pandemi for at opnå medvind. Men denne store mængde informationer, retningslinjer m.v., rettet mod apotekerne, har paradoksalt nok medført udfordringer og misforståelser og plads til fortolkninger på apotekerne.

En informant fra *Apotek A* har oplyst, at det har været intenst med de mange informationer fra myndighederne, særligt at retningslinjerne har ændret sig fra time til time. For informantens apotek har Sundhedsstyrelsens manglende konkrete retningslinjer i pressemeddelelserne været en udfordring, herunder på grund af kort varsel. Der efterspørges retningslinjer, der ikke giver plads til fortolkninger, f.eks. hvad man må og ikke må sige og gøre i forhold til kunderne. Informanten henviser blandt andet til det tidspunkt, da regeringen aktiverede dele af lægemiddelberedskabet, som betød, at man ikke længere kunne købe mere receptpligtig medicin på apoteket, udover det, der svarer til ens normale forbrug¹¹. Dette satte apoteket i en svær situation, når en nyligt opereret borger skulle have flere pakker smertestillende. Men det har dog været godt med direkte mails fra Lægemiddelstyrelsen til Danmarks Apotekerforening, oplyser informanten fra *Apotek A*. En anden informant fra *Apotek I* har oplyst, at Danmarks Apotekerforening har været god til at videreformidle regeringens informationer.

11 Gulev Larsen, Jesper. Formanden. (s.d.). Danmarks Apotekerforening. Apotekerforeningen.
<https://www.apotekerforeningen.dk/nyheder/pressemeddelelser/2020/apoteker-undrer-sig-over-boedetrusler>.

En anden informant fra *Apotek B* har oplyst, at man har tjekket mails fra Danmarks Apotekerforening løbende, hvor der kom nye informationer flere gange dagligt. Men det har – ifølge informanten – været frustrerende, at Ekstra Bladet (og dermed befolkningen) har fået nye informationer før apoteket – og dermed har apoteket ikke været i stand til at implementere de nye regler, inden kunderne strømmede ind.

Generelt oplyser informanter fra flere apoteker, *Apotek D, E F, G, K og L*, at regeringen kom med mange informationer, og ændringer skulle oftest implenteres med kort varsel, og så kunne disse retningslinjer være vage, så det efterlod plads til fortolkninger. Dette kunne skabe forvirring og udfordring for apotekerne. F.eks. oplyser en anonym i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse, at myndighederne var for hurtigt ud med pressemeddelelser om ”Hold afstand”-badges, som kunderne kunne hente gratis på apotekerne – før apotekerne fik disse på lager. Dette satte ifølge informanten apotekerne i dårligt lys i samfundet – også efterfølgende, hvor de blot fik et lille parti badges.

Informanten fra *Apotek D* har oplyst, at der var usikkerhed om, hvorvidt apotekspersonalet skulle bære mundbind. Danmarks Apotekerforening præciserede dog senere, at det skulle man.

Der var også en del forvirring i forhold til anvendelse af mundbind hos kunderne. Flere anonyme informanter i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse har oplyst, at man flere gange i den første nedlukning har givet forkert vejledning omkring, hvilke slags mundbind (type 1 eller 2) der skulle bruges, hvor lang tid det måtte bruges, hvor ofte man skal udskifte det, og om mundbindet overhovedet har nogen beskyttende virkning.

En anonym informant har endvidere oplyst, at vedkommendes apoteks grossistvirksomhed, TMJ, havde oplyst én ting, mens medierne oplyste noget andet i forhold til type mundbind.

En anden anonym informant har oplyst, at det i vedkommendes apotek har været diskuteret, hvorvidt dennes apotek skulle sælge stofmundbind og mundvisir, som kunderne efterspurgte. Apoteket befandt sig i et dilemma mellem på den ene side at være troværdig og sundhedsansvarlig, idet stofmundbind og mundvisir ikke var godkendt på daværende tidspunkt, og på den anden side servicere kunderne.

Informanten fra *Apotek E* har oplyst, at man sorterede i informationerne fra myndighederne og forsøgte at prioritere rigtigt i forhold til, hvad der var vigtigt at følge. Dette skyldes ifølge informanten, at Danmarks Apotekerforenings meddelelser har været mangelfulde.

Informanterne fra *Apotek F* og *Apotek G* har oplyst, at informationerne fra myndighederne kunne have været mere målrettet apotekerne.

Noget, der fyldte meget i apotekernes hverdag under første nedlukning, var de divergerende informationer, som apotekerne fik. Det kunne f.eks. være informationer om ethanolprocenten i håndsprit. Ifølge informanten fra *Apotek G* fik kunderne forskelligt at vide, alt efter hvornår vejledningen foregik og af hvilken apoteksansat. Informanterne fra de forskellige interviewede apoteker er alle enige i, at én ting er vage og konstante retningslinjer fra regeringen, men en anden ting er, at alt dette skete, mens apotekspersonalet har været på arbejde, hvor det hele skal gå hurtigt – særligt under COVID-19-krisen. Informanten fra *Apotek L* har oplyst, at det har været svært at følge med i pressemøderne, der foregik, mens man var på vagt. Det var derfor ifølge informanten svært at afvise kunder, der f.eks. ønskede at bruge alle deres tilgængelige recepter fra serveren.

Regeringen har været god til at lave forskellige plakater med informationer, som blev lagt på blandt andet Sundhedsstyrelsens hjemmeside, som man bare kunne printe ud og hænge på apoteket. Som eksempel kan nævnes den famøse ”Forebyg smitte”-plakat, som virksomheder m.v. har brugt. Dette har også sendt et klart signal til hele befolkningen. En informant fra *Apotek G* oplyser, at myndighederne burde lave plakater målrettet apotekerne, så det ikke bliver hjemmelavede plakater.

En informant fra *Apotek L* har ytret ønske om, at regeringen inddrog repræsentanter fra Danmarks Apotekerforening mere i forhandlingerne om nye tiltag m.v. vedr. apotekerne, således at regeringen undgår dobbeltarbejde og formindsker forvirringen hos apotekspersonalet.

Svarene i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse underbygger ikke helt ovenstående. Her svarede 67% af de adspurgte anonyme personer, at man på deres respektive apoteker ikke er kommet til at give COVID-19-relaterede informationer, som senere har vist sig at være ukorrekte. Således bør man holde sig noget kritisk over for ovenstående svar fra informanterne.

5.1.2.2. Kommunikation mellem kunder og apoteker

Det har generelt blandt apotekspersonalet været en udfordring med kommunikationen med kunderne. Apotekspersonalet har været meget frustreret over at blive ”taget på sengen”, når de skulle vejlede kunderne. Det har nemlig – som nævnt ovenfor – været svært for apotekspersonalet at følge med i alle de nye informationer. Det hele har resulteret i mange utilfredse kunder, hvor nogen også har været direkte verbalt aggressive. Men der har også været mindst lige så mange positive meldinger fra kunderne. Apotekerne har også stillet skilte og klistermærker op med forskellige informationer til kunderne. Apotekerne har også været gode til at bruge medier, herunder de sociale medier.

En informant fra *Apotek A* har oplyst, at der forventes mere af apotekerne under COVID-19, blot fordi man har en hvid kittel på. Informanten oplyste endvidere, at manglende konkrete retningslinjer fra Sundhedsstyrelsen skabte en udfordring i forhold til mødet med kunderne i relation til spørgsmål om COVID-19. Det var også en udfordring for apotekerne, at kunderne ofte fik nyheder fra myndighederne før apotekspersonalet. Derudover har myndighederne med korte intervaller givet informationer til befolkningen.

Forvirringen omkring mundbind og ethanolprocenten i håndsprit var det, der fyldte mest hos de interviewede apoteker. Det hele gjorde, at apotekspersonalet ofte var uforberedte i forhold til håndteringen af kundespørgsmål, der skabte utilfredshed hos kunderne og frustration hos personalet. Dette er flere apoteker enige i, herunder *Apotek F, G og L*.

Selv om apotekspersonalet har oplevet utilfredse kunder, har der også været tilfredse og taknemmelige kunder, herunder den kunde, der i indledningen til dette projekt er citeret for at have sagt "*Tak, fordi I er her*".

Man må nemlig forstå hele situationen fra begge sider. Kunder, der helst skal hurtigt ind og hurtigt ud af apoteket for at få lov til at købe det, de skal have, samt få korrekt vejledning. Apotekerne har under COVID-19 været i en ekstra svær situation, hvor det både har handlet om at beskytte kunderne, betjene og vejlede dem hurtigt og korrekt, men også om at passe på apotekspersonalet og butikken. Det er en balancegang, men den direkte og konstante kontakt med kunderne har helt klart været udfordrende, men som de fleste apoteker har håndteret bedst muligt. Dette gælder f.eks. i form af skiltning.



Figur 4

Skiltning har været en stor del af apotekernes eksterne kommunikation med kunderne.

Apotekerne har anvendt skiltning og klistermærker for at begrænse smitten i butikken, og dermed har man forsøgt at skabe et trygt sted at være for både kunder og medarbejdere. De fleste apoteker har valgt at sætte skilte op, herunder *Apotek E, F, G, H, og L*. Eksempelvis har *Apotek H og I* sat et skilt op med information omkring, hvor mange kunder der højst må være i butikken. Et anonymt apotek har også sat et skilt op med teksten "*Tak, fordi du betaler med kort*" (se figur 4), der er formet som et hjerte. Dette er for at sende et positivt budskab til kunden og dermed øge forståeligheden blandt kunderne.

Apotek H har også sat klistermærker på gulvet, hvor kunder kunne se, hvor meget afstand der skulle holdes til andre kunder. Løsningen med klistermærker på gulvet har *Apotek I* ikke gjort brug af, idet man ønskede at have tillid til, at kunderne selv kunne finde ud af det.

I vores supplerende spørgeskemaundersøgelse har nogle anonyme informanter oplyst, at kunderne ikke var gode til at overholde retningslinjerne, herunder holde afstand til andre kunder og antal kunder i butikken.

En anden anonym informant har oplyst, at man ikke følte, at kunderne læste alle de skilte i butikken med informationer fra myndighederne.

Kommunikation med kunder gennem deres egen hjemmeside, nyhedsmedier og sociale medier har fyldt mere under COVID-19 for flere apoteker.

En informant fra *Apotek E* har oplyst, at deres apotek har brugt deres egen hjemmeside for at oplyse befolkningen omkring åbningstider, COVID-19-relaterede svar m.v. En gennemgang af de interviewede apotekers svar, samt de anonymes svar af vores supplerende undersøgelse, viser, at de sociale medier har været brugt i højere grad end hjemmesiden til at nå ud til kunderne.

En apoteksansat lavede et opslag på vedkommendes egen Facebook-profil omkring, at kunder skal blive væk fra apotekerne, hvis de har symptomer. Dette skabte opmærksomhed, og informanten blev herefter kontaktet af et nyhedsmedie, hvilket resulterede i en artikel om emnet¹². Nyhedsmedier har været en god måde til at nå effektivt ud til kunderne omkring emnet på.

Hjemmeside og nyhedsmedier er ikke de eneste medier, som apotekerne har anvendt. Danskerne er storforbrugere af de sociale medier, og derfor har mange af de interviewede apoteker brugt disse medier, herunder Facebook og Instagram.

En informant fra *Apotek E* har oplyst, at deres apotek har brugt deres Facebook-side. Det apotek har lavet en drive-in, så kunder kunne køre ind på gågaden, som man tidligere ikke har kunnet. Apoteket fik dispensation fra kommunen til at udføre drive-in på gågaden.

En informant fra *Apotek G* har oplyst, at apoteket er blevet bedre til at opdatere på Facebook, og hvor fokus på salg er fjernet i opslagene. I vores supplerende skema oplyser flere anonyme informanter imidlertid, at apotekerne har sat fokus på salg gennem de sociale medier.

12 Risum, Jens. (s.d.). TV2. Tv2lorry. <https://www.tv2lorry.dk/kobenhavn/farmaceut-med-opraab-kaere-jer-der-er-syge-bliv-vaek-fra-apoteket>

I vores supplerende spørgeskema har flere svaret, at man på blandt andet Facebook har givet status på lagerbeholdning af værnemidler, oplyst om muligheden for at bruge online-løsninger (f.eks. to-go-løsningen), mobilafhentning ved apoteket, afhentning af varer på parkeringspladsen uden for apoteket, at apotekerne stadig har åbent, selvom Danmark har været lukket ned, reklameret for webshop, kørt (flere) reklamer med tilbud (f.eks. gratis fragt), kampagner og konkurrencer på Facebook m.v. Nogle apoteker har også valgt at fortælle om mange af de retningslinjer fra regeringen, herunder gode råd om f.eks. håndhygiejne og hudpleje i forbindelse med allergiske reaktioner som følge af brug af mundbind, samt opfordringer til kunderne om at bære mundbind, holde afstand m.v., når de kommer ind i butikken. Én anonym informant har svaret, at vedkommendes apotek har lagt en video op, hvor de oplyser om lagerbeholdning på de forskellige værnemidler samt muligheden for at få bragt medicinen ud til adressen.

Et apotek oplevede i sommeren 2020 en stridighed, efter at apoteket havde lagt et opslag på Facebook om et produkt, der skulle være effektivt mod COVID-19. I opslaget stod der: *"ColdZyme deaktivere Sars-Cov-2 med 98,3%"*. Opslaget blev efterfølgende slettet, og ejeren har offentligt udtalt, at opslaget ikke skulle have været lagt op¹³.

Denne sag viser, hvor galt det kan gå for apoteker, der deler misinformation. Det er derfor vigtigt, at et apotek har nogle klare retningslinjer for, hvornår, hvordan, hvor og hvad der bør deles på de sociale medier.

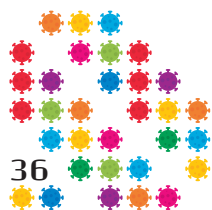
I vores supplerende spørgeskema har 78 anonyme informanter svaret følgende på vores spørgsmål *"Hvem er ansvarlig på jeres apotek for at kommunikere ud til kunderne igennem f.eks. Facebook?"*: 75% har svaret medarbejdere, 14% ledelsen, 6% andre og 5% ved ikke.

De 6%, der har svaret *"andre"*, har svaret følgende: Både ledelse og en medarbejder, den Facebook-ansvarlige, en fast medarbejder, eleverne og få udvalgte medarbejdere, som har fået oplæring i kommunikation på de sociale medier. Tallene kan indikere, at der netop ikke (for alle apotekers vedkommende) er klare retningslinjer for informationsdeling på de sociale medier.

Til spørgsmålet om *"Bliver indslagene på f.eks. Facebook og Instagram gennemgået sammen med en anden kollega eller ledelsen, inden det bliver offentliggjort?"* har 28% svaret ja, 43% nej og 29% ved ikke. Igen viser tallene, at der ikke for alle apotekers vedkommende er klare retningslinjer for informationsdeling på de sociale medier.

Til spørgsmålet om *"Har jeres apotek på noget tidspunkt under pandemien solgt f.eks. Medi-Skrub eller ColdZyme spray til forebyggelse af COVID-19?"* har 2% svaret ja, 68% nej, 12% andet og 18% ved ikke.

De 3%, der har svaret *"ja"*, og de 12%, der har svaret *"andet"*, har svaret følgende: *Medi-Skrub*, *ColdZyme spray*, C-vitamin-, K-vitamin- og D-vitamintilskud, brintoverilte, handsker, håndsprit, mundbind. Nogle har svaret, at man har solgt ovenstående hvor man har tydeliggjort det over for kunderne at der er manglende dokumentation på ColdZymes effekt mod covid-19.



13 Olafsson, Peter. (s.d.). Dansk apotek reklamerede for mundspray mod coronavirus. Tv2.

<https://nyheder.tv2.dk/samfund/2020-08-07-dansk-apotek-reklamerede-for-mundspray-mod-coronavirus>

Til spørgsmålet om *"Er man på jeres apotek kommet til at give COVID-19 relaterede informationer, som man senere har fundet ud af ikke er helt korrekte?"* svarede 8% ja, 66% nej og 26% ved ikke.

De 8%, der har svaret ja, har uddybet: brugen af mundbind, COVID-19's omfang og ethanolprocenten i håndsprit.

Når disse tal sammenholdes med de svar, vi har fået i forbindelse med vores interviews, stemmer de ikke helt overens. I vores interviews har de fleste apoteker svaret, at de har givet information til kunder, der senere har vist sig ikke at være korrekte. Som nævnt før skyldtes dette myndighedernes uklare retningslinjer, uklar intern kommunikation m.v.

Vi har stillet ovenstående spørgsmål til vores (anonyme) informanter, idet det er vigtigt – også for apoteker – at al information givet til befolkningen er korrekt. Dette har ikke mindst gjort sig gældende under COVID-19, hvor det har været svært at fortolke og implementere den store mængde informationer og retningslinjer fra myndighederne.

Først og fremmest er denne stridighed et godt eksempel på og en vigtig påmindelse om, hvor meget en god intern kommunikation betyder for apotekerne, især i krisetider, hvor befolkningen er utrygge.

Det er ekstra vigtigt, at der er sammenhæng mellem intern og ekstern kommunikation. Desuden er apotekerne myndighedernes forlængede arm, og når en stridighed rammer et enkelt apotek, rammer det på en måde alle apoteker.

Apotekerne er ganske vist i konkurrence med hinanden, men apoteksansatte er på linje med dem, når det gælder troværdighed. Apoteksansatte har en funktion, et navn og en hvid kittel at leve op til.

5.2. Interview med Danmarks Apotekerforening

Vi har den 18. december 2020 interviewet Danmarks Apotekerforening i forhold til den udfordring, apotekerne har haft i forbindelse med kommunikation under COVID-19. Vi ønskede at høre, om apotekernes frustration har været berettiget, eller om pandemiens vilkår kan begrunde udfordringerne.

Vores interviews og supplerende spørgeskema vidner om to ting: For det første om utilfredsheden hos apotekerne, der er af den opfattelse, at det har været en udfordring for så vidt angår kommunikation, herunder fra Danmarks Apotekerforening. For det andet føler apotekerne, at apotekssektoren ikke nyder tilstrækkelig anerkendelse i samfundet – selv om de er en del af sundhedsvæsenet. I forhold til sidstnævnte henvises til afsnit 6, hvor emnet bliver behandlet mere dybdegående.

Helle Jacobsgaard, farmaceut fra Danmarks Apotekerforening, har i interviewet forklaret, at foreningen er et bindeled mellem apotekerne og myndighederne. Danmarks Apotekerforening er nemlig den nemmeste vej for myndighederne (Lægemiddelstyrelsen, Sundhedsministeriet, Styrelsen for Patientsikkerhed, Sundhedsstyrelsen og regionerne) at nå ud til apotekerne.

” Regeringen, myndighederne, Danmarks Apotekerforening og I ude på apotekerne byggede skibet, mens det sejlede. Ingen vidste i foråret, hvordan det vil ende. „

– Helle Jacobsgaard, farmaceut fra Danmarks Apotekerforeningen.

Danmarks Apotekerforening har derfor – og som konsekvens af coronas udvikling allerede før nedlukningen af Danmark den 11. marts 2020 – oprettet en gruppe til håndtering af informationer fra myndighederne. Gruppen – oplyser Helle Jacobsgaard – består af en farmakonom, tre farmaceuter, tre jurister, en økonom, en presseansvarlig, samt den sundhedsfaglige direktør og vicedirektør. Gruppen har siden den 9. januar 2020 fulgt med i myndighedernes hjemmesider og har siden holdt møde hver morgen for at følge med i de nye informationer og viderebringe disse til apotekerne.

Udfordringen, som gruppen har mødt i forbindelse med at sætte apotekerne på dagsordenen hos myndighederne, har været til at tage og føle på: *”... det, der har været en kæmpe udfordring, er, at det har været rigtig svært at komme igennem til myndighederne. Fordi de sad hjemme, og hvis man fik fat i nogen, så skulle vedkommende lige vende det med sin kollega, som også sad og arbejdede hjemmefra. Det kunne de ikke bare gøre hen over skrivebordet, for der sad jo ikke en kollega på den anden side af skrivebordet.”* – Helle Jacobsgaard.

Derudover har myndighederne i nogle situationer bedt Danmarks Apotekerforening sende informationerne, retningslinjerne m.v. direkte til apotekerne uden mulighed for at kommentere på disse. I andre situationer har foreningen forsøgt at overbevise myndighederne om, at de pågældende retningslinjer m.v. ikke passer til apotekernes hverdag, og derfor har haft mulighed for at lægge deres egen fortolkning af disse henover.

Beskeden fra myndighederne skulle hurtigst muligt ud til apotekerne igennem Danmarks Apotekerforening, og derefter måtte gruppen sætte sig ned og bearbejde myndighedernes informationer, retningslinjer m.v. Helle Jacobsgaard har i interviewet oplyst, at hvis nogle informationer ikke passede ind til apotekernes hverdag, måtte gruppen argumentere over for myndighederne for at overbevise dem om eventuelle ændringer. For at eksemplificere det enkelt, forklarede Helle Jacobsgaard, at Danmarks Apotekerforening viderebragte informationerne fra myndighederne til apotekerne om morgenen og brugte dagen på at argumentere for apotekernes sag. Derfor kunne der nogle gange komme nye informationer fra myndighederne om eftermiddagen samme dag – der muligvis modsagde informationerne fra morgenen – og som Danmarks Apotekerforening så måtte videreformidle til apotekerne om eftermiddagen.

I vores interviews har informanterne fra de forskellige apoteker givet udtryk for, at de mener, at apotekerne fylder en del hos regeringen, for så vidt angår udarbejdelsen af retningslinjerne m.v. Men ifølge Helle Jacobsgaard er dette ikke tilfældet. Hun har i interviewet oplyst, at i de fleste tilfælde skal Danmarks Apotekerforening selv råbe op for at gøre myndighederne opmærksomme på, at apotekerne eksisterer.

På samme måde blev det for Danmarks Apotekerforening en udfordring at give personalet på apotekerne mulighed for at komme til test for COVID-19. Helle Jacobsgaard fortæller: *”Det helt store problem var i starten, at I ikke kunne komme til test. Det var en stor udfordring. Og lige sådan, da sundhedspersonalet skulle have ret til en influenzavaccine, der måtte vi jo igen kæmpe og gøre myndighederne opmærksomme på, at I stod jo ude i frontlinjen og måtte ikke lukke. Derfor var det også vigtigt, at I også blev omfattet af det. Det gik så lidt lettere, fordi her kunne vi henvise til svineinfluenzaen. Kan I huske svineinfluenzaen? Dengang blev apotekerne omfattet af den gruppe, der godt kunne blive vaccineret.”*

Citatet fra Helle Jacobsgaard om erfaringerne fra svineinfluenzaen er et godt eksempel på, hvorfor det er vigtigt, at vi lærer af vores erfaringer fra COVID-19-pandemien, som netop er formålet med dette projekt.

På trods af Danmarks Apotekerforenings udfordringer og kampe for at få apotekerne med på myndighedernes dagsorden, så er Helle Jacobsgaard forstående for den måde, myndighederne har håndteret situationen på. Hun oplyser i interviewet, at hun udmærket forstår apotekernes frustrationer, og derfor har foreningen også haft en hotline, hvor apotekere og ansatte kunne ringe når som helst. Denne hotline har været særligt brugt i forbindelse med problemer med at blive testet.

Helle Jacobsgaard fortæller imidlertid, at udfordringerne har gjort sig særligt gældende i starten af pandemien. Situationen er nemlig blevet forbedret, idet der er skabt en rutine i gruppens arbejde, og gruppen har også fået faste kontaktpersoner hos de relevante myndigheder. På den måde har man smidiggjort hele processen omkring videreformidlingen af informationerne fra myndighederne til apotekerne gennem Danmarks Apotekerforening.

5.3. Delanbefalinger – Kommunikation på apotekerne under COVID-19

På baggrund af ovenstående anbefaler vi følgende:

- a) At ledelsen i apotekerne sætter mere fokus på intern kommunikation. Ikke alle kommunikationsformer er nødvendige for ethvert apotek, men det er ikke desto mindre vigtigt, at det pågældende apotek eller koncern vælger den eller de kommunikationsform(er), der gør det muligt at nå ud til hele apotekspersonalet, og at man når ud til disse hurtigt.
- b) At sociale medier som f.eks. Facebook bliver brugt. På grund af platformens udbygning, herunder funktionen med notifikation, lave opslag, deling af nyheder m.v., gør det Facebook til en potentiel kommunikationsform. Men ikke alle bruger de sociale medier. Derfor er det vigtigt, at kommunikationen også sker på mere neutrale platforme – f.eks. morgenbriefinger, intranettet, personalemøder, Teams-møder og nyhedsmail. Det er dog vigtigt, at man i forbindelse med overvejelserne til udvælgelsen af kommunikationsform(er), har det i tankerne, at informationsdelingen skal ske effektivt, hurtigt og uden spild af ressourcer. En informationsdeling kan således ske parallelt på flere platforme.

- c) At hvert apotek udpeger en (eller flere) informationsansvarlig(e) til varetagelsen af informationsdelingen i det pågældende apotek (i forhold til intern kommunikation). Denne/ disse ansvarlig(e) bør f.eks. holde sig opdateret i forhold til myndighederne, fagforeningerne (f.eks. Medlemsnettet), men også i forhold til andre filialer. Dette kan sikre en ensartet, effektiv og sikker informationsdeling. Alt efter størrelsen på apoteket bør antallet af informationsansvarlige holdes nede på to. Vi anbefaler samtidig, at der både vælges en fra ledelsen og en fra personalet. Vi anbefaler ikke brug af elever eller praktikanter til denne opgave.
- d) At filialerne i koncernen sparer med hinanden, og at koncernen deler den samme information ud samtidigt til alle filialer ved samme kommunikationsform. Dette er særligt relevant på grund af røkringer blandt apotekspersonalet. Man kan f.eks. bruge intranettet, men også have en fælles for koncernen lukket Facebook-gruppe.
- e) At man så vidt muligt afholder møder virtuelt, hvor den fysiske kontakt er begrænset.
- f) At ledelsen er synlig over for apotekspersonalet, særligt i forbindelse med den interne kommunikation under en pandemi, hvor informationer kommer hurtigt og er mange. Ledelsen bør lave udmeldinger på de(n) valgte kommunikationsform(er) i form af videoer, når fysiske møder ikke er en mulighed.
- g) At ledelsen i apotekerne sætter mere fokus på ekstern kommunikation såvel som intern kommunikation. Vi anbefaler, at der udvælges to informationsansvarlige i forhold til ekstern kommunikation. Det bør være de samme personer, der står for både den interne og den eksterne kommunikation, for at være tovholder mellem de to led. Det anbefales, at de informationsansvarlige holder møder med resten af apotekspersonalet og ledelsen via de kommunikationsformer, der er valgt. Her har alle mulighed for at kommentere, diskutere og dele viden, og dermed får de ansvarlige et bedre grundlag at dele information ud fra.
- h) At kommunikationen mellem myndigheder og apoteker fortsat sker via Danmarks Apotekerforening for at sikre en ensartet information på tværs af alle apoteker. Til dette formål bør apoteker bruge de interne og eksterne informationsansvarlige, der har tæt kontakt til Danmarks Apotekerforening. Danmarks Apotekerforening har nemlig selv fået kontaktpersoner i Lægemiddelstyrelsen, som resulterer i mere målrettede informationer til apotekerne. Det bør overvejes, om der skal anvendes én bestemt kommunikationsform til dette formål, så alle apoteksansatte kan læse, hvad Danmarks Apotekerforening melder ud, og evt. med mulighed for at kommentere på dette. På denne måde smidiggør man hele informationsprocessen fra myndighederne til apotekerne via Danmarks Apotekerforening.
- i) At apotekerne i samarbejde med Danmarks Apotekerforening og evt. med myndighederne udarbejder professionelle skilte og klistermærker til brug i butikkerne. Vi anbefaler samtidig, at der ikke sættes for mange skilte op i butikken, idet det kan blive uoverskueligt for kunderne, der jo ønsker hurtigt ind og ud. Dertil kommer, at de fleste apoteker har tilbudsskilte. Man kan ikke nægte kontakter, men et kærligt skilt med *"Tak, fordi du betaler med kort"* anbefales.



- j) At man når ud til kunder og samfundet generelt via sociale medier. Facebook er et af de mest anvendte sociale medier i Danmark, hvorfor det er oplagt at bruge denne platform til ekstern kommunikation. Det samme gælder Instagram og LinkedIn. Også på dette område bør apotekerne bruge de faste informationsansvarlige. Faste informationsansvarlige, der har fået tilstrækkelige kurser i intern og ekstern kommunikation, herunder brug af de sociale medier, vil modvirke, at der opstår stridighed mod et apotek eller generelt apotekssektoren. Vi anbefaler, at der kommer "andre øjne" på opslag, inden de lægges ud på de sociale medier. Der bør være fokus på korrektur, faglighed, opsætning, kildehenvisning m.v.
- k) At aktørerne i apotekssektoren tilbyder målrettede og seriøse kurser til de udvalgte informationsansvarlige, der har fået til opgave at håndtere den interne og eksterne kommunikation på filialer og i koncernen. Dette vil være med til at ruste de ansvarlige til deres vigtige opgave, men også at apotekssektoren handler som én stor aktør i samfundet. Vi er bekendte med, at der allerede findes små kurser målrettet til det

6. Apotekernes rolle

6.1. Samfundets anerkendelse af apotekernes vigtige rolle

I indledningen skrev vi, at en kunde har ytret taknemlighed for apotekernes eksistens.

Men apotekspersonalet mener ifølge vores interviews, at det ikke er særlig tit, at de anerkendes for deres rolle i samfundet som en del af sundhedsvæsenet.

Apoteker tilbyder mere end blot at holde åbent og sælge medicin. Det kan være sundhedsydelse som influenzavaccination, tjek på inhalation, medicinsamtaler samt sundhedsplejeprodukter.

Afslutningsvis er der i nærværende afsnit nedskrevet de væsentligste delanbefalinger.

En informant fra *Apotek A* har svaret, at pandemien har bekræftet apotekernes store rolle i sundhedsvæsenet, hvor kunderne søger informationer på apotekerne. Informanten har også svaret, at de har været omstillingsparate i forhold til Covid-19 og i forhold til de mange pressemeddelelser m.v. Den pågældende informant mener, at apotekerne er klar til at bære mere på skuldrene.

Netop i forhold til denne ekstra byrde har *Apotek B* allerede i efteråret 2020 svaret, at den pågældende regner med, at apotekerne kommer til at få til opgave at vaccinere borgerne mod corona. Dette er egentlig også oplagt, når apotekerne allerede i forvejen vaccinerer mod influenza m.v. Informanten fra *Apotek E* er enig med *Apotek A* og *B* om, at apoteker kan meget mere end at sælge medicin.

En informant fra *Apotek D* har svaret, at det har været fedt, at statsministeren, Mette Frederiksen, nævner apoteker og fremhæver apotekernes rolle, men anerkendelsen har været længe ventet fra apotekernes side. Informanten har endvidere svaret, at lægerne henviser patienter til apotekerne mere end i tiden før pandemien, og dermed udvides befolkningens anerkendelse af apoteksverdenen. Informanten fra *Apotek H* har svaret, at læger, især i forbindelse med vaccinationerne i efteråret 2020, har henvist rigtig mange patienter til apotekerne. Lægerne har nemlig haft travlt og/eller har manglet influenzavacciner under pandemien. Udover at dette har givet apotekerne en større rolle i sundhedssektoren, har det også vist, at man kan komme langt, når sektoren arbejder sammen.

En informant fra *Apotek G* har svaret, at pågældendes arbejde som farmakonom på et apotek, hvor vedkommende har daglig kontakt med mange kunder, har medført, at vedkommende ikke har kunnet se sin syge far i flere måneder. Dette har naturligvis været en del af mange danskernes hverdag, men den pågældende informant savner som det mindste ros fra samfundet.

En informant fra *Apotek L* har svaret, at Sundhedsstyrelsen bør overveje at bruge apotekerne mere i forbindelse med COVID-19. Det er naturligvis svært at vide, hvor meget sundhedsmyndighederne bruger apotekernes viden, data og kompetencer, hvorfor det er svært at kommentere på dette udsagn. Vi har som nævnt ovenfor forsøgt at lave et interview med Lægemiddelstyrelsen, som ikke har været muligt.

Lægemiddelstyrelsen har ved starten af første nedlukning varslet, at apotekerne kan ifalde bøder, såfremt de udleverer mere end én pakning med håndkøbsmedicin pr. kunde¹⁴.

Danmarks Apotekerforening var dog uforstående overfor det forhold, at apotekerne ifaldt bødeansvar, idet apotekssektoren hver dag kæmper for at hjælpe danskerne igennem COVID-19, og at apotekerne altid følger de sundhedsfaglige retningslinjer uden nødvendigheden af at håndhæve disse med bøde.

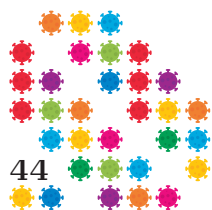
Informanten fra *Apotek E* har svaret, at Danmarks Apotekerforening bør lave fælles kampagner i form af videoer, reklamer m.v. om, hvordan man opfører sig på apoteket, hvad apotekets rolle i samfundet er, og hvad de kan. Dette kan forøge respekten for apotekernes vigtige arbejde.

Apotekerne har som følge af COVID-19 fået endnu en kompetence i form af udførsel af antistoftests på borgere. Informant fra *Apotek I* og *K* er begge enige i, at dette har været en god ting i forhold til at forøge apotekernes anerkendelse i samfundet.

Generelt føler de interviewede på apotekerne, at man har fået mere anerkendelse som følge af COVID-19, men at det ikke er tilstrækkeligt i forhold til, hvor stor en byrde man løfter i samfundet – herunder særligt under pandemien.

Nogle af de interviewede på apotekerne har svaret, at de føler, at apotekerne er i en gråzone: det ene ben i detailhandlen og det andet ben i sundhedssektoren. Dette kan være én af årsagerne til den manglende anerkendelse, som apotekerne higer efter.

Helle Jacobsgaard fra Danmarks Apotekerforening har oplyst, at de fra deres side gør meget for at gøre apotekerne mere synlige, særligt over for myndighederne. Når regeringen skal udarbejde nye retningslinjer m.v., skal foreningen råbe op for at gøre myndighederne opmærksomme på, at apotekerne eksisterer.



14 Formanden Gulev Larsen, Jesper. (s.d.). Apoteker undrer sig over bødetrusler. Apotekerforeningen. <https://www.apotekerforeningen.dk/nyheder/pressemeddelelser/2020/apoteker-undrer-sig-over-boedetrusler>

6.2. Delanbefalinger – apotekernes rolle

På baggrund af ovenstående anbefaler vi følgende:

- a) At der fra fagforeningernes side sættes mere fokus på at gøre apotekerne synlige i samfundet – både i forhold til befolkningen og regeringen. Denne opgave bør især løftes af Danmarks Apotekerforening.
- b) At der sættes fokus på apotekerne som helhed, men også på de enkelte grupper i apotekssektoren: *apotekeren*, der holder apoteket åbent, *farmaceuten og farmakonom*en, der dagligt arbejder i frontlinjen, *servicemedarbejderen*, der dagligt sørger for hygiejnen, og *chaufføren*, der dagligt leverer medicin til kundernes hjem. Det er således vigtigt, at alle disse grupper anerkendes for deres store indsats – særligt under COVID-19.
- c) At fagforeningerne reklamerer for apotekernes arbejde via medierne, herunder særligt de sociale medier. Dette kan f.eks. være i form af en kort film om de enkelte gruppers hverdag. Reklame kan også ske på de sociale medier i form af billeder, illustrationer, tekstopslag af apotekernes hverdag. Siderne på de sociale medier bør opdateres jævnligt også med faglige opslag – f.eks. køre temaer om forskellige sygdomme.
- d) At det enkelte apotek også jævnligt laver opslag på de sociale medier. Der bør være en balance mellem salgsorienterede og faglige opslag. De salgsorienterede opslag kan øge salget på apoteket, men de faglige opslag styrker apotekernes anerkendelse i samfundet som en del af sundhedsvæsenet.

7. Personaletrivsel på apotekerne under COVID-19



Nedlukningen i marts 2020 som følge af COVID-19 indebar, at alle offentligt ansatte, der ikke varetog kritiske funktioner i samfundet, blev hjemsendt. Farmakonomer og farmaceuter varetager – ligesom læger og sygeplejersker – kritiske funktioner i sundhedsvæsenet. Det har været helt afgørende for folkesundheden, at disse funktioner blev holdt kørende – og fortsat holdes kørende.

I den anledning har det givet medarbejderne på apotekerne udfordringer i forhold til afvikling af ferie, arbejdschema, tryghed m.v. TR, AMIR og CRECEA er også inddraget i nærværende afsnit. Vi har i den forbindelse også interviewet Farmakonomforeningen og PharmaDanmark.

Selvom det i praksis ikke har været nemt at indordne sig under de nye vilkår, har de interviewede apoteker udvist stor villighed til at finde løsninger på ovenstående udfordringer. Det forhold, at ledelsen også har taget initiativ til at finde løsninger, har også givet medarbejderne ro i sindet. Afslutningsvis er der i nærværende afsnit nedskrevet de væsentligste delanbefalinger.

7.1. Afvikling af ferie og afspadsering

Afvikling af ferie og afspadsering har været et stort emne for apotekerne under pandemien. Apotekerne har håndteret disse udfordringer på forskellige måder. Arbejdsgiverne har generelt været fleksible i forhold til at tilrettelægge arbejdsforholdene således, at de medarbejdere med store afspadseringspukler har fået tilbudt afspadsering og/eller ferie, og der er blevet taget hensyn til børnefamilier. Svarene viser dog, at der stadig er nogle apoteker, hvor man har været nødt til at tvinge folk til at holde afspadsering og/eller ferie.

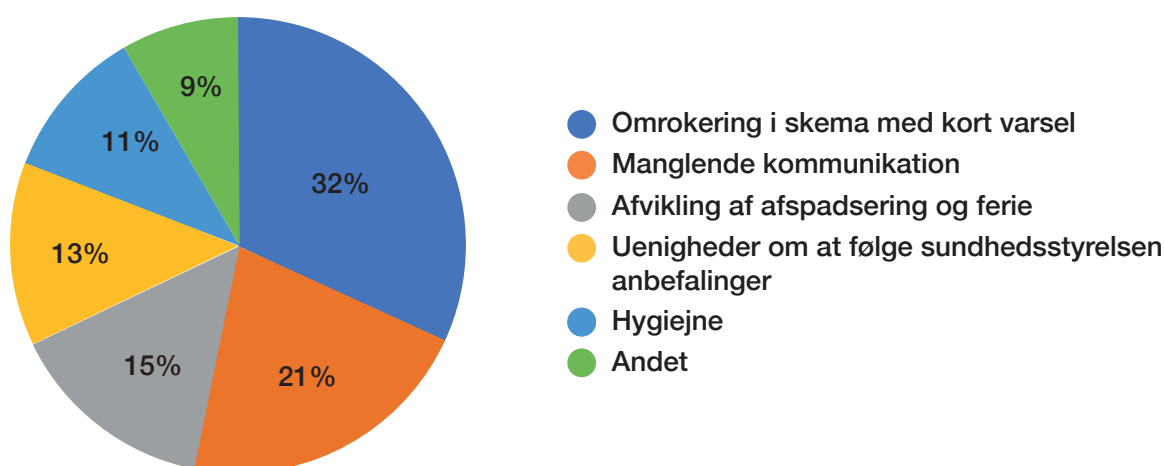
Apotek H sendte – som det eneste interviewede apotek – 13 medarbejdere på lønkompressionsordning.

Informanterne fra *Apotek A*, *I* og *J* har svaret, at der har været mulighed for frivilligt at holde ferie og afspadsering, som især kom børnefamilier til gode. Informanten fra *Apotek B* har derimod svaret, at man på deres apotek har gjort brug af tvungen afspadsering begrundet i kundemangel. Det har især givet udfordringer for de medarbejdere, der ikke havde tilstrækkelige afspadseringstimer på timekontoen. Nogle apoteker har ikke haft nedgang i kundeantal, idet disse har været beliggende ved sommerhusområder. Informanten fra *Apotek I* har svaret, at man derfor ikke har været nødsaget til at tvinge folk på afspadsering. Ledelsen på apoteket gik meget op i medarbejdernes mulighed for pasning af børn, hvorfor man tidligt meldte ud, at medarbejderne kunne give besked, hvis man skulle have fri.

Informanten fra *Apotek J* har svaret, at en bestemt kollega fik en speciel aftale med ledelsen i forhold til afhentning af børn fra institutionen, idet hendes ægtefælle også arbejdede i sundhedsvæsenet.

I vores supplerende spørgeskemaundersøgelse (se figur 5) har 32% af de adspurgte 47 farmakonomer oplevet omrokering i skemaet med kort varsel. Derudover har 21% af de adspurgte svaret, at manglende kommunikation har været en udfordring. Og 15% har svaret, at afvikling af ferie og afspadsering har været den mest fremtrædende udfordring under pandemien.

Hvad har været den mest fremtrædende udfordring?



Figur 5

I vores supplerende spørgeskemaundersøgelse har en anonym svaret, at pågældendes apotek, der lå i et center og dermed fik kortere åbningstider, gav udfordringer i forhold til timekontoen. En anden anonym har svaret, at pågældendes apotek har været nødt til at gøre brug af tvangsafspadsering. Dette har gjort medarbejderne utilfredse, idet man ikke længere havde afspadseringstimer tilbage til f.eks. personlige gøremål. Samme apotek har været nødsaget til at indføre lukning for indkøb af nye varer på grund af nedgang i salg. Disse faktorer har medført, at stemningen har været dårlig på det pågældende apotek.

En anden respondent har svaret, at ledelsen har bedt medarbejderne om at holde ferie eller afspadsere, idet der ikke har været så meget at lave i butikken.

En anden anonym har svaret, at man lavede en aftale med ledelsen, der betød, at medarbejderne alene blev trukket halvt i afspadsering, og ledelsen gav den anden halvdel af timerne. Dette må anses som en rigtig god og fleksibel løsning på udfordringen om afspadsering.

En anonym har også svaret, at medarbejderne har taget ekstra ferie.

Når apotekssektoren på den ene eller anden måde bliver ramt på økonomien, falder det naturligt for mange apoteker at gøre brug af tvangsafspadsering og gøre brug af ekstra ferie. Dette må også være en uundgåelig løsning, for at undgå afskedigelser.

” Da vi ikke havde oplevet dette før , var der på apoteket ikke udarbejdet en beredskabsplan for håndtering af en evt. pandemi, det fik vi lavet i marts '20, og det fungerede rigtig godt her, da landet igen lukkede ned. „

– Anonym.

En anonym har under kommunikation som udfordring nævnt beredskabsplan for håndtering af en evt. pandemi, der blev iværksat i marts 2020, som efter eget udsagn har fungeret ”rigtig godt” under anden bølge. Beredskabsplan vil blive nævnt i sidste afsnit.

7.2. Flexibilitet og stabilitet på arbejdsskemaet

Flexibilitet er nøglen til en god work-life-balance. Ledelsen sammen med den skemaansvarlige og den enkelte medarbejder på apotekerne har været nødt til at gå på kompromis med en række forhold; ferie, afspadsering, arbejdstider m.v., under pandemien.

Flere af de interviewede apoteker har svaret, at ledelsen på apotekerne har så vidt muligt tilrettelagt arbejdsskemaet efter den enkelte medarbejders behov. F.eks. har tre ud af tolv af de interviewede apoteker opdelt medarbejderne i hold, så man arbejder med de samme kollegaer i samme afdeling. Apotek H har oplyst, at man delte medarbejderne i tre hold, således at hvert hold arbejder to dage om ugen og holdt fri fire dage om ugen under den første nedlukning. Dette betød, at hvis et hold blev smittet, var det kun netop dette hold, der skulle isoleres.

På *Apotek E* har medarbejderne kunne få passet deres børn på apoteket, hvor servicemedarbejderne har givet en ekstra hånd. Informanten fra *Apotek H* har også oplyst, at man på deres apotek har delt medarbejderne i hold og fordelt arbejdsdagene mellem medarbejderne af samme grund. Humøret har været højt på apoteket på grund af fleksibiliteten på arbejdet, og at det ikke medførte udfordringer i forhold til børnepasning.

Informanten fra *Apotek J* har oplyst, at man også på deres apotek har haft meget fleksibilitet. F.eks. blev medarbejdere i starten af pandemien sendt hjem i 14 dage, hvis de havde influenza eller havde de mindste symptomer.

Informanten fra *Apotek A* har oplyst, at man har haft større fleksibilitet grundet værende stort apotek. Der har således være flere kollegaer, man kunne trække på ved frafald.

Informanten fra *Apotek D* har oplyst, at man på deres apotek af logistiske grunde ikke har været fuldstændigt delt op, idet medarbejderne rokerer meget blandt afdelingerne. Undtagelsesvis blev dem, der havde behov for fast skema og arbejdssted grundet udfordringer med pasning af børn, tilgodeset.

Informanten fra *Apotek D* har oplyst, at grundet ændring i kundeflow blev flere kollegaer sendt til en anden enhed. Det vil sige, at der ikke skete en ikke løbende rokering, men ændring af arbejdssted. Det samme oplyser informanten fra *Apotek G*, der tilføjer, at apoteksfilialen på et center havde mange kunder, mens filialen på hovedgaden havde få som følge af pandemien.

Siden apotekslovens ikrafttræden i 2015 er der kommet over 60% flere apoteker i Danmark¹⁵. Det har blandt andet betydet, at medarbejdere i visse tilfælde har været nødt til at rokere på flere afdelinger, især ved sygdom, ferie m.v. Nogle af de interviewede har oplevet pandemiens ulemper som en positiv ting. En af de interviewede fra *Apotek E* har oplyst, at pandemien har givet ro på skemaet, idet man skulle arbejde i samme afdeling og med de samme mennesker. Det kunne mange af kollegaerne lide, idet man også lærte kollegaer bedre at kende og dermed skabte bedre samarbejde, har informanten oplyst.

Informanten fra *Apotek B* har oplyst, at heller ikke på deres apotek har man rokeret rundt på medarbejderne på tværs af afdelinger i de første syv uger under og efter den første nedlukning. Dette for at minimere mulig smittespredning.

På *Apotek I* oplyser informanten, at man ikke lavede ændringer fra før og under COVID-19-krisen, men at man tidligt meldte ud til medarbejderne, at der var mulighed for at få fri i forhold til børn. Det samme gælder *Apotek K*, der hverken har haft skemaændringer eller personaledeling, idet der er tale om et lille apotek.

15 Gulev Larsen, Jesper. (s.d.). Apotekerloven fra 2015 sikrer bedre hjælp til landets medicinbrugere og flere apoteker, men presser økonomien. Apotekerforeningen. <https://www.apotekerforeningen.dk/politik/det-mener-apotekerforeningen/apotekerloven-fra-2015-sikrer-bedrehjaelp-til-landets-medicinbrugere-og-flere-apoteker>)

I vores supplerende spørgeskema har vi stillet vores anonyme informanter spørgsmålet om, hvilke udfordringer, de mener, har været de største på arbejdspladsen under pandemien. Én har svaret, at røking har været en fordel på apoteket under pandemien. Syv har derimod svaret, at man har oplevet røking som en udfordring. Udfordringen har været, at det var hårdt konstant at møde så mange forskellige kollegaer, at røking skete med kort frist, samt det forhold, at man risikerede at smitte flere. Flere anonyme informanter har svaret, at disse ikke kunne se logikken i, at man røkerede medarbejderne på tværs af afdelingerne, men apoteket ikke ville afholde personalemøde. Én anonym informant har svaret, at vedkommende har oplevet det som en ulempe at være låst fast til en bestemt afdeling med meget kort varsel.

De fleste anonyme informanter er enige i, at det forhold, at man hele tiden skulle ”*slukke brande*”, enten ved at tage en kollegas vagt fra ens normale arbejdssted, eller at man skulle røke til en anden afdeling – med kort varsel, har været den største udfordring. Én anonym informant har svaret, at de mange røkinger har påvirket medarbejdernes ansvarsområder. Én anonym informant har svaret, at på trods af røkinger så er det ikke altid, at der er tilstrækkeligt personale på filialen.

De mange (nødvendige) røkinger på apotekerne, der skyldes COVID-19-relaterede frafald blandt medarbejderne, har – ifølge de anonyme informanter – medført en øget arbejdsbyrde, aflysning af fridage og afspadseringsdage.

Flere anonyme informanter har oplyst, at overenskomsten i forbindelse med skemaplanlægningen under pandemien har været tilsidesat. Den nye overenskomst betød, at der kunne laves skemaændringer med 14 dages varsel mod tidligere fire ugers varsel¹⁶. Ifølge svarene i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse har dette medført utilfredshed hos nogle medarbejdere. Én anonym informant har oplyst, at vedkommende har været utilfreds med, at Farmakonomforeningen ikke meldte hurtigere ud omkring afvigelse fra overenskomsten i forhold til varselsændringen. En anden anonym informant har oplyst, at det har været en udfordring i forhold til, om den nye overenskomst blev forlænget eller ej. To anonyme informanter har oplyst, at overenskomsten er blevet tilsidesat, og én af disse har endda oplyst, at vedkommende er blevet bedt om at arbejde kortere tid med under 14 dages varsel, da centeret lukkede tidligere end normalt. Endnu en informant har oplyst, at man kunne blive kaldt ind på arbejdet med få timers varsel på fridage. Vi bemærker, at det ikke har været muligt at bekræfte oplysninger om, at apoteker ikke har overholdt overenskomsten, og få uddybet disse oplysninger, netop fordi der er tale om en anonym informant.

Ud fra ovenstående lader det til, at apotekernes beliggenhed, størrelse og antal filialer har stor betydning for medarbejdernes fleksibilitet og stabilitet på arbejdspladsen.

7.3. Ledelsens anerkendelse og personaletryghed

Tryghed og anerkendelse på en arbejdsplads medfører god trivsel. Apotekspersonalet har under COVID-19-krisen ydet en afgørende arbejdsindsats over for borgerne, herunder stået i fronten på lige fod med det øvrige sundhedspersonale. Men hvordan kan apotekerne opnå eller opretholde en høj personaletrivsel under en pandemi?

Vi har været vidne til, hvordan pandemien har forandret verden, og hvor pressede lederne på apotekerne har været, da landet delvist blev lukket ned. Ledere på apotekerne har generelt fået et udvidet ansvar for både at håndtere medarbejdere, kunder og forretningen. De skulle både fastholde kvalitet og service, samtidig med at de skulle sikre tryghed hos både medarbejderne og kunderne.

Følgende er et uddrag fra Arbejdstilsynet:

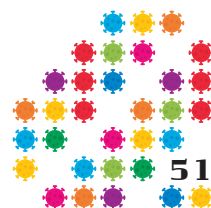
1. Medarbejderne skal medvirke til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og sikre trivsel og tryghed på arbejdspladsen.
2. Medarbejderne skal følge de instruktioner og retningslinjer, der bliver givet eller aftalt i forhold til forebyggelse af smitte.

Medarbejderne skal altså også medvirke til god trivsel på arbejdspladsen – og dermed er det ikke alene ledelsens ansvar. Kommunikation mellem ledelse og personale er nøgleordet for et godt arbejdsmiljø, især under krisetider. Personalet kan udtrykke deres utilfredshed og bekymringer, mens ledelsen kan tage disse til efterretning eller komme med en god forklaring på, hvorfor tingene ikke kan ændres¹⁷.

Karsten Mellon, som er lektor på Professionshøjskolen Absalon, skriver følgende om ledelse i forbindelse med COVID-19: *"Lederne har været under et pres for at handle, en egentlig handledtvang (...) Men det har måske også smittet positivt af på lederne – at de har turde prøve"*. Karsten Mellon nævner tre egenskaber, som ledere har skullet tilegne sig for at håndtere medarbejdere, organisation og kunder gennem krisen, nemlig; tålmodighed, tryghed og tydelighed. Karsten Mellon pointerer, at man i en organisation skaber psykologisk tryghed blandt andet gennem kommunikation¹⁸. Netop kommunikation har vi behandlet indgående i dette projekt, idet det har været det emne, der har fyldt mest hos vores interviewede personer. Kommunikation er også noget, der fylder i nærværende afsnit om anerkendelse og tryghed. De tre ovennævnte egenskaber bliver således behandlet i nærværende afsnit.

¹⁷ Arbejdstilsynet. (s.d.). at. <https://at.dk/arbejdsmiljoe problemer/covid-19/forebyg-coronasmitte-i-din-branche/psykisk-arbejdsmiljoe/>.

¹⁸ Juul Rasmussen, Tina. (s.d.). Ledelse under Corona kræver mod. kost. h <https://kost.dk/ledelse-under-corona-kraever-mod>



Svarene i vores interviews viser, at ledelsen på de pågældende apoteker har været god til at anerkende medarbejdernes indsats under COVID-19-krisen.

Informanten fra *Apotek G* har således svaret, at apoteket har givet en gave til alle medarbejdere: ”*Det var et kæmpe skulderklap. Vi følte os anerkendt,*” svarede informanten. Informanten fra *Apotek C* har svaret, at apoteket ifølge ledelsen udgør frontlinjen på det pågældende apotek. Informanten er tilfreds med, at ledelsen anerkender medarbejderne, uanset stilling. Informanten fra *Apotek E* har svaret, at man på grund af manglende kunder var nødt til at lukke apoteket tidligere på dagen end normalt. I den forbindelse valgte apotekeren at give en enkelt gratis fridag. På *Apotek L* har man også tilgodeset medarbejderne. Informanten på det pågældende apotek har nemlig svaret, at ledelsen har givet farmakonomer lidt ekstra i løn som et engangsbeløb fra farmakonompuljen.

Svarene i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse tegner derimod et andet billede. Således svarer en anonym informant, at medarbejderne i perioder har ”løbet” hurtigere på arbejdet end de plejer, men at ledelsen ikke har anerkendt denne arbejdsindsats.

Flere anonyme informanter har svaret, at man blev opfordret til hver uge at lade sig teste for COVID-19, men at dette skulle ske i fritiden. Og dette til trods for, at der ligger et testcenter lige i nærheden, svarer én af de anonyme informanter. Dette er udtryk for manglende anerkendelse af medarbejdernes arbejdsindsats, de skal jo være i frontlinjen og udsætter altså sig selv og andre for smittefare. Dog har en anonym informant svaret, at man på det pågældende apotek må bruge arbejdstiden til én test om ugen.

Man kan også sige, at medarbejderne mangler anerkendelse, når ledelsen ikke tilgodeser medarbejderens tryghed. Således svarer flere anonyme informanter, at medarbejdernes bekymringer og behov ikke blev tilgodeset, idet der var fald i omsætning. Eksempelvis fik ét apotek sat plexiglas op meget sent, og medarbejderne fik af ledelsen at vide, at man skulle genbruge handsker og mundbind, samt at man ikke må opfordre kunderne til at holde afstand og betale med kort. En anden anonym informant har svaret, at ledelsen ikke passer på medarbejderne, idet den pågældende mente, at deres apotek var nogle af de sidste, der fik sat afskærmning op – og det var efter flere forgæves forsøg.

En anonym informant har svaret, at nye arbejdsgange kræver tilvænning, og det skal ledelsen også forstå. En anden anonym informant har svaret, at ledelsen har været dårlig til at kommunikere, hvilken sti apoteket skulle gå ned ad. Når personalet ikke gik ned ad samme sti, skabes der frustration hos ledelsen, svarer den anonyme informant. Kommunikation er – som nævnt tidligere – således nøgleordet for godt arbejdsmiljø.

Én enkelt anonym informant har svaret, at normering af personale på filialer ikke har været tilfredsstillende. Det ser den anonyme informant som mangel på anerkendelse af medarbejdernes arbejdsindsats.

En enkelt anonym informant har dog svaret, at den pågældende roser ledelsens håndtering af krisen, som hele tiden har været opdateret med nye tiltag, har lyttet til medarbejdernes ønsker om sikkerhed og værnemidler m.v.

Umiddelbart virker svarene i vores interviews mere positivladede over for ledelsen, mens svarene i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse virker mere negativladede. Noget kunne tyde på, at anonymiteten har fremkaldt nogle svar, som ikke kunne fås i vores interviews.

Uanset begrundelsen, så tegner alle svarene et billede af, at nogle apoteker har været gode til at anerkende medarbejderne, mens andre apoteker har været mindre gode. Det sidstnævnte kan – ud fra svarene – skyldes, at apotekerne har haft mindre fokus på medarbejdernes personaletrivsel under den hektiske pandemi, særligt på grund af fokus på omsætning.

Generelt kan man sige, at medarbejderne savner (mere) anerkendelse fra ledelsen for deres arbejdsindsats. En anerkendelse behøver nødvendigvis ikke være et materielt gode, men kan være noget så simpelt som rosende og værdsættende ord, altså et *klap på skulderen*.

Svarene i vores interviews viser, at ledelsen i de pågældende apoteker har været gode til at skabe tryghed blandt medarbejderne under COVID-19-krisen.

Således svarer informanterne fra *Apotek A, B, C, D, G og J*, at ledelsen er gået op i medarbejdernes tryghed og har lyttet til deres bekymringer og behov. De pågældende apoteker har tilgodeset medarbejdernes tryghed ved blandt andet at sætte plexiglas ved skranken (eller for *Apotek C's* vedkommende sætte en stol foran skranken), lukke hveranden skranke for at skabe bedre afstand, give mundbind eller visir til frivillig brug til medarbejderne, håndsprit (eller spritstander) ved skranken til medarbejderne og ved indgangen eller på væggen til kunderne, delt medarbejderne i hold afdelingsmæssigt, lade de samme hold spise frokost sammen, holdt Teams-møder frem for fysiske møder (dog for *Apotek C's* vedkommende har de holdt fysiske møder, hvor medarbejderne havde ryggen til hinanden), bomuldshandsker til medarbejderne ved betjeningen af kunderne, sørge for at alle i butikken holder afstand m.v. Informanten fra *Apotek J* har svaret, at det, der gjorde medarbejderne utrygge, var, at ingen havde været igennem en sådan krise før, men at man snakkede meget sammen og støttede hinanden. Samme informant har svaret, at selv om særligt de medarbejdere, der havde kroniske sygdomme, var bekymrede, har ledelsen har gjort deres for at skabe tryghed på arbejdspladsen.

Informanterne fra *Apotek G, H og I* har svaret, at Tjek på inhalation og Medicinsamtaler har været nedprioriteret for at skabe mere tryghed blandt medarbejderne, idet medarbejderne ikke har følt sig trygge ved udførelsen af disse.

Informanterne fra *Apotek B* og *E* nævner dog en vigtig ting, nemlig at folk er forskellige og har behov for forskellige ting. Derfor har medarbejderne også reageret forskelligt på pandemien. Ledelsen kan naturligvis ikke tilgodese hver eneste medarbejders specielle behov, men ud fra svarene på vores interviews har de været gode til at ramme inden for ”*skiven*”. Eksempelvis oplyser informanten fra *Apotek E*, at nogle af medarbejderne skulle tage offentlig transport til arbejde, og så skulle disse også være i tæt kontakt med en hel masse kunder i løbet af en arbejdsdag, hvorfor de følte sig utrygge. Der er meget lidt, ledelsen kan gøre i disse tilfælde. Til gengæld har ledelsen på *Apotek E* og *H* givet medarbejderne en enorm tryghed ved at forsikre dem om, at de ikke vil miste deres arbejde.

Noget, som også har optaget nogle af informanterne i vores interviews er, at Farmakonomforeningen har rådet til, at medarbejdere, der har specielle behov, herunder medarbejdere der selv har, eller har familiemedlemmer, der har kroniske sygdomme, kan arbejde med andre opgaver end direkte kundekontakt. Dette kan f.eks. være forsendelse af medicin. Informanten fra *Apotek G* har svaret, at Farmakonomforeningens råd ikke er realistisk, idet medarbejdere ikke tidligere har prøvet at arbejde med forsendelse. En kollega sagde op, idet hun var sårbar på grund af sygdom, oplyser den pågældende informant.

En anden ting, som også har optaget nogle af informanterne i vores interviews, er, at ledelsen ikke har haft nok fokus på det psykiske pres under pandemien. Informanten fra *Apotek E* har svaret, at man på den pågældendes apotek har snakket meget om de praktiske ting, herunder at skabe fysisk tryghed for medarbejderne, men ikke om hvordan medarbejderne har det psykisk ved at gå på arbejde. Informanten fra *Apotek L* har svaret, at det er forfærdeligt at vide, at man kan smitte kronisk syge mennesker, hvilket kan have fatale konsekvenser, hvilket giver den pågældende informant en oplevelse af et psykisk pres. Dog har informanten fra *Apotek H* svaret, at apotekeren på det pågældende apotek sendte ugentlige mails til medarbejderne, om hvordan disse havde det, samtidig med at apotekeren skrev en opsummering af nye retningslinjer m.v. Apotekeren ringede også til medarbejderne.

Ét enkelt apotek (*Apotek F*) fra vores interviews har svaret, at apoteket ikke har investeret i plexiglas. Dette har gjort medarbejderne utrygge, selvom ulempen ved plexiglas er, at man hører kunderne dårligt.

Svarene i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse bekræfter svarene i vores interviews. De anonyme svar indeholder både positive og negative svar omkring ledelsens håndtering af medarbejdernes tryghed.

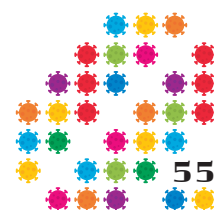
Af positive svar oplyser de anonyme informanter, at ledelsen har reageret hurtigt på pandemien og har været god til at passe på medarbejderne og kunderne, som har følt sig trygge. Som eksempler kan nævnes, at ledelsen har givet den nødvendige information til medarbejderne, sørget for at medarbejderne og kunderne holdt afstand, sørget for daglig afspritning i butikken, mulighed for hurtig test af medarbejderne, respekteret myndighedernes retningslinjer, fået sat plexiglas op ved skrankerne, fokus på afspritning, stillet værnemidler tilgængeligt, instruktioner i form af klistermærker i butikken om antal kunder m.v., og at medarbejderne også passer på hinanden, deling af medarbejdere i hold, håndteret COVID-19-ramte medarbejdere uden at stresse disse til hurtigt at vende tilbage til arbejdet, samt taget hensyn til medarbejderes senfølger som følge af COVID-19-smitte i forbindelse med arbejdsplanlægningen m.fl. Flere anonyme informanter har svaret, at der har været fokus på det psykiske arbejdsmiljø, hvor man har været gode til at snakke om tingene.

En anonym informant har svaret, at man på den pågældendes apotek har investeret i en bærbar betalingsterminal til chaufføren. En anden anonym informant har svaret, at man på det pågældende apotek havde en beredskabsplan, allerede da der var tale om corona, og derfor har apoteket hele tiden været på forkant med beskyttelsesudstyr m.v.

Af negative svar oplyser de anonyme informanter, at ledelsen har været dårlig til at reagere (hurtigere) på pandemien og har dermed skabt en utryghed på apoteket og blandt medarbejderne. Som eksempler kan nævnes, at ledelsen ikke har givet medarbejderne mulighed for at blive testet i arbejdstiden, manglende, for små og for ringe kvalitet på plexiglas/afskærmning, ringe afspritning i butikken, manglende håndtering af medarbejdernes stress, herunder at gravide ikke er blevet skånet ift. smitterisiko, intern medarbejderkonflikt, idet ikke alle medarbejdere overholder retningslinjerne, herunder vedr. afstand mellem medarbejdere og kunder og medarbejderne indbyrdes, mangel på værnemidler, især i starten af pandemien, anvender alle skranker, selv om de står tæt på hinanden, og så har medarbejderne stået for tæt på hinanden ved morgenbriefinger. En anonym informant har svaret, at én medarbejder gik tidligere på barsel på grund af frygt for at være på arbejde under pandemien.

Flere anonyme informanter nævner, at kunder ikke huskede at holde afstand og overholde retningslinjerne, herunder brug af mundbind og håndsprit m.v. Det har skabt utryghed hos flere medarbejdere. Spørgsmålet er, om ledelsen kan gøres ansvarlig for dette. Vi mener, at ledelsen i samarbejde med medarbejderne har ansvaret for, at kunderne overholder reglerne. Dette kan ske ved skiltning eller ved direkte saglig konfrontation med kunder. På denne måde sikrer man, at både medarbejdere og andre kunder kan føle sig trygge i butikken.

Noget væsentligt, som flere anonyme informanter har svaret, er, at nogle medarbejdere er taget på job med symptomer, mens de ventede på en ledig tid til at blive testet. En anden anonym informant har svaret, at man har haft en smittet kollega, og at der gik flere dage, inden alle medarbejdere blev informeret. Endnu en anonym informant har svaret, at man har genbrugt mundbind og handsker på arbejdet, og at man ikke måtte bede kunder holde afstand. En anonym informant har svaret, at man på den pågældendes apotek har haft elever på udstationering, som har gjort nogle medarbejdere utrygge, og en anden anonym informant har svaret, at nogle medarbejdere ikke ønskede at kontrollere eleverne på grund af smittefaren.



Generelt kan man ud fra svarene i vores interviews og supplerende spørgeskema sige, at medarbejderne føler sig trygge. At ledelsen har reageret hurtigt på pandemien og sørget for især medarbejdernes fysiske tryghed. Den psykiske tryghed på apotekerne savner dog (mere) opmærksomhed. Ud fra svarene bør ledelsen på nogle af apotekerne dog yde en større indsats, herunder sørge for afskærmning, rigeligt med værnemidler og klare retningslinjer for både medarbejdere og kunder.

7.4. Brug af tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant

En tillidsrepræsentant (TR) er en, der varetager interesser for den gruppe kollegaer, som den pågældende repræsenterer – det er gruppen, der vælger sin TR. En TR's typiske opgaver er at forhandle med ledelsen om løn, arbejdsforhold, ansættelser, afskedigelser, overarbejde m.v.¹⁹.

En arbejdsmiljørepræsentant (AMIR) minder om en TR, men hvor AMIR's centrale opgaver er arbejdsmiljø, herunder et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, som er afgørende for trivslen blandt medarbejderne på arbejdspladsen²⁰.

TR og AMIR har stor indflydelse på medarbejdernes trivsel og deres fysiske såvel som psykiske ve og vel. Derfor er det naturligt, at TR og AMIR har en fremtrædende rolle – særligt under en pandemi.

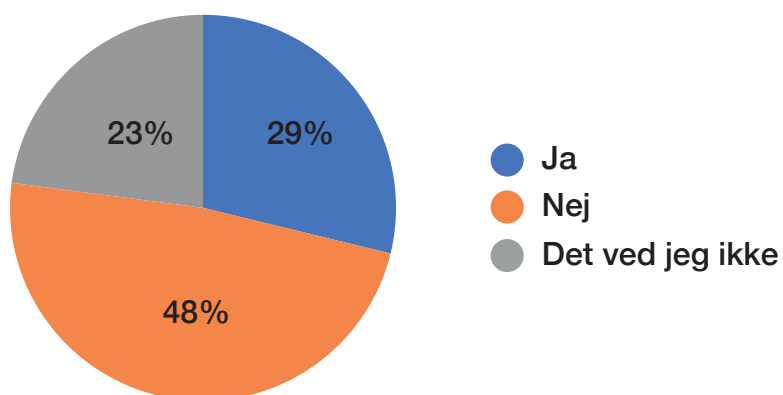
Svarene i vores interview viser, at *Apotek A, D, H og J* har gjort brug af TR på forskellige måder. *Apotek A* har således svaret, at TR ikke har været mere synlig under pandemien. På *Apotek D* er det apotekeren, der har påtaget sig rollen som TR (og AMIR). Derimod har *Apotek H* og *J* gjort mere brug af TR, og svaret, at TR har været tilgængelig under pandemien. TR for *Apotek H* har f.eks. været inddraget i hjemsendelsen af medarbejdere på lønkomensation. TR og AMIR har ifølge informanten fra *Apotek J* også været tilgængelige, hvor de har været behjælpelige i forhold til medarbejdernes bekymringer.

19 Tillidsrepræsentanter. (s.d.). detdanskearbejdsmarked. Forlaget Columbus
<https://www.detdanskearbejdsmarked.dk/livet-paa-de-danske-arbejdspladser/hvem-bestemmer/tillidsrepraesentanter/>.

20 BFA,. (s.d.). Arbejdsmiljørepræsentantens rolle og opgaver. Arbejdsmiljøweb.
<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdsmiljoeorganisationen/arbejdsmiljoerepraesentanten>).

Svarene i vores supplerende spørgeskemaundersøgelse (se figur 6) viser, at 29% af anonyme informanter har svaret, at TR og AMIR har brugt deres roller på deres respektive apoteker under COVID-19, mens 48% har svaret nej og 23% ved ikke.

Har din TR og AMIR brugt deres roller på dit apotek under covid-19 krisen?



Figur 6

Dette er naturligvis fra vores synspunkt ærgerligt, at TR og AMIR ikke er blevet anvendt mere under pandemien, idet det – som dette projekt også har vist – har været nødvendigt.

Af de 23%, der har svaret at apoteket har brugt TR/AMIR, er der givet eksempler på, hvorledes man har brugt disse.

I forhold til TR kan følgende eksempler nævnes, nemlig, at TR har været god til at søge hjælp hos fagforeningen, involveret dem i forbindelse med varslinger af skemaændringer, sørget for at tolke retningslinjerne, og at disse blev overholdt, og at alle fik vigtige informationer, sørgede for fri afbenyttelse af handsker til apotekspersonalet, sørgede for at skrotte apotekerens planer om at pålægge medarbejderne at bruge ikke-godkendte masker m.v. Én af de anonyme informanter, der selv er TR, har dog svaret, at vedkommende ikke har følt sig klædt på til rollen under en pandemi, herunder at finde en god balance mellem kollegaernes forskellige holdninger til myndighedernes anbefalinger.

I forhold til AMIR kan følgende eksempler nævnes, nemlig, at AMIR har været med til at skabe tryghed blandt kollegaerne, kommunikeret med ledelsen, indført forholdsregler på arbejdspladsen, været med til at sætte rammerne for afspritning, rengøring og håndtering af kunder, involveret sig i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, opdateret intranettet, taget kollegaernes utryghed og forslag i betragtning, sørgede for, at der var tilstrækkeligt med værnemidler, sørgede for, at ledelsen investerede i plexiglas m.v.

7.5. Arbejdspladsvurdering (APV)

APV er virksomhedens eget redskab til at holde styr på arbejdsmiljøet. En APV kortlægger virksomhedens arbejdsmiljø, udpeger områder, hvor der er behov for indsats og lægger en plan for, hvordan man i virksomheden kan forbedre arbejdsmiljøet på disse områder. Det kan blandt andet føre til mindsket sygefravær, øget arbejdsglæde, tryghed, motivation og produktivitet.

En APV skal udføres mindst hvert tredje år. Det kan altså også ske før – og her tænkes i forbindelse med større ændringer i virksomheden, f.eks. når samfundet rammes af en pandemi som COVID-19.

Man kan læse mere om APV på Arbejdstilsynets hjemmeside, herunder hvem, hvad, hvorfor og hvordan²¹.

I vores interviews eller supplerende spørgeskemaundersøgelse har vi ikke undersøgt, om de pågældende apoteker har gennemført en APV efter eller i forbindelse med COVID-19-krisen. Vi har dog fået kendskab til, at *Apotek J* har gennemført en APV i efteråret 2020 i kølvandet på pandemien. Apotekspersonalet blev bedt om at vurdere apotekets håndtering af pandemien. Det har ikke været muligt at få indsigt i resultaterne.

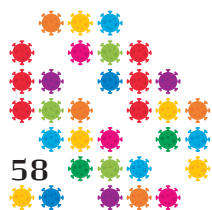
Ikke desto mindre skal det pågældende apotek roses for at gennemføre en APV under pandemien.

7.6. CRECEA

CRECEA er autoriseret arbejdsmiljørådgiver, der hjælper virksomheder med at forbedre arbejdsmiljøet på arbejdspladsen²². Danmarks Apotekerforening har indgået en aftale med CRECEA om servicering af apotekerne i arbejdsmiljøregi²³.

Vi har kontaktet CRECEA telefonisk i efteråret 2020 for at spørge, om de er blevet kontaktet af aktører i apoteksektoren. Hertil svarede CRECEA med deres ord, at "*de er blevet kimet ned*" af både apotekere og apotekspersonale vedrørende emner om konflikter på arbejdspladsen i forbindelse med håndtering (eller mangel på samme) af pandemien.

Det er glædeligt, at apotekerne har gjort brug af CRECEA i forbindelse med pandemien. CRECEA kan nemlig hjælpe apotekerne med at sætte fokus på nogle af de udfordringer, som dette projekt har vist, at apotekerne har (haft).



21 Arbejdstilsynet. (s.d.). at. <https://at.dk/arbejdsmiljoearbejdet/apv-arbejdspladsvurdering/>

22 Covid-19. (s.d.). crecea. <https://www.crecea.dk/om-crecea>

23 Brug CRECEA på apoteket. (s.d.). crecea. <http://apoteker.crecea.dk/a/CRECEA-jeres-raadgiver-i169.html>

7.7. Interview med Farmakonomforeningen og PharmaDanmark

Vi har den 26. januar 2021 interviewet formanden for Farmakonomforeningen, Ann-Marie Grønbæk, med henblik på at få kommentarer omkring farmakonomernes trivsel og omkring anerkendelse af farmakonomernes indsats under pandemien.

Ann-Marie Grønbæk har oplyst, at Farmakonomforeningen som normalt har stået til rådighed for deres medlemmer under pandemien. Hun har også oplyst, at farmakonomerne har følt sig presset under pandemien, hvor de har stillet flere og anderledes spørgsmål til foreningen end normalt.

Presset har været størst i oktober 2020 på grund af vaccinationssæsonen på apotekerne. Nogle medlemmer har følt sig presset på grund af travlhed – andre på grund af mangel på samme, og som derfor blev sendt hjem.

Formanden har i interviewet oplyst, at man fra foreningens side respekterer de vilkår, som COVID-19 har sat, men at det samtidig ikke skal gå udover farmakonomernes arbejdsvilkår. Hun oplyser, at hun er blevet bekendt med apoteker, der ikke har ønsket at investere i plexiglas. Derudover har hun erfaret, at apotekerne ikke altid sender de, der har børn, hjem.

Ann-Marie Grønbæk nævner, at interessekonflikterne mellem Farmakonomforeningen og Danmarks Apotekerforening endte med en faglig voldgiftssag under pandemien. Der blev afsagt voldgiftskendelse i januar 2021, hvor Farmakonomforeningen tabte søgsmålet, der betød, at en apoteker kan – efter at have drøftet med en farmakonom – ensidigt bestemme, at udført overarbejde skal afspadseres (og ikke udbetales), og at en apoteker ikke behøver at varsle om pålæg om afspadsering i henhold til den gældende overenskomst²⁴.

Men der har også været enighed blandt Farmakonomforeningen og Danmarks Apotekerforening, der har ført til et godt samarbejde under COVID-19-pandemien. Ann-Marie Grønbæk oplyser, at de to fagforeninger sammen har udarbejdet en FAQ til deres medlemmer. De har også sørget for at, medlemmerne kan testes én gang om ugen i arbejdstiden, men at det samtidig er frivilligt. Farmakonomforeningen, Danmarks Apotekerforening og PharmaDanmark har sammen kæmpet for, at regeringen sørgede for, at apotekspersonalet er omfattet af gruppe 4 (udvalgt personale i sundheds-, ældre- og visse dele af socialektoren med særlig risiko for smitte, eller som varetager en kritisk funktion).

24 Steen Sørensen, Jørgen. (s.d.). Farmakonomforeningen mod Apotekerforeningen. arbejdsretten.
<https://arbejdsretten.dk/media/17293/fv-2020-993.pdf>



Sygeplejersker har nydt stor anerkendelse fra samfundet og fra regeringens side under pandemien, der skyldes deres direkte arbejde med patienter, men også, at de er langt flere medlemmer end farmakonomer. Derfor har farmakonomer ikke været i befolkningens bevidsthed på samme måde som sygeplejerskerne, oplyser Ann-Marie Grønbæk.

Denne anerkendelse kan også ses, når sygeplejerskerne har valgt at strejke for bedre vilkår – og mange danskere støtter sygeplejerskernes strejke²⁵.

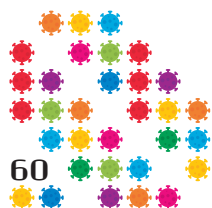
Et godt eksempel på anerkendelse af farmakonomer er, hvor den tidligere formand for Praktiserende Lægers Organisation (PLO) Christian Freitag anerkendte i et Twitter-opslag, at det var farmakonomer – og ikke læger – der fandt ud af, at man kunne få ekstra doser ud af Moderna-vaccinen²⁶.

Ann-Marie Grønbæk har i interviewet oplyst, at Farmakonomforeningen har arbejdet målrettet på at fremme farmakonomernes sag, og pandemien har faktisk været en god hjælpende hånd hertil. Foreningen vil arbejde videre på denne bølge, så farmakonomerne ikke bliver glemt igen, når pandemien er ovre.

Vi har den 26. maj 2021 også interviewet faglig chefkonsulent Marie Fog fra PharmaDanmark. Formålet har – ligesom interviewet med Farmakonomforeningen – været at få nogen kommentarer omkring farmaceuternes trivsel og udfordringer på apotekerne under pandemien.

Marie Fog har oplyst, at foreningen særligt i starten af pandemien har haft et øget antal henvendelser fra farmaceuterne på apotekerne. Spørgsmålene har særligt drejet sig om rejse, graviditet, hjemsendelse, pasning af børn, værnemidler, tolkning af regler, samt yttret utryghed.

Hun oplyser, at juristerne for det meste var forberedte og kunne hjælpe deres medlemmer. Dette har inkluderet at sørge for farmaceuternes tryghed på apotekerne ved at ændre på indretningen, herunder ved at sætte plexiglas op m.v. PharmaDanmark oplevede også henvendelser fra deres medlemmer, hvor de oplyste, at apoteket ikke havde prioriteret afskærmning, havde accepteret for mange kunder ind i butikken m.v. Dette bekræfter også de svar, vi har fået fra vores interviews og supplerende spørgeskemaundersøgelse.



25 Buster Jensen , Klaus. (s.d.). Flest danskere støtter sygeplejerskernes strejke. dr.

<https://www.dr.dk/nyheder/penge/nu-er-konflikten-i-gang-flest-danskere-stoetter-sygeplejerskernes-strejke>.

26 Buster Jensen , Klaus. (s.d.). Læger får ekstra doser ud af Moderna-vaccinen. dr.

<https://www.dr.dk/nyheder/seneste/laeger-faar-ekstra-doser-ud-af-moderna-vaccinen>

Marie Fog har også oplyst, at man ikke ifølge deres medlemmer har kunnet mærke forskel på vagt- og ikke-vagtapoteker. Til gengæld har der været forskel på travlheden, alt efter om der var tale om et apotek i byen eller på landet. De svar, vi har fået fra vores interviews og vores supplerende spørgeskemaundersøgelse, bekræfter dette.

Der har været få henvendelser vedrørende tvungen ferie og afspadsering for farmaceuter på apotekerne, har Marie Fog oplyst. Henvendelserne har nemlig drejet sig mest om værnemidler, spørgsmål vedrørende gravide, og om hvorvidt man måtte tage på ferie i udlandet.

Samarbejdet mellem Danmarks Apotekerforening, Farmakonomforeningen og PharmaDanmark har ifølge Marie Fog været konstruktivt og positivt. Ligesom formanden for Farmakonomforeningen nævner Marie Fog, at det er vigtigt at stå sammen som foreninger og koordinere en intern politik over for regeringen.

Marie Fog har i interviewet oplyst, at foreningen har lanceret en podcast-serie på Spotify "Fra forskning til frontlinjen – kampen mod corona". Podcast-serien har fokus på, hvordan life science-specialister har arbejdet under coronakrisen.

7.8. Delanbefalinger – Personaletrivsel på apotekerne under COVID-19

På baggrund af ovenstående anbefaler vi følgende:

- a) At apotekerne lytter til medarbejderne, og at man kommunikerer indbyrdes med hinanden for at finde ud af, om der er udfordringer, og hvordan disse løses bedst muligt. Vi agerer forskelligt og kan derfor også have forskellige behov. Det er derfor vigtigt, at ledelsen reagerer hurtigt og effektivt.
- b) At apotekerne (fortsat) så vidt muligt tilpasser afvikling af ferie og afspadsering, der passer til den enkelte medarbejders behov.
- c) At apotekerne ikke favoriserer medarbejdere, men at man tilgodeser de mest sårbare (der selv har, eller har pårørende, der har, kroniske lidelser eller er gravide) og mest trængte medarbejdere (børnefamilier) i forhold til ferie og afspadsering.
- d) At hvis apotekerne på grund af nedlukninger har kortere åbningstider, bør apoteker og medarbejdere dele de tabte arbejdstimer ligeligt. Dette mener vi er en retfærdig løsning. På denne måde sikrer man også, at medarbejderne ikke ender med mange tabte arbejdstimer, der kan udgøre en stressfaktor, og dermed forringe trivslen på arbejdspladsen.
- e) At det i forhold til fleksibilitet og stabilitet på arbejdsplanen handler om at finde en god balance for alle parter. Med andre ord skal alle parter gå på kompromis og finde den bedst mulige løsning, der tilgodeser alle på den pågældende arbejdsplads. Vi mener af flere årsager, at medarbejderne deles i hold – dels så medarbejderne arbejder med de samme kollegaer, og dels for at undgå smittespredning. Apotekerne bør give medarbejderne varsel så tidligt som muligt.



- f) At alle parter overholder overenskomsterne efter bedste evne – også under COVID-19-krisen. Ved udfordringer med overholdelse af overenskomsterne, bør dette uden unødigt ophold tages op med medarbejderne og evt. med fagforeningerne.
- g) At ledelsen anerkender medarbejderens indsats under pandemien og skaber tryghed blandt medarbejderne. Dette skaber trivsel på arbejdspladsen og dermed større indsats fra medarbejdernes side. Ledelsens anerkendelse af medarbejderne kan f.eks. ske i form af gaver, engangsbeløb fra farmakonompuljen eller fra apotekerens egen lomme, ros, gratis fridage, få lov til at blive testet i arbejdstiden m.v. Ledelsen kan skabe tryghed blandt medarbejderne ved at investere i de nødvendige værnemidler, herunder f.eks. plexiglas, engangshandsker, mundbind, håndsprit, få styr på kundemængden m.v. Ledelsen bør tage de nødvendige forholdsregler i brug for at medarbejderne kan føle sig trygge ved at yde sundhedsydelser som TPI, der især er vigtigt under en pandemi som COVID-19, hvor lægerne ikke har været tilgængelige på samme måde.
- h) At man udarbejder en beredskabsplan på baggrund af COVID-19-erfaringerne, som evt. kan tages i brug ved fremtidige pandemier/kriser.
- i) At ledelsen melder klart ud, hvilke retningslinjer der gælder, og sørger for, at alle følger retningslinjerne i forhold til afspritning, afstand, test m.v. Dette vil være med til at undgå splid blandt medarbejderne og skabe tryghed blandt disse.
- j) At ledelsen skaber transparens på arbejdspladsen, således at smittede medarbejdere sendes hjem, og de resterende medarbejdere bliver bekendt med dette.
- k) At TR og AMIR bruger deres roller under pandemien, idet medarbejderne, særligt i denne tid, har behov for deres støtte. Der bør investeres i kurser til TR og AMIR, således at disse bliver klædt på, ikke alene i normale perioder, men også under pandemier/kriser.
- l) At der udføres en APV under pandemien, således at ledelsen får en klar indikation på, hvordan det går på arbejdspladsen.
- m) At ledelsen og medarbejderne gør brug af CRECEA under pandemien, idet de kan være med til at sætte fokus på de udfordringer, som apotekerne har, og hvordan disse bedst løses.
- n) At apoteker, farmaceuter og farmakonomer gør brug af deres respektive fagforeninger mest muligt under pandemien.
- o) At Danmarks Apotekerforening, PharmaDanmark og Farmakonomforeningen fortsat samarbejder for at skabe de bedst mulige resultater for deres medlemmer i apotekssektoren. Fagforeningerne bør investere endnu mere i branding af både apotekerne som en samlet enhed, men også de forskellige grupper på apotekerne. Fagforeningerne bør samarbejde endnu mere for at få apotekssektoren anerkendt som en del af sundhedssektoren blandt regeringen og befolkningen.

8. Sammenfatning af anbefalinger

På baggrund af ovenstående delanbefalinger har vi lavet en opsamling af de vigtigste fokusområder for dette projekt. Da apotekerne ifølge resultaterne i dette projekt har taklet denne pandemi forskelligt, kan apotekerne arbejde med de fokusområder, der passer lige netop til deres apotek.

Vi er af den opfattelse, at der skal fokuseres på følgende områder:

Anbefalinger til ledelsen

- a) At ledelsen altid går forrest og viser den retning, som alle i fællesskab skal bevæge sig i retning af. Det kræver, at ledelsen sikrer en god intern kommunikation for at opnå dette.
- b) Ledelsen skal kunne formidle myndighedernes retningslinjer hurtigt, klart og tydeligt, således at medarbejderne arbejder ud fra disse.
- c) At ledelsen er synlig og tilgængelig for personalet under en krise, da det skaber tryghed og ro hos personalet under en krise.
- d) At anerkende medarbejdernes indsats under en pandemi, hvor medarbejderne arbejder under andre betingelser og derfor har brug for at vide, at de gør det godt. Medarbejderne har brug for og efterspørger ledelsens anerkendelse.
- e) At man fra ledelsens side foretager en APV-undersøgelse. Dette for at sikre en vurdering af ledelsens håndtering af krisen og dermed muligheden for forbedringer.
- f) At der ikke spares på foranstaltninger, der kan begrænse smitten på apotekerne, herunder f.eks. rengøring, værnemidler, afskærmning, skilte m.v.
- g) At ledelsen sammen med medarbejderne udarbejder en beredskabsplan til mulige fremtidige sundhedskriser på baggrund af erfaringerne fra COVID-19.

Anbefalinger til medarbejderne

- a) At medarbejderne fokuserer på de faktorer, de kan påvirke, og ikke på det, som de ikke har indflydelse på, jf. omverdensmodellen og kontrolcirklen.
- b) At medarbejderne følger apotekets fælles retningslinjer, så der opstår konsensus omkring de informationer, der videregives til kunderne. Det er således vigtigt, at medarbejderne sætter sig ind i retningslinjerne, inden man udtaler sig om noget til kunderne.
- c) At TR og AMIR bruger deres roller, særligt under en krise, idet medarbejderne særligt i denne tid har behov for deres støtte. Der bør investeres i kurser til TR og AMIR, således, at disse bliver klædt på, ikke alene i normale perioder, men også under pandemier/kriser.
- d) At medarbejderne gør brug af ledelsen, TR eller AMIR og er åbne om deres bekymringer.

Anbefalinger til Danmarks Apotekerforening

- a) At Danmarks Apotekerforening bliver ved med at sætte fokus på apotekernes synlighed i samfundet. Det gælder både i forhold til regeringen og befolkningen, da dette har en indflydelse på vores rolle som værende en del af sundhedsvæsenet, samt den anerkendelse, som medarbejderne ønsker og fortjener at få.
- b) At Danmarks Apotekerforening bliver ved med at sætte fokus på og reklamere for apoteket som helhed. Foreningen skal også sørge for, at der gives en retfærdig opmærksomhed til de enkelte grupper, der dagligt arbejder i frontlinjen. En chauffør eller en servicemedarbejder arbejder lige så meget i frontlinjen som apotekeren, farmaceuten eller farmakonomeren.

Andet

- a) At Danmarks Apotekerforening, PharmaDanmark og Farmakonomforeningen fortsat samarbejder for at skabe de bedst mulige resultater for deres medlemmer i apotekssektoren. Fagforeningerne bør investere endnu mere i branding af både apotekerne som en samlet enhed, men også af de forskellige grupper på apotekerne. Fagforeningerne bør samarbejde endnu mere for at få apotekssektoren anerkendt som en del af sundhedssektoren blandt regeringen og befolkningen.