

Tomas Backström och Inger Söderberg

Organiseringens samtal

Om hållbar utformning av organisation och rum

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2007:6

ISBN 978-91-7045-828-6 | ISSN 1404-8426



Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information.

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt ”refereeförfarande” genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt
Redaktion: Jonas Malmberg, Anders Neergaard,
Lena Pettersson, Ann-Mari Sätre Åhlander
och Annette Thörnquist

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2007
Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 978-91-7045-828-6
ISSN 1404-8426
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Innehåll

Bakgrund	1
Förändringsprocessens sammanhang	3
Det ideala apoteket i teorin (Salut 1 projekt)	4
Ombyggnad av apoteket Fasanen (Salut 2 projekt)	4
Teoretiska utgångspunkter	5
Lokala organiseringsprocesser	5
Skapa och återskapa resurser	7
Organiseringens samtal, dess produkter och förutsättningar	7
Forskarnas roll i förändringsprocessen	8
Resultat från fas 1 – Det ideala apoteket	9
Problemidentifiering	9
Målformulering	11
Det ideala apoteket i teorin	11
Resultat från fas 2 – Användning av idealet:	
Den genomförda interventionen	13
Den aktuella situationen	13
Framtidsvision	16
Konkretisering – Ideal och verklighetens förutsättningar möts	17
Det är för svårt	18
Djupare analys av två alternativ	18
Arkitekten stämmer av och ombyggnad startas	18
Resultat från uppföljning – Hur blev det?	20
Den nya Fasanen	20
Utvärderingens metod och den undersökta gruppen	21
Upplevelser av utvecklingsprojektet	23
Förändringens betydelse för hållbarheten på Fasanen	24
Nytta av ny rumsutformning, receptmottagning respektive teamorganisation	26
Diskussion och slutsatser	28
Tolkning av utvärderingens resultatet	29
Studiens svagheter och styrkor	29
Reflektion över helheten	30
Slutsatser	31
Referenser	32
Bilaga 1	
Bilaga 2	

Bakgrund

Det kan vara slitsamt att i sitt arbete ständigt exponeras för andra människor och att dagligen möta ett stort antal människor. Speciellt om resultatet av mötet kan ha stor betydelse för kunderna. Socialarbetare, läkare, apotekare, försäkringskassanställda och banktjänstemän är exempel på personalkategorier där kvaliteten på kundmötet kan ha avgörande betydelse för kundens framtid. Sådana personalkategorier kan behöva få extra uppmärksamhet när det gäller arbetssituationen så att de kan uppnå och behålla hög kvalitet på mötet utan att bränna ut sig. Det ena målet med den förändringsprocess som beskrivs här var att ge apoteksanställda en möjlighet att klara att ha ansvarsfulla kundmöten under ett helt arbetsliv och samtidigt utvecklas och behålla hälsan.

Personal på apotek ska i kundmötet inte bara leverera rätt medicin, utan även få kunden att förstå hur den ska användas. Felaktig medicinanvändning är inte ovanligt och kan orsaka stor skada. De ekonomiska marginalerna som staten gett apoteken är ganska snäva och ställer krav på hög effektivitet på apoteken. Dessutom kan Apoteket AB utsättas för ökad konkurrensutsatthet i framtiden. Det andra målet som projektgruppen formulerade för förändringsprocessen var att underlätta en långsiktig utveckling för det aktuella apoteket med ökad kvalitet och effektivitet.

En hållbar verksamhet kombinerar konkurrenskraft för verksamheten med en utvecklande och hälsosam arbetssituation för de anställda. Vi menar att en långsiktig konkurrenskraft kräver en ständig utveckling i form av anpassning till förändringar i marknaden och egna innovationer vad gäller organisation, arbetssätt och produkter. Men ständiga förändringar riskerar att både försämra effektivitet och ge problem för de anställda.

Ett grundläggande antagande bakom denna skrift är att hållbar utveckling kan uppnås om förändringarna får växa fram i interaktion mellan medarbetare på en arbetsplats. Antingen vardagligen, under personalens arbete med att lösa verksamhetens uppgifter, eller i samband med ett förändringsprojekt. I organiserings samtal kan den nödvändiga anpassningen och innovationerna ske på ett sätt som upplevs naturligt. Med organiserings samtal menar vi samtal och annan interaktion under arbetet mellan personerna i verksamheten (till exempel anställda, stab och ledning) och med externa personer (till exempel kunder, leverantörer, partners) som leder till en löpande utveckling av allt det i arbetet som inte är förutbestämt (till exempel arbetssätt, samarbetsformer, kompetens, föreställningar och språkbruk). Att utvecklingen upplevs som naturlig menar vi beror på att den inte är beslutad och kontrollerad. Denna organisering (det vill säga omkonstruktion och nykonstruktion av organisationen) sker istället genom en ständig och omärklig anpassning till förändrade förutsättningar (till exempel organisationsförändringar, teknisk utveckling, förändrade kundönskemål, förändrade konkurrensförutsättningar). Tack vare sin delaktighet kan de inblandade

personerna utvecklas i samklang med verksamheten. På så sätt undviks spänningar och frustrationer som annars kan riskera konkurrenskraft och hälsa vid förändringar.

En nyckel till hållbarhet är därmed att ge förutsättningar för organiseringens samtal. Den organisering som samtalen leder fram till, formar ett socialt system bestående av arbetstagare på en arbetsplats. Runt detta sociala system finns andra system och olika randvillkor som ger förutsättningar för samtalen; företagsledning, teknik, rum, organisation, andra avdelningar, kunder, partners, samhälle och så vidare. Den förändringsprocess som beskrivs här fokuserades på att utforma organisation och rum för att underlätta organiseringens samtal, det vill säga interaktion under arbete mellan personerna i verksamheten. Utvärderingen av det renoverade apotek som denna forskarstödda förändringen ledde fram till ger ingen anledning att ändra vårt antagande att organiseringens samtal är en nyckel till hållbarhet.

Det första syftet med denna skrift är att ge exempel på hur man kan organisera arbetet och utforma rummet för att göra verksamheten hållbar. Vilket enligt vårt antagande kan specificeras till: Att ge exempel på hur goda förutsättningar för interaktion under arbetet kan leda till en framväxande organisering med allt högre effektivitet och kvalitet, en framväxt som sker parallellt med att personalen kompetensutvecklas och utan att deras hälsa hotas. Genom att dels ge organisatoriska förutsättningar för interaktion, som till exempel att ge anledningar att föra arbetssamtal, dels goda rumsliga förutsättningar för interaktion, som till exempel att medarbetare utför arbetsuppgifter så nära varandra att de kan se varandra arbeta och samtala under arbetet.

Det andra syftet med denna skrift är att ge exempel på en förändringsprocess som leder till goda förutsättningar att uppfylla det första syftet om hållbarhet. Att använda sig av skriftens exempel på goda lösningar för hållbarhet och kopiera dem in i sin egen verksamhet skulle gå tvärt emot vår tanke på hur hållbarhet kan uppnås. Vårt antagande är ju att hållbara förändringarna bäst kan växa fram i organiseringens samtal. Andra syftet är alltså att visa hur en organisatorisk och rumslig utformning kan växa fram i interaktion med personal på verksamheten. Och hur teorier om hållbarhet kan finnas med och påverka denna framväxt. Det första syftet handlar om framväxt samtidigt med det vardagliga arbetet i en organisation och det andra syftet handlar om framväxt vid sidan om det vardagliga arbetet, inom ett förändringsprojekt.

Vi inleder med att beskriva forskningssammanhanget och de teoretiska utgångspunkterna för förändringsprocessen. Den empiriska forskningen bedrevs i två samverkansprojekt med Apoteket AB och inom forskningsprogrammet Salut som projekten ingick i. Utvecklingen av teorier om hållbara arbetssystem påbörjades inom Saltsa, ett internationellt nätverk av forskare (Docherty m fl, 2002). I det projekt som beskrivs i denna artikel användes teorier om komplexa system och om rummet. De presenteras kortfattat i ett teorikapitel, för utförligare

beskrivning hänvisas till boken *Förnyelser på svenska arbetsplatser – balans-akter och utvecklingsdynamik* (Backström, 2003) respektive (Söderberg, 2003).

Förändringsprocessen beskrivs steg för steg: vision, genomförande och utvärdering. Inom respektive steg redogörs för tankarna bakom utformningen av steget, det faktiska arbetet som utfördes och de resultat som arbetet mynnade ut i. Processen inleddes med utformningen av en vision: det ideala apoteket. Visionen skapades utgående från ett apoteks verksamhetsuppgift, och utan att ta hänsyn till praktiska begränsningar i ekonomi, teknik och tradition. Nästa steg i förändringsprocessen var användningen av visionen i en verklig ombyggnad och omorganisering av ett apotek. Sista steget var utvärderingen av förändringen. De anställda upplever att de i hög grad kunde påverka utformningen av organisation och rum. Och de anser att apoteket är mer hållbart efter ombyggnaden. Avslutningsvis funderar vi över vilka slutsatser och generella lärdomar som kan dras av förändringen och de positiva resultaten.

Förändringsprocessens sammanhang

Hur kan verksamheter organiseras och utvecklas för ett hållbart arbetsliv, kännetecknat av hälsosamma och utvecklande arbetsförhållanden, konkurrenskraft och kundnytta? Det var den övergripande frågeställningen när SALUT-programmet startade i januari 2001 och som därefter pågått i olika konstellationer och sammanhang med beräknad avslutning 2008.

SALUT står för *Samverkan – Action Learning – Utveckling* och programmet har bedrivits av KTH/Indek och Arbetslivsinstitutet i samverkan. Den huvudsakliga målsättningen med SALUT var att kunna identifiera orsaker och mekanismer bakom ohållbart höga nivåer av arbetsintensitet och att finna former och modeller för hållbarhet genom alternativa arbetssystem som var hälsobefrämjande för medarbetarna och samtidigt konkurrenskraftiga och till nytta för kunder och andra nyttjare.

Kärnan i SALUT-programmets första del, Salut 1, var ett nätverk med deltagare från olika branscher representerade av ett statligt monopolföretag, en landstingsorganisation, ett teknikföretag, en intresseförening, ett sjukhus och en vårdcentral (Kira, 2003, sid 45–49). Syftet med nätverket var att skapa en modell över arbetsintensitet och hållbarhet utifrån empiriska erfarenheter på respektive ingående verksamhet. Nätverket var aktivt 2001–2002. Heterogenitet i nätverket var ett intresse i sig för att undersöka om det fanns generella aspekter av intensitet och hållbarhet i svenskt arbetsliv.

Varje ingående företag drev ett företagsinternt projekt med fokus på hållbarhet. Respektive företagsinternt projekt fick stöd från två av forskarna. Den gemensamma delen av Salut 1 var sexton heldagsseminarier. I seminarierna medverkade forskargruppen och projektledarna i det företagsinterna projektet (1–2 personer från vardera av de sex ingående företagen eller organisationerna). Vid

seminarierna utbyttes erfarenheter från de företagsinterna projekten, det fanns även inslag av teorigenomgångar och samtal om generella branschöverskridande faktorer som kunde orsaka intensitet eller gynna hållbarheten.

Trots heterogeniteten i gruppens sammansättning kände nätverksdeltagarna i regel igen sig i varandras redogörelser av intensitetsfaktorer inom sina respektive arbetsplatser och föga konstigt var väl det då det grovt gällde generella arbetsorganisatoriska faktorer som *ledning och ledarskap, organisationskulturer, kommunikation och dialog, relationer, delaktighet och medarbetarskap, tydlighet och otydlighet, resurser och obalanser* (Thelander, 2003, sid 14–15).

Salut 2 (2003–2008) är ett kluster av projekt som hålls samman av den gemensamma målsättningen att främja hållbarhet och av återkommande träffar för de ingående forskarna.

Det ideala apoteket i teorin (Salut 1 projekt)

Apoteket AB var en av de sex branscheterna organisationerna som medverkade i det inledande nätverket och hade två företagsinterna projekt. Det ena var ”Apotek Syd”, som blev startpunkten på den förändringsprocess som beskrivs i denna skrift.

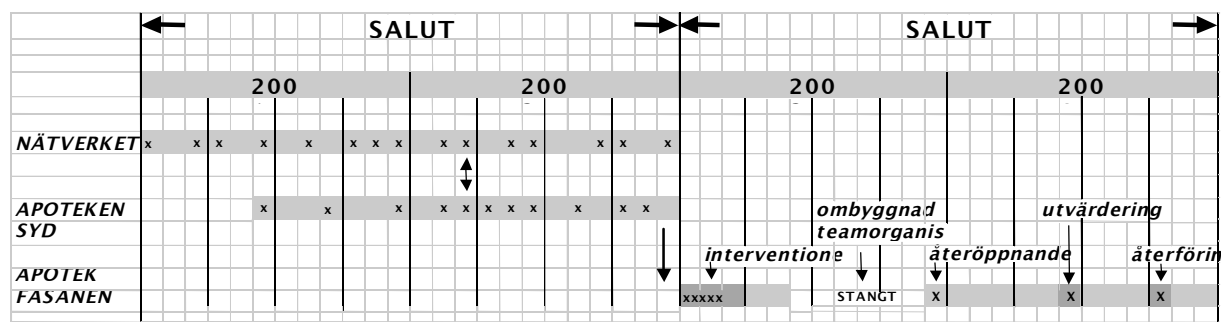
”Apotek Syd” var ett lokalt homogent nätverk med chefsfarmaceuterna från fem olika apotek i södra Stockholm. En av chefsfarmaceuterna i Apotek Syd-gruppen deltog tillika i det heterogena Salut-nätverket. Så det fanns ett utbyte mellan dessa parallella nätverk. Till skillnad från det branschblandade nätverket kunde vi inom Apotek Syd arbeta branschspecifikt med frågor som rörde just apoteksvärlden. Syftet med detta nätverk var att utveckla ”det ideala apoteket” i teorin. Gruppen arbetade med en idéutveckling av hur det tänkta hållbara apoteket skulle kunna vara organiserat och rumsligt och tekniskt konstruerat. Projektet resulterade i ett bildspel som beskriver ”det ideala apoteket”. Resultaten från denna del presenteras under rubriken *Resultat från fas 1 – Det ideala apoteket*, se nedan.

Ombyggnad av apoteket Fasanen (Salut 2 projekt)

Ombyggnad av apoteket Fasanen var ett av projekten i Salut 2. Med erfarenheterna från ”Det ideala apoteket i teorin” gick vi vidare till denna fas i den interaktiva processen. Apotek Fasanens chefsfarmaceut hade deltagit i den första fasen, så det fanns en kontinuitet och naturlig överföring av erfarenheter. Apotek Fasanen stod inför en behövlig ombyggnad efter arton år. Apotekslokalerna var slitna och tungrodda och disfunktionella när det gällde nytänkande i arbetsätt och samverkansformer. Nu gavs det en möjlighet att se över organisationen i ett rumsligt, socialt och tekniskt sammanhang i den praktiska verkligheten. Resultaten från denna del presenteras under rubriken *Resultat från fas 2 – Användning av idealet: Den genomförda interventionen*, se nedan. Apotek Fasanen-projektet

pågick 2003–2004. En utvärdering genomfördes ett halvår efter apotekets färdigställande. Resultaten från denna del presenteras under rubriken *Resultat från uppföljning – Hur blev det?*, se nedan.

Figur 1. Forskningsprogram och projekt som förändringsprocessen varit del av:
 NÄTVERKET: Apoteket som en av sex olika branscher/organisationer → Teoriutveckling av intensitet och hållbarhet.
 APOTEK SYD: Fem olika apotek branschspecifikt → Teori- och praktikutveckling av det tänkta hållbara apoteket
 APOTEK FASANEN: Det specifika apoteket → Lokalt interaktivt utvecklingsarbete.



Teoretiska utgångspunkter

Begreppet hållbara arbetssystem utvecklades mot bakgrund av problemen med utbrändhet i arbetslivet. En möjlig orsak bakom utbrändhet är att arbetslivet befinner sig i en brytningstid. Många verksamheter är i ständig utveckling för att behålla konkurrenskraften. De strävar efter att anpassa sig till förändringar på marknaden och att göra egna innovationer vad gäller organisation, arbetsätt och produkter. Detta leder till en utveckling av arbetsorganisationen:

- från en stabil och trygg byråkratisk organisation, med centralstyrning, tydliga deluppgifter, standarder och rutiner.
- mot en flexibel organisation med distribuerad beslutsrätt och arbetsuppgifter som arbetstagarna själva definierar.

SALUT-programmets målsättning att finna former och modeller för hållbarhet kan förstås i perspektivet av att en tid med ny praktik och nya problem behöver förändrade modeller och teorier.

Lokala organiseringsprocesser

En verksamhets sätt att fungera kan delas in i två kategorier (Capra, 2002). Dels finns den formella och designade delen av organisationen, som utformats för ett ändamål. Den kan möjliggöra stabilitet och innehålla optimerade processer och rutiner (ibid, sid 105). Dels finns den framväxande organisationen som möjliggör förnyelse, flexibilitet och kreativitet (ibid, sid 106). Framväxten sker lokalt i

organiseringens samtal mellan personer i verksamheten. Vi menar att dessa lokala organiseringsprocesser är en möjlig väg till hållbarhet. Och tror att det är dessa ledare är ute efter när företag övergår från en byråkratisk till en flexibel organisation, även om de sällan formulerar det så.

Interaktion innebär ofta att man påverkar varandra och skapar verkligheten gemensamt (Berger & Luckmann, 1966). Om den som hör/ser mig reagerar på mitt handlande får jag möjlighet att uppleva mina tankar sedda utifrån av ett annat subjekt. Mina egna tankar blir därmed objektifierade och tydligare för mig. Jag får också möjligheter att förstå den jag samtalar med och hennes tankar. Två som samtalar har kontinuerlig och ömsesidig tillgång till varandras subjektivitet. Interaktion ger en möjlighet till samordning och sammanhang. Den möjliggör en parallell utveckling av tänkande och handlande hos alla de personer som ingår i organisationens samtal, samtidigt som organisationen utvecklas. På så sätt undviks spänningar och frustrationer som orsakas av att man förstår förändringen olika, håller olika takt och drar åt olika håll. Denna inre samordning är viktig för att behålla konkurrenskraft och hälsa vid förändringar.

All mänsklig aktivitet är föremål för vanebildning. Allt agerande som upprepas ofta blir till ett mönster, som kan upprepas med minimal ansträngning och som är begriplig för utföraren som ett mönster. Institutionalisering sker när det är en ömsesidig karakterisering av vanemässiga handlingar av vissa aktörer (ibid, sid 51). Ett exempel är den praxis som utvecklas av medarbetare på en arbetsplats. Karakteriseringen innefattar både handlingarna i sig och vem i institutionen som utför dem. Den ömsesidig karakteriseringen byggs upp i interaktion mellan aktörerna under en delad historisk process, den kan inte tillverkas på ett ögonblick. Institutioner kontrollerar det mänskliga uppförandet, genom sin blotta existens, genom att visa på förbestämda mönster av uppförande, och som leder agerandet åt ett av många teoretiskt tänkbara håll.

Utförandet av varje återkommande arbetsuppgift består av likartade mönster av handlingar. Över tid finns ofta en löpande utveckling av befintliga handlingsmönster (Wackers & Backström, 2006). Idealt påverkas denna långsamma förändring i utförandet, av information som används för att utföra arbetet effektivt och med hög kvalitet, som till exempel vilka resurser man har tillgång till, vad kunderna önskar, feedback på hur det gick förra gången, konkurrenternas agerande och så vidare. Interaktion mellan personalen som innehåller sådan information möjliggör en god anpassning av arbetssättet till förändringar i omgivningen (Marion, 1999). Denna yttre samordning, det vill säga anpassning till det yttre för att nå ökad duglighet, är givetvis central för konkurrenskraften.

Interaktionen möjliggör inte bara en löpande anpassning. Det finns också möjligheter för nya och helt oförutsägbara innovationer vad gäller organisation, arbetssätt och produkter (Stacey m fl, 2000). Verksamheten får på det sättet möjligheten att innovativt leda utvecklingen på sin marknad.

Skapa och återskapa resurser

Teorin om hållbara arbetssystem bygger på att skillnaden mellan arbetstagarens ambition och hennes resurser orsakar problem i de flexibla organisationerna. Problem som drabbar både verksamhetens konkurrenskraft och arbetstagarnas hälsa. Arbetstagarna riskerar att vara alltför ambitiösa när de definierar sina arbetsuppgifter i förhållande till de resurser de har tillgång till. Speciellt som organisationens styr- och stödsystem ofta inte hunnit med att anpassas till den flexibla organisationen och därmed inte ger tillräckligt med resurser till arbetstagaren i den nya situationen. I begreppet hållbara arbetssystem finns därför ett fokus på arbetstagarens resurser (Moldaschl, 2002).

Resurser kan skapas och återskapas både centralt och decentraliserat ute i verksamheten. En studie över vissa samhällens misslyckande och kollaps, jämfört med andra samhällens hållbarhet och överlevnad, visar på dessa två vägar till hållbarhet (Diamond, 2006). För att en central resurstilldelning ska fungera långsiktigt tycks krävas att ledningen kan förvänta sig vara beroende av att verksamheten fungerar bra även långt fram i tiden (ibid, sid 305). Den vägen kan därför vara mindre framgångsrik i ett flexibelt arbetsliv som präglas av otydligt ägande och av att den högre ledningen byter arbete ganska ofta. För att ett lokalt resurskapande och återskapande ska fungera krävs att enheten är liten nog så att individerna kan se helheten och känna ett gemensamt intresse. Annars kan intressekonflikter och självisk användning av resurser förstöra hållbarheten. Interaktion ökar förutsättningar att se helheten och ökar chansen att personalen känner ett gemensamt intresse och därmed är viktig för skapande och återskapande av resurser.

Organiseringens samtal, dess produkter och förutsättningar

Organiseringens samtal möjliggör alltså både hållbar verksamhetsutvecklingen och hållbar lokal resursuppbyggnad. Människors interaktion i arbetet (samtal, att se varandra arbeta, epost och så vidare) ger alltså många olika produkter av betydelse för verksamheten. Interaktionen producerar (Backström & Döös, under utgivning; Berger & Luckmann, 1966; Capra, 2002):

- *Organisationskultur*. Interaktionen ger upphov till tankar och mening som ger anledning till mer kommunikation. Förekomst av feedbackloopar gör att gemensamma uppfattnings-, tolknings- och värderingssystem produceras. Det gemensamma meningskontextet förstärks sedan ytterligare genom fortsatt kommunikation.
- *Organisationstillhörighet*. Det gemensamma meningskontextet ger individerna identitet som tillhöriga verksamheten. Förväntningar, delaktigheter och lojaliteter, upprätthålls och återförhandlas i interaktionen.

- *Praxis*. Interaktion innebär i grunden koordinering av beteende. Över tid utvecklas samordning och institutionaliserat handlande med roller och beteenderegler.
- *Relationik*, det vill säga ett mönster av relationer på arbetsplatsen som är viktiga för ett kompetent utförande av arbetsuppgiften.
- *Anpassning och innovation* som gör att verksamheten kan vara duglig och kanske till och med leda utvecklingen på marknaden.
- *Resursgenerering lokalt* som ger en långsiktig hållbarhet.

En nyckel till hållbarhet är därmed att ge förutsättningar för organiseringens samtal. Den förändringsprocess som beskrivs här fokuserades på att utforma organisation och rum för att underlätta interaktion under arbete mellan personerna i verksamheten.

Den organisatoriska och rumsliga lösningen har stor betydelse för möjligheterna att interagera under arbetet. Exempel på lösningar:

- Mindre arbetsenheter som arbetar med arbetsuppgifter som hänger samman och kräver samverkan. Till exempel möjlighet till kvalificerad kompetensanvändning och specialisering som motiverar samtal och samarbete för att klara helheten.
- Arbetsenheter som är sammanhållna rumsligt och har en gemensam ostörd central arbetsyta där stor del av arbetet kan utföras.
- Gemensamma raster och trivsamt rum att samlas i under dem.

Forskarnas roll i förändringsprocessen

Den roll vi forskare tog under förändringsprocessen är jämförbar med chefs regissörsuppgift (Backström m fl, 2006). Regissörsuppgiften är en tredje uppgift för chefen, utöver att förvalta det bestående och leda förändring, som innebär att skapa förutsättningar som gör självorganisering möjlig. Metaforen är vald utifrån regissörens uppgift att leda en ensemble av skådespelare i arbetet med att under förberedelse- och repetitionsfas skapa ett samspel som fungerar under kommande föreställningar, det vill säga på scenen när ledaren själv inte längre är med. Siktet är inställt på framväxt av gemensamt begripande och handlande. I fokus är verksamhetsuppgift, kompetensutveckling och självorganisering.

Vi antog att projektets båda syften skulle uppnås genom de resultat som växer fram under samtalen mellan apoteksanställda. Ett grundantagande var att man tjänar på att låta starten ta lång tid i denna typ av processer med hög delaktighet (Adler, 1999). Om man lägger en stadig gemensam grund så går det både fortare och ger ett bättre slutresultat. Forskarnas roll var att underlätta detta samtalande och framväxande så långt som möjligt:

- hålla i den plan och det mål som fattades vid de inledande mötena.
- grovplanera innehåll i möten i enlighet med mål, plan och tidstillgång.

- ansvara för att nödvändiga steg hinner tas under tillgänglig tid.
- aktivt delta i möten med egna erfarenheter och teoretiska perspektiv.
- aktivt lyssna på vad som sägs och utifrån det: analysera, formulera sammanfattningar, återrapportera sammanfattningar och vid behov föreslå revidering av mål och plan.
- understödja ett dialogiskt samtal, där alla är aktiva och lyssnande (Wilhelmson & Döös, 2002).
- uppmuntra och stödja idéutveckling och hjälpa till med att komma förbi konflikter och låsningar.
- hitta sätt att åskådliggöra idéer och förslag som framkommer under mötena.
- föreslå hemläxor, det vill säga uppgifter att tänka på mellan mötena.

Resultat från fas 1 – Det ideala apoteket

Projektet Apotek Syd utgjorde ett av de företagsinterna projekt som krävdes för att få medverka i Salut 1. Det bestod av fem chefsfarmaceuter, som träffades löpande tillsammans med två av oss forskare. Vi träffades ute på respektive apotek vid tolv tillfällen från halvårsskiftet 2001 till och med 2002. Projektets första möten handlade om att bestämma vad Apotek Syds projekt skulle kunna vara. Beslutet fattades att målet skulle vara att ta fram ett idealapotek ur ett hållbarhetsperspektiv, utan att ta hänsyn till praktiska begränsningar. Inom projektet genomfördes även flödesanalys och tidsstudier och en del studiebesök vid apotek som hade intressanta tekniska och/eller organisatoriska lösningar.

Problemidentifiering

Projektet inleddes med en analys av orsakerna till intensiteten inom apoteksbranschen. Intensiteten uttryckte sig enligt projektet i *hög stress, trötthet, bristande arbetsglädje* och *låg arbetstillfredsställelse*. Orsakerna till intensiteten som de diskuterades i gruppen kunde sammanfattas under fem huvudsakliga begrepp, se tabell 1.

Den sociala interaktionen hade en tydlig rumslig arkitektonisk anknytning med fokus på utsatthet och brist på ”privacy”, i bemärkelsen av att ständigt vara iakttagen och utsatt för överhörning. Öppna planlösningar på apoteken, där de flesta arbetsuppgifterna utfördes inför kundernas betraktande upplevdes som stressande, särskilt i kombination med mängden kundkontakter som kunde gå upp till mer än hundralet per person och dag.

Otydligheten kunde handla om vem som hade ansvar för vad, till exempel ansvarsfördelningen i praktiken mellan den tillträdande apoteksområdeschefen och den tidigare chefsfarmaceuten, som ofta fanns kvar på sitt apotek men formellt förlorat sitt chefsansvar. Även relationen mellan det lokala apoteket och

de andra apoteken inom apoteksområdet och relationen med regionen och huvudkontoret kunde vara oklart. Och hur skulle man gå tillväga för att utveckla Apoteket AB:s målsättning med delaktighet och medarbetarskap?

Tiden avsåg i första hand oacceptabelt långa väntetider för kunderna. Apoteket AB kritiserades i samhällsdebatten för brister i tillgänglighet och service och apoteksmonopolet ifrågasattes vilket utsatte personalen för en pressande arbetsituation med tryck både uppifrån och utifrån. Likt moment 22 innebar tidspressen i expedieringsarbetet vid disken att det var svårt att få tid för reflektion och samtal arbetskollegorna sinsemellan för att söka förbättra rutinerna. Projektdeltagarna pratade även om ”Tidstjuvarna”, som i regel avsåg återkommande störningar, som till exempel tekniska problem eller onödiga rutiner.

Byråkratin avsåg regleringar i rutiner som kunderna många gånger uppfattade som obegripliga och hindrande och bidrog till en dålig service.

Sedimenten hade också en koppling till byråkrati och regelstyrning samt apoteksyrkets gamla traditioner och i vissa fall otidsenliga normer och värderingar som fortfarande ”satt i väggarna” som hinder för nytänkande och genomförande av nya idéer.

Tabell 1. Orsaker till intensitet inom apoteksbranschen.

Social interaktion:

- Utsatthet, ständigt ”på scenen” inför kunderna
- Brist på möjlighet till avskildhet
- Brist på möjlighet att mötas
- Överhöring

Otydlighet:

- Brister i ledning och ledarskap
- Oklara roller och ansvar mellan huvudkontor, apoteksområde och de lokala apoteken
- Bristande delaktighet/medarbetarskap

Tid:

- Långa väntetider för kunderna
- Brist på tid för reflektion och möten
- ”Tidstjuvar”

Byråkrati:

- Regelstyrning kontra kundnytta och service

Sediment:

- Hierarki och regelstyrning
 - Gammal kultur, normer och värderingar
-

Målformulering

Efter att ha identifierat ett antal olika orsaker till intensitet i apoteksarbetet arbetade Apotek Sydgruppen vidare med att formulera vad de uppfattade som viktigaste förutsättningarna eller idéerna om hur det nya hållbara ”idealapoteket” skulle fungera, vilket kunde sammanfattas i följande punkter:

Apoteket ska:

- vara konkurrenskraftigt jämfört med handeln och privata apotekskedjor och attraktivt som arbetsplats i konkurrens med läkemedelsindustrin.
- vara inspirationsgivande och förändringsdrivande.
- ge en kundanpassad och effektiv service utifrån varierande kundbehov.
- ge kunderna bästa tänkbara service, det vill säga ett professionellt och trovärdigt bemötande.
- erbjuda en bra arbetssituation präglad av delaktighet och inflytande.
- erbjuda arbetsförhållanden så att personalen vid 60+ fortfarande känner ork och lust i arbetet.
- fokusera social interaktion, relationer som uppstår i interaktionen och dynamiken mellan individens autonomi och integration i apoteket.

Det ideala apoteket i teorin

Problembild och målformulering gav projektet grunden för att formulera ”det ideala apoteket”. Vi strävade efter att tänka nytt och spränga ramar, utan att begränsa oss efter dagens verklighet. Vi tänkte bort hinder och begränsningar och sökte ett ideal i den bästa av världar.

Apotek Sydgruppens arbete resulterade i ett bildspel (se bilaga 1) som, utifrån ovanstående målsättning för det hållbara apoteket, omfattade nyheter jämfört med det gängse apoteket. Det handlade om nya sätt att organisera arbetet och nya rumsliga och tekniska lösningar.

Fyra centrala nytänkanden presenterades:

- *Den virtuella värdinnan.* Det är en interaktiv dator där kunden själv loggar in med apotekskortet. Receptet hämtas från webben och presenteras på dataskärmen. Kunden får information om vad varan kostar, om den finns i lager eller inte och en uppskattning av väntetiden. Kunden får också svara på frågor om till exempel vilka recept som ska behandlas nu, om man vill hämta snarast eller senare och om man accepterar att ta en billigare, men likvärdig medicin. När kunden är färdig läggs ordern i en virtuell kö och kunden får en nummerlapp.
- *Produktionsön.* Produktionsön är den centrala delen av apoteket bakom scen. Runt ön finns rika möjligheter till arbetssamtal utan att bli störd av kundernas blickar. Den virtuella kön av inlämnade recept presenteras på en dataskärm vid ön. Medarbetarna kan välja recept dels efter vilken

specialkompetens man har, dels efter köns utseende, det vill säga hur många väntande som finns av olika kundkategorier.

- *Nytänkande om lagret.* Normalt sorteras apotekslager alfabetiskt efter varans namn. Grundsoreringen i det ideala apotekets lager är efter ATC-kod. Det innebär att varor som används mot samma sjukdomar hamnar bredvid varandra. Det blir därmed lättare att klara de lagerförändringar som blir konsekvensen av att man säljer mest av det billigaste läkemedlet av en viss typ och att det varierar vilket som är billigast. Det innebär också ett lärande att se vilka mediciner som hamnar bredvid varandra. De typer av läkemedel som det säljs mest av, placeras i närlager runt produktionsön. Varorna ligger i öppna hyllor. Och man har en handdator att använda vid inventeringar av lagret.
- *Teamorganisation.* Arbetet organiseras i tre lag, som befinner sig i närheten av varandra under arbetsdagen och som därmed har möjlighet att prata med varandra. Lagen turas om att arbeta med olika arbetsuppgifter. Första linjen arbetar med försäljning och egenvårdsrådgivning, de befinner sig i handelsrummet (se nedan). Andra linjen arbetar med recepten, de träffas runt produktionsön, men är även ute i rådgivningsrummet med kunderna. Tredje linjen arbetar med lager- och lokalvård, sköter olika ansvarsområden, vidareutbildar sig och kan hjälpa andra linjen om det blir köer, de är helt bakom scenen.

Det ideala apoteket delades in i fyra delar:

- *Handelsrummet*, som ska vara intresseväckande och köpvänligt. I handelsrummet finns in- och utgång för kunder och utgångskassa. Mellan handelsrummet och väntrummet finns värdinnefunktionen, där kunder kan lämna in sina recept.
- *Informationscenter och väntrum*, som ska vara användarvänligt och rationellt. I informationscenter/väntrum finns sittplatser, hyllor med informationsmaterial och interaktiva datorer med information. Här finns också en ståkanal för utlämning av recept.
- *Receptutlämning och medicinsk rådgivning*, som ska vara lugnt och professionellt. I detta rum finns avgränsade sittkanaler för medicinsk rådgivning utan överhörning.
- *Produktionsrummet*, som ska vara effektivt och socialt. Produktionsrummet är utan insyn från de publika delarna av apoteket. Centralt i produktionsrummet finns produktionsön och runt den finns lagerrum (med varuintag och personalingång), kontor, mötes-/föreläsrum och omklädningsrum.

I bildspelet presenteras också scenarier av vad som händer i apoteket när olika kategorier av kunder kommer in. Det finns också tankar om hur man kan stänga av delar av apoteket om man har kvällsöppet.

Chefsfarmaceuterna visade och diskuterade bildspelet med sina medarbetare ute på de fem olika apotek som de representerade. En av chefsfarmaceuterna och vi forskare presenterade även bildspelet och diskuterade det nya idéerna med högre ledningen på apotekets huvudkontor som blev mycket intresserade och entusiastiska och ville låta oss forskare fortsätta i ett konkret sammanhang, nämligen med Apotek Fasanen i Stockholm som stod inför en modernisering och omfattande ombyggnation. Så följde således projektets andra fas, det lokala utvecklingsprojektet.

Resultat från fas 2 – Användning av idealet: Den genomförda interventionen

Vi fick tillfälle att pröva idéer och erfarenheter från det tidigare idémässiga projektet i en konkret verklighet, med utgångspunkt i medarbetarnas specifika vardag och gå ett steg vidare. Det gällde att utveckla arbetsorganisationen och låta de organisatoriska kraven och önskemålen ligga till grund för apotekets nya rumsliga utformning, det vill säga att få processer och strukturer att passa ihop. De anställda på apoteket Fasanen hade redan fått se bildspelet om ”det ideala apoteket”, eftersom deras apotekschef ingick i Apotek Syd projektet.

Forskningsansatsen var interaktiv, det vill säga att forskningen skedde tillsammans *med* de berörda på apoteket för en gemensam kunskapsbildning (Svensson m fl, 2002). Även chefen för apoteksområdet, representanter från Apoteket ABs enhet för lokaler och arkitekten som var anlita för ombyggnation av lokalerna deltog men hade inledningsvis en mer tillbakadragen roll, eftersom utvecklingsarbetet skulle ske på medarbetarnas villkor, med delaktighet och självbestämmande som utgångspunkt.

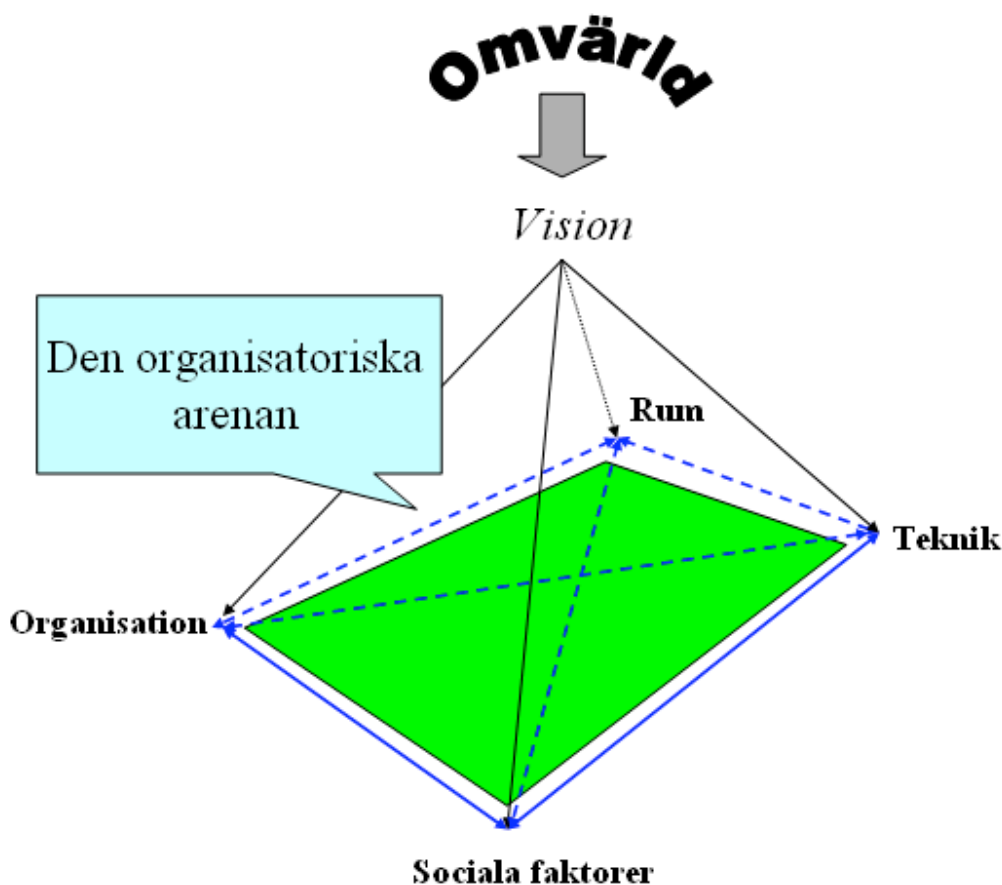
Under januari till mars 2003 hade vi sju möten med ovan nämnda deltagare. Av de 28 anställda på Fasanen deltog ungefär 75 procent vid de flesta tillfällena. Mötena varade knappt två timmar mellan 08.00 och 09.45 då personalen avvek för att öppna apoteket. Därefter fortsatte forskarna, ledningen, representanterna från lokalenheten och arkitekten ytterligare en dryg timma med att sammanfatta mötet och planera nästkommande.

Den aktuella situationen

Vid introduktionen, *det första mötet*, presenterade forskarna en modell för organisationsutveckling som beskriver hur *rum*, *organisation*, *teknik* och *sociala faktorer* samspelar och är inbördes beroende, hur strukturer och processer samverkar och bör beaktas i förändrings- och utvecklingsprojekt (Porrás & Robertson, 1992; Söderberg, 2003). Syftet var att sätta de rumsliga faktorerna i sitt organisatoriska sammanhang så att ombyggnationen av apoteket inte skulle uppfattas som ett ”lokalprojekt” utan snarare som ett projekt för organisations-

utveckling med möjlighet till förändring och förnyelse av arbetssätt och metoder som utgångspunkt för utformningen av nya rumsliga strukturer.

Figur 2. Den organisatoriska arenan (fritt efter Porras & Robertson 1992).



Vi presenterade även tankar om rummets uppgifter i sitt organisatoriska sammanhang: att möjliggöra och ge uttryck åt olika *funktioner*, att stödja *sociala processer*, det vill säga interaktioner människor emellan och produkterna av interaktionen, och att *symboliskt* förmedla värderingar, normer och företagets förhållningssätt till medarbetare och kunder (Norberg-Schulz, 1988).

Efter denna introduktion fick apotekets medarbetare fundera över hur den då aktuella situationen var på Fasanen utifrån tre frågor: 1) *Vad fungerar bra idag?* 2) *Vad kan bli bättre framöver?* och 3) *Vad vill jag införa i det nya?* Reflektionerna skulle vara spontana och varje fråga gavs tio minuter och fem post it-lappar per person. Lapparna sattes upp på en vägg och medarbetarna grupperade och namngav olika grupperingar som till exempel Organisation; Informationshantering; Personal; Kösystem; Förvaring; Varuhantering; Kundmiljö; Kundkontakter; Trivsel etcetera. Forskarna tog vara på lapparna och analyserade

innehållet under den följande veckan enligt Porrás och Robertsons (1992) variabler Rum, Organisation, Teknik och Sociala faktorer.

Vid *det andra mötet* en vecka senare presenterade forskarna resultaten som visade att de allra flesta kommentarerna handlade om *rumsliga aspekter* (145 stycken) av vilka 32 stycken var synpunkter på vad som fungerade bra, 63 stycken på vad som kunde förbättras och 50 om nyheter man ville införa. 49 kommentarer rörde *tekniska faktorer* av vilka 16 var förbättringar och 23 nyheter att införa. 43 kommentarer kunde grupperas in under rubriken *sociala faktorer*. Av dessa beskrev de allra flesta (35 stycken) vad som fungerade bra. Bara två kommentarer beskrev vad som kunde bli bättre socialt och sex stycken nyheter att införa. *Organisatoriska faktorer* fick också 43 kommentarer av vilka 17 stycken om vad som fungerade bra, 18 om vad som kunde bli bättre och åtta stycken om nyheter att införa.

Den sociala miljön tycktes således fungera mycket bra. De stora problemen låg i den fysiskt rumsliga och tekniska miljön samt i viss mån i arbetets organisering.

Exempel från nulägesanalys steg 1:

Vad fungerar bra på Fasanen idag?

- *Socialt*: samarbete och sammanhållning, lärande, kompetens och professionalitet, kundkontakterna.
- *Organisatoriskt*: recept och egenvård åtskilda, scheman, delegering av ansvar.
- *Rumsligt*: ”bruna bänken” centralt, avskärmning men närhet till kunder, närhet till kontor och lunchrum och centrala funktioner.
- *Tekniskt*: två kösystem.

Vad kan bli bättre på Fasanen?

- *Socialt*: kundmöten utan reflektion på grund av kundtrycket.
- *Organisatoriskt*: samverkan mellan personalkategorier om recept, stress, långa kötider, tidsbrist.
- *Rumsligt*: Trångt vid till exempel ”bruna bänken”, disk, varuintaget och lunchrum; informationsmiljön, överhöring, exponering, bristande avskildhet, kundutrymme och miljö, ergonomi, sittkanaler, klimat och ventilation.
- *Tekniskt*: Utgångskassor, kylskåp, lagarsystem, telefoner.

Vad vill jag införa på nya Fasanen?

- *Socialt*: omsorg om personalen.
- *Organisatoriskt*: flexibla arbetstider, mer info och utbildning, mer varierande arbetsuppgifter.

- *Rumsligt*: Möjlighet till avskildhet och integritet, stimulerande kundmiljö, nya kanaler, bättre utrymmen, inredning och hyllor, fungerande ventilation, utgångskassor.
- *Tekniskt*: Kösystem, möjlighet styra kundflödet, kunddator för info och egenservice.

Vid det andra mötet presenterade också en representant från Apoteket ABs lokal-enhet ett antal rumsliga, tekniska och organisatoriska lösningar som prövats på olika apotek runt om i landet. De representerade icke traditionella och alternativa sätt att utforma apoteksarbetet på.

Framtidsvision

Medarbetarna fick under det andra mötet också utforma en framtidsvision med hjälp av samma metod som i nulägesanalysen. Frågorna handlade om: *Egna mål i arbetet på apoteket? Kundmötet i receptapoteket? och Samarbetet i personalgruppen?*

Forskarna återförde resultaten av framtidsvisionen vid *det tredje mötet* en vecka senare. Och de kunde sammanfattas enligt nedan:

Egna mål i arbetet på apoteket?

- *Socialt*: nöjda kunder, professionellt och vänligt bemötande, tid för kundmöten, gott kamratskap och samarbete inom gruppen, lära av varandra, trivsel och samvaro.
- *Organisatoriskt*: varierat schema, snabb och säker expediering, lätt-använda rutiner och olika aspekter av tid, som rimliga väntetider, tid för varandra och för info och reflektion, och att slippa stressa.
- *Rumsligt*: integritet i kundmöten och i kund-personalmöten.
- *Tekniskt*: snabbt och enkelt infosystem.

Kundmötet i receptapoteket?

- *Socialt*: nöjda kunder, positiv och professionell attityd, bra dialog, personligt engagemang, vänlighet, tid, tillräcklig och bra info, arbetsglädje, gott samarbete.
- *Organisatoriskt*: rätt kompetens i kundmötet, varor på lager, fungerande info, bra kösystem, korta väntetider, god personaltillgång.
- *Rumsligt*: Bra info-miljö, möjlighet till avskildhet, lugn och rofylld miljö, kunden ska förstå hur vi arbetar, både närhet och distans.
- *Tekniskt*: kösystem lätt att förstå, fungerande stödsystem, inte för många olika köer.

Samarbetet i personalgruppen?

- *Socialt*: öppenhet, högt i tak, respektera varandra, lyssna, tid att prata med varandra, gemensamma raster, fler aktiviteter tillsammans.
- *Organisatoriskt*: mindre stress, veta vad alla gör, gemensam samling för info, samspel/team, reflektionstid, olika kompetenser kan utvecklas, bra rutiner och hjälpa varandra.
- *Rumsligt*: integritet, avskildhet kund – närhet personal, social samvaro.
- *Tekniskt*: ---

Konkretisering – Ideal och verklighetens förutsättningar möts

Vid det tredje mötet fick arkitekten som anlits för ombyggnationen presentera förutsättningarna för bygget, det vill säga såväl möjligheter som vissa begränsningar. Arkitekten hade varit med och lyssnat vid nulägesanalyserna men inte själv fått vara aktiv. Medarbetarna delades därefter in i tre grupper som fick arbeta konkret i legomodeller med hur de skulle önska att det nya apoteket skulle utformas utifrån de tidigare nulägesanalyserna. Modellbyggandet fortsatte under den efterföljande veckan i olika utrymmen på apoteket.

Ett par kärnfrågor som vuxit fram var:

- Hur differentiera kunderna i a) snabba kunder, b) mer tidskrävande kunder och c) kunder som behövde fördjupad rådgivning?
- Hur organisera för en optimal balans i den sociala interaktionen kund – farmaceut, medarbetare – medarbetare samt egen integritet?

Ett eventuellt svar på dessa frågor kunde vara det som vi kom att kalla ”*värdinnemodellen*”. Modellen innebär att kunderna lämnar sina recept till en ”värdinna” vid en mottagningsdisk. Värdinnan kan omgående se om medicinen finns inne och sortera recepten efter kompetensbehov och efter hur pass tidskrävande receptexpedieringen bedöms, ge kunden omedelbart svar och skicka receptet vidare till medarbetarna ”bakom scenen”. Dessa i sin tur effektuerar beställningen och lämnar ut medicinen till kunden tillsammans med eventuell rådgivning. Fördelarna skulle vara snabbare expediering än med den traditionella modellen där kunderna expedieras osorterat i den ordning nummerlapparna visade och där samma medarbetare expedierar kunden från början till slut. Dessutom skulle värdinnemodellen kunna vara en lösning på problemet med den ständiga exponeringen på scenen, som det rådande sättet att organisera arbetet och planera apoteksrummet medförde. Det vill säga man skulle kunna få en balans i den sociala interaktionen och inte ständigt behöva iakttagas eller avlyssnas av kunderna.

Det är för svårt

Det fjärde mötet var avsatt för medarbetarna att presentera modellerna och testa nya arbetssätt med ett antal olika kundkategorier baserade på typ av recept. Det gick inget vidare bra. Modellbyggandet verkade ha låst tankegångarna till befintliga arbetsrutiner och rumsliga lösningar. Det blev en förvirring i gruppen och plötsligt tycktes det som om nya rutiner för att hantera recepten – ”värdinnesmodellen” som diskuterats – var hotande. De nya vindarna var som bortblåsta.

Arkitekten efterlyste ett tydligare program, han kunde inte göra några förslag på de presenterade modellerna. Medarbetarna var kritiska till att arbeta med legomodellerna. ”Vi är inga byggare! Det är mycket bättre att prata och diskutera” tyckte de. Ledningen konstaterade ”en turbulens” i personalgruppen och framhävde att ”ni måste lära er leva med osäkerheten ... är detta vad ni verkligen vill ha ... inga förändringar? Nu är det faktiskt ni själva som bestämmer!” och ”pudeln kärna är att dela upp kunderna på något sätt. Ni måste vara överens om grundkriterierna!”. Projektet förlängdes med två veckor.

Djupare analys av två alternativ

De tre medarbetargrupperna fick nu i uppgift att göra beskrivningar av arbetsrutinerna vilket innebar att analysera kundens, receptens och läkemedlens väg samt teknikerns och farmaceutens arbete vid en traditionell arbetsorganisatorisk lösning respektive den så kallade ”värdinnesmodellen”. De skulle även förorda den av de två organisatoriska modellerna som den de valde. Även legomodellerna skulle vidareutvecklas efter rutinanalyserna. Nu fick grupperna två veckor på sig. Forskarna besökte grupperna i ”halvtid” för att följa upp hur arbetet förflöt.

Vid *det femte mötet* presenterade de tre grupperna sina analyser av kundens, receptens och läkemedlens väg samt farmaceutens och teknikernas arbetsinsatser i den befintliga organisationsmodellen samt enligt den nya ”värdinnesmodellen”. Alla grupperna var överens om att ”värdinnesmodellen” var det bästa och mest effektiva sättet att organisera apoteksarbetet. Två nya legomodeller presenterades också där flöden och social interaktion testades, även där till ”värdinnesmodellens” fördel. Arkitekten hade nu fått ett tillräckligt underlag för att kunna arbeta fram ett program och en första skiss.

Arkitekten stämmer av och ombyggnad startas

Cirka tre veckor senare vid *det sjätte mötet* presenterade arkitekten hur han uppfattade de huvudsakliga organisatoriska strukturerna och processerna samt skisser på den rumsliga utformningen som stöd för dessa.

En grupp som representerade personalen utsågs att ha täta kontakter med arkitekten den närmaste veckan för att bevaka detaljer i inredning och utrustning.

Vid *det sista och sjunde mötet* gav arkitekten en presentation av det nya apoteket i en tredimensionell dataanimering. Man kunde ”gå runt” i modellen och testa hur de nya rutinerna skulle kunna fungera. Det var konsensus i gruppen: Nu kör vi!

Tabell 2. Sammanfattning av utvecklingsprocessens sju steg.

Datum	Aktivitet
<i>Första mötet 15/1</i>	- Introduktion: Den organisatoriska arenan (forskarna) - Analys av nuläget steg 1: (medarbetarna)
<i>Andra mötet 23/1</i>	- Återföring av nulägesanalys 1 (forskarna) - Exempel från andra apotek (lokalenheten) - Analys av nuläget steg 2: (medarbetarna)
<i>Tredje mötet 29/1</i>	- Återföring av nulägesanalys 2 (forskarna) - Presentation av förutsättningarna (arkitekten) - Idéutveckling i modellbygge (medarbetarna)
<i>Fjärde mötet 6/2</i>	- Modellpresentationer och rollspel om social interaktion och flöden (medarbetarna)
<i>Femte mötet 18/2</i>	- Presentation av rutinanalyser (medarbetarna) - Nya modeller presenteras (medarbetarna)
<i>Sjätte mötet 13/3</i>	- De huvudsakliga organisatoriska funktionerna samt skissförslag till rumsliga lösningar (arkitekten) - Representantgrupp utses (medarbetarna)
<i>Sjunde mötet 21/3</i>	- Slutgiltigt förslag på rumsliga lösningar och en 3-Dimensionell presentation (arkitekten)

Resultat från uppföljning – Hur blev det?

Apotek Fasanen stängdes för ombyggnation i slutet av maj 2003 och cirka ett halvår framåt. Personalen spreds ut på olika apotek inom apoteksområdet. Under tiden som apoteket var stängt för ombyggnation fortsatte ledningen och medarbetarna organiseringsprocessen genom att bygga upp en teamorganisation. En arbetsgrupp på fem personer utsågs för att arbeta med apotekets nya rutiner. Forskarna var inte med i denna del av processen. Eftersom medarbetarna var spridda på apoteksområdets övriga sex olika apotek kommunicerades idéerna via fax. Ett möte för samtliga genomfördes även hemma hos chefsfarmaceuten.

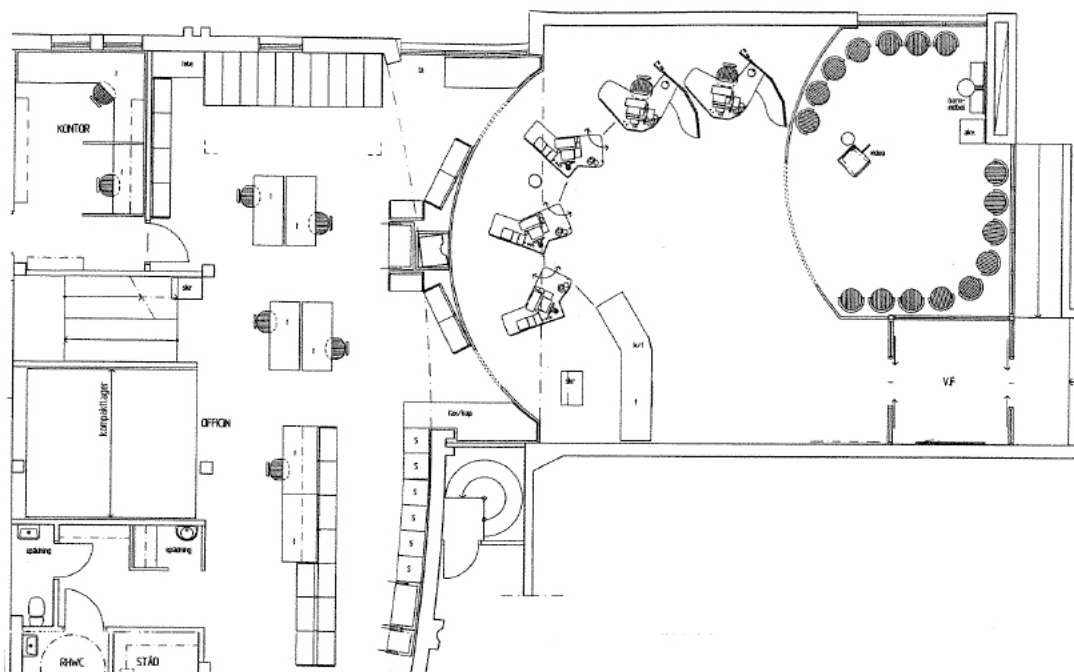
Den första december återöppnade Apotek Fasanen i sin nya skepnad och med en ny arbetsorganisation. Ett halvår senare i juni 2004 påbörjade forskarna en utvärdering av utvecklingsarbetet och vilka resultat det givit. Hösten 2004 återfördes och diskuterades resultaten i ett möte med medarbetarna och ledningen.

Syftet med utvärderingen var att få en uppfattning om hur utvecklingsarbetet fallit ut framför allt ur ett hållbarhetsperspektiv kännetecknat av goda arbetsförhållanden, konkurrenskraft och kundnytta.

Den nya Fasanen

Rummet organiserades i kundrum och produktionsrum (till höger respektive till vänster i figur 3). Produktionsrummet är avskärmat med en råglasvägg, vilket framförallt innebär att man kan iordningställa medicinerna ”bakom scenen”, utan kundernas direkta insyn. Vårdinnesmodellen infördes och kom att kallas för receptmottagning. Alla kunder fick lämna in sitt recept till en värdinna, som sitter vid den långa disken rakt framför ingången och sedan gå och sätta sig och vänta på sin tur i väntrummet (högst upp till höger i figur 3). Detta, att väntande kunder inte längre står nära receptutlämnings kundmöteskanaler, minskar risken för de ska höra vad som sägs i andra kunders rådgivningssamtal och minskar även stressen i kundmötet. Receptet iordningställs i produktionsrummet, där det finns en god social miljö för arbetstagarna. Produktionsön är uppdelad i två småöar nära varandra. När det är dags att träffa kunden kallas hon/han fram till lämplig kundkanal. Den nya organisationen kom att bestå av tre team med vardera en teamledare och fem-sex personer enligt principen en äldre erfaren person och en senare anställd vardera ur de tre yrkeskategorierna apotekare, receptarie och apotekstekniker.

Figur 3. Fasanens nya rumsliga utformning (ritning efter Apoteket AB och A. Siljeström Arkitektkontor AB).



Utvärderingens metod och den undersökta gruppen

Inledningsvis gjorde vi semistrukturerade djupintervjuer med tre nyckelpersoner i syfte att få en översiktlig bild av vad som hänt under det senaste året och en validering av de frågeställningar vi valt. Vi studerade olika dokument som utvecklats av Apoteket AB och en enkät delades ut till samtliga 28 medarbetare.

Enkäten besvarades av 25 personer. Bortfallet på tre personer bestod i en långtidssjukskriven, en föräldraledig person samt en person av okänd orsak. Gruppen bestod till övervägande del av kvinnor (88 procent) och en mindre andel män (12 procent). Fem personer var apotekare, nio receptarier, sex apotekstekniker och fem tillhörde någon annan kategori. Nära hälften var under 36 år (48 procent), lika många 36–55 år och en person (4 procent) mer än 56 år. 17 av de som svarade hade varit med i utvecklingsprojektet och besvarade frågan om hur de upplevde att medverka i det.

Nedan beskrivs de frågor i utvärderingen vars resultat används i denna artikel. Frågor följdes av påståenden som skulle besvaras i en skala. Nedan finns exempel på påstående som medarbetarna hade att ta ställning till. Hela enkäten med alla frågor, alla påståenden och de olika svarsskalorna finns i bilaga 2.

Arbetstagarna på apoteket Fasanen var huvudaktörerna i att utforma det förslag till omorganisering och ombyggnad som sedan genomfördes. En fråga be-

handlade själva utvecklingsprocessen. Den följdes av tio påståenden. Svar angavs på en sexgradig skala från ”instämmer inte alls” till ”instämmer helt”.

07. *Hur upplevde du att utvecklingsprojektet fungerade?* (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

a) Jag kände att jag kunde vara med och påverka nya sätt att arbeta

Projektets tre huvudsakliga utvecklingsvariabler *rummet* och organisering med *receptmottagning* och i *team* syftade sammantaget till att bidra till goda och utvecklande arbetsförhållanden, konkurrenskraft och kundnytta som grund för det hållbara apoteket. För att ta reda på hur varje åtgärd för sig upplevdes ställde vi en fråga för respektive utvecklingsvariabel med tretton likartade påståenden. Påståendena skulle besvaras i en sexgradig skala från ”instämmer inte alls” till ”instämmer helt”.

08. *Hur upplever du Apotek Fasanens nya rumsliga utformning?* (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

d) den rumsliga utformningen bidrar till arbetstillfredsställelse

e) arbetet blir mindre stressigt när jag inte ständigt kan iakttagas av kunderna

10. *Hur upplever du det nya sättet att organisera med receptmottagning?* (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

d) det bidrar till arbetstillfredsställelse

e) det blir mindre stressigt än att ha sin egen kund hela vägen

11. *Hur upplever du att organiseringen i team fungerar?* (markera varje påstående med kryss på skalan om det blivit bättre eller sämre)

d) att arbeta i team bidrar till arbetstillfredsställelse

e) det blir mindre stressigt att arbeta i team

Enligt det teoretiska perspektiv redovisat ovan skulle förändringen kunna leda till att apoteket Fasanen blir ett hållbart arbetssystem. Det vill säga att man uppnår långsiktiga positiva effekter för ägare, anställda och kunder. Vi har operationaliserat denna förhoppning med en fråga följd av 26 påståenden. Svar angavs på en femgradig skala från ”klart bättre” till ”klart sämre”.

29. *Om du jämför situationen som den är nu ett halvår efter återöppnandet av apotek Fasanen, hur upplever du då att det blivit i följande avseenden ...?* (Besvaras av de av er som varit med före nyöppnandet av Apotek Fasanen i december 2003)

e)... effektiviteten i arbetet

Fråga 7 besvarades av de 17 personer som medverkade i utvecklingsprojektet, som alla markerade sin instämmandegrad till samtliga påståenden under fråga 17

(inget internt bortfall). Vissa påståenden inom fråga 8, 10 och 11 besvarades av alla 25 deltagare och minsta antalet svar på ett påstående var 19 (max 24 procent internt bortfall). Fråga 29 besvarades av de 21 personer som arbetade på Fasanen redan före ombyggnaden, minsta antalet svar på ett påstående var 17 (max 18 procent internt bortfall).

Upplevelser av utvecklingsprojektet

Hur upplevdes utvecklingsprojektets sju mötestillfällen? Enligt intervjuerna fungerade det mycket bra och forskarnas analyser, sammanställningar och återföring av resultaten från de olika tillfällena uppskattades. Momentet där medarbetarna fick analysera och beskriva ”receptets väg” utifrån sex olika kundkategorier i två olika arbetsorganisatoriska situationer och därefter ta ställning för vilken som fungerade bäst var en konkret och utmanande uppgift som enligt ledningen fungerade utmärkt.

Däremot upplevdes modellbyggandet i lego visserligen som roligt men svårt. ”Det var ingen av oss som vågade bygga väggen.” Den åsyftade väggen var en förutsättning för arbete ”bakom scenen” för att slippa ständig exponering för kundernas överhöring och iakttagande blickar vilka upplevdes som ett starkt stressmoment. Sådana synpunkter var lättare att uttrycka i övningarna med post-it lapparna.

Det upplevdes också som en stor fördel att arkitekten och lokalgruppsrepresentanterna följde processen från början, det ökade förståelsen av olika faktorer som var viktiga att beakta i den rumsliga utformningen. Medarbetarna kände sig verkligen delaktiga i utvecklingsarbetet ”även om några tyckte att de blev styrda”.

Enkäten visade att medarbetarna upplevde en hög grad av inflytande över resultatet i utvecklingsprojektet, se figur 4. Samtliga upplevde att de i varierande grad kunnat påverka såväl nya arbetssätt (47 procent i hög grad och 53 i viss mån), som den rumsliga utformningen (76 procent i hög grad och 24 i viss mån). Ett par personer (6 procent) tyckte inte att ledningen lyssnat på deras synpunkter medan drygt hälften (53 procent) tyckte tvärtom att de fått stort gehör och 43 procent i viss mån.

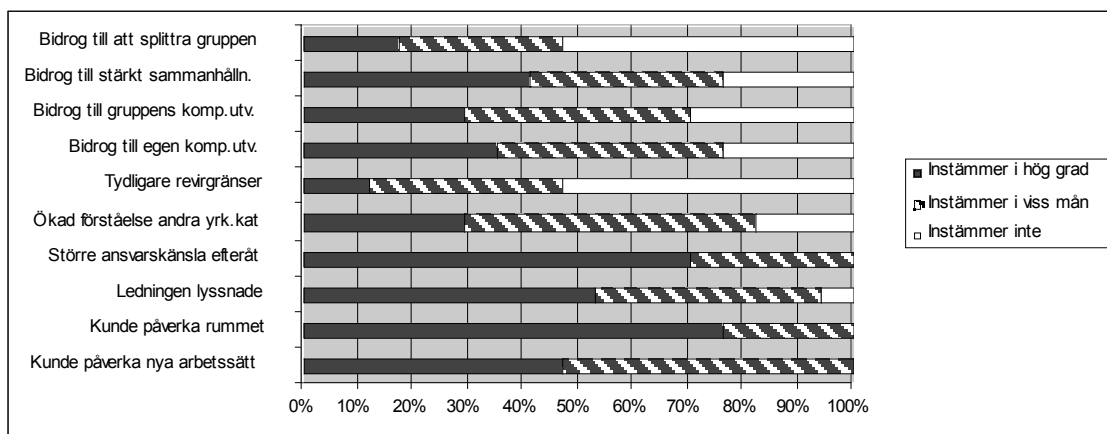
Alla som varit med i utvecklingsprojektet ansåg att de kände större ansvar för att arbetet skulle fungera efter projektet än tidigare (71 procent i hög grad och 29 i viss mån).

Medverkan i projektet hade viss påverkan på kompetensutvecklingen, både den egna (35 procent i hög grad och 41 i viss mån) och gruppens (30 procent i hög grad och 41 i viss mån)

Medverkan i projektet orsakade snarare stärkt sammanhållning (41 procent i hög grad och 35 i viss mån) och ökad förståelse mellan yrkesgrupper (29 procent

i hög grad och 53 i viss mån), än splittring (18 procent i hög grad och 29 i viss mån) och ökade revirgränser (12 procent i hög grad och 35 i viss mån).

Figur 4. Upplevelser av hur utvecklingsprojektet fungerade.

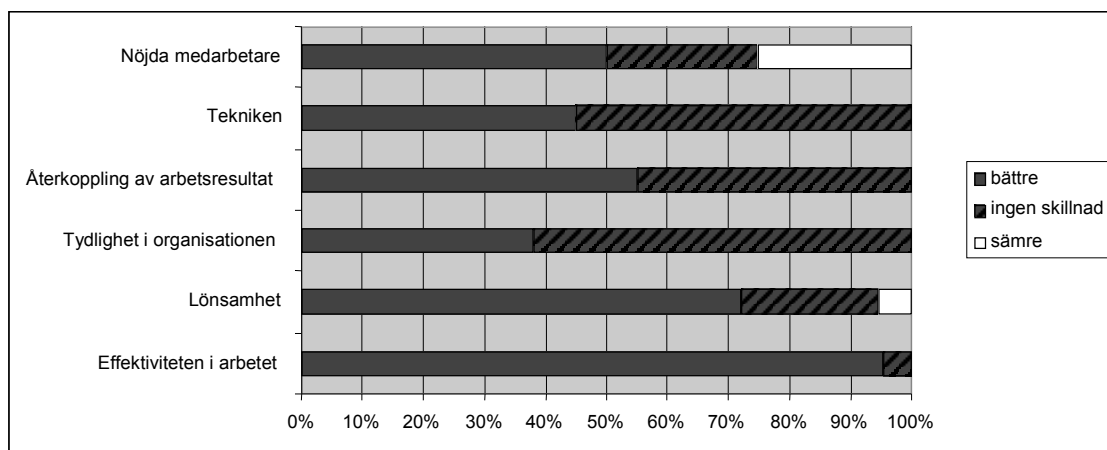


Förändringens betydelse för hållbarheten på Fasanen

Effekterna av omorganisering och ombyggnad förväntas leda till hållbara förbättringar för ägare, medarbetare och kunder. I utvärderingen ett halvår efter ombyggnaden ställdes frågor om medarbetarna upplever att sådana förbättringar inträffat jämfört med innan. Många medarbetare tycker att apoteket blivit bättre efter utvecklingsprojektet, få att det blivit sämre och ungefär hälften att det är små skillnader, så kan man sammanfatta svaren på fråga 29.

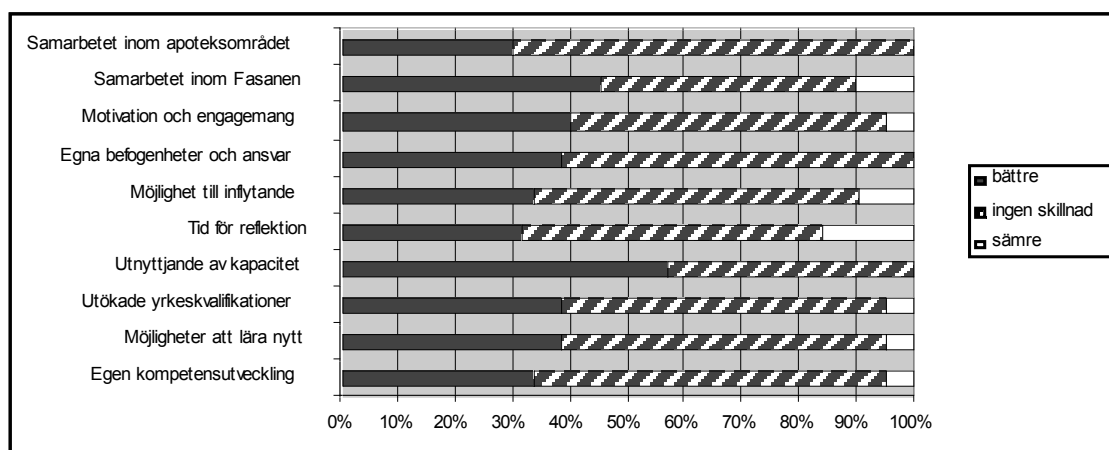
Medarbetarna ser att utvecklingsprojektet har varit positivt för verksamheten, se figur 5. Majoriteten menar att både effektiviteten i arbetet och lönsamheten förbättrats (95 respektive 72 procent). Även viktiga organisatoriska aspekter som tydlighet och återkoppling av resultat har förbättrats enligt flera (38 respektive 55 procent) och ingen anser att det försämrats. Hälften anser att medarbetarna är mer nöjda på den nya Fasanen.

Figur 5. Effekter för verksamheten av utvecklingsprojektet.



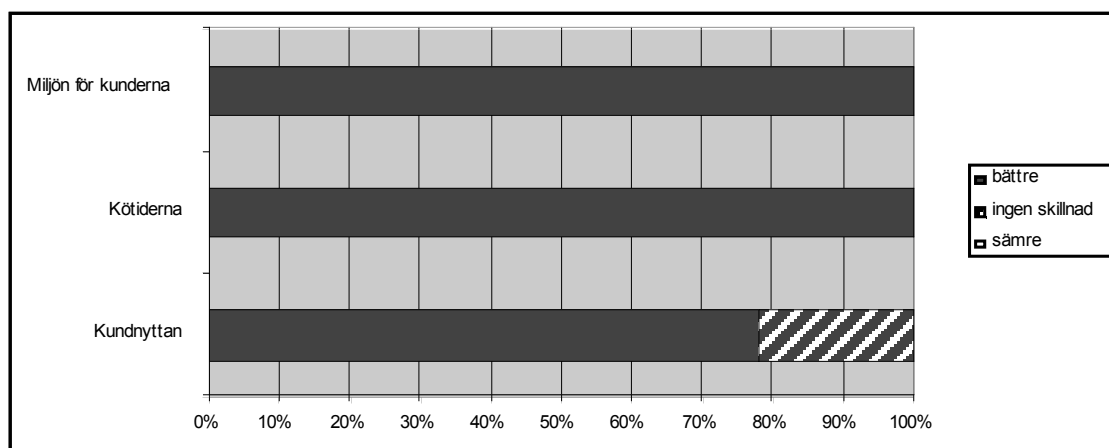
Medarbetarnas möjlighet att utveckla och använda sin kompetens på Fasanen har förbättrats något av utvecklingsprojektet, enligt de svarande, se figur 6. 30–57 procent anser att olika aspekter när det gäller kompetens är bättre efter förändringen, jämfört med 0–16 procent som tycker att det är sämre. Förändringen i utnyttjande av den egna kapaciteten är mest positiv (57 procent) och tiden för reflektion är det som flest tycker har försämrats (16 procent).

Figur 6. Effekter av utvecklingsprojektet på medarbetarnas möjlighet att utveckla och använda sin kompetens.



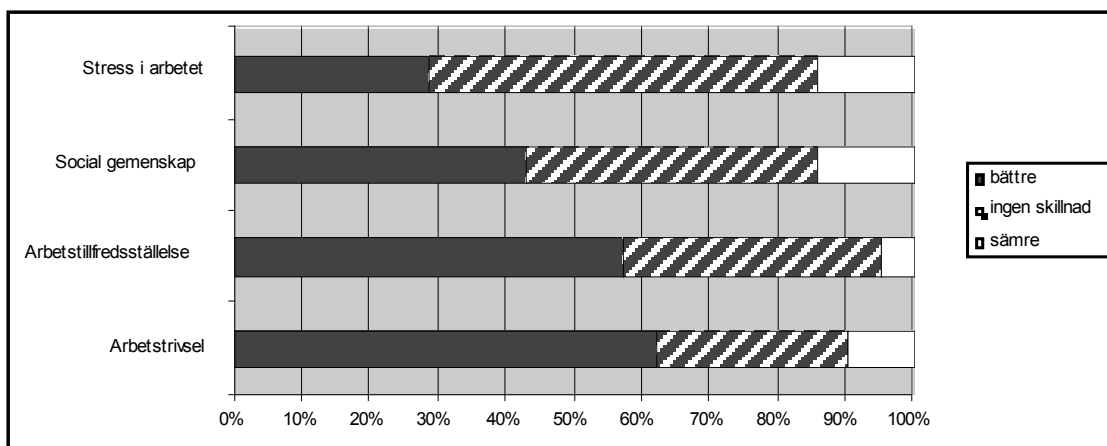
Kunderna har fått det mycket bättre på den nya Fasanen, enligt medarbetarna, se figur 7. Samtliga svarande menar att kötider och miljön för kunderna har förbättrats och flertalet att kundnyttan ökat (78 procent).

Figur 7. Effekter för kunderna av utvecklingsprojektet.



Även arbetsmiljön har förbättrats enligt de flesta, se figur 8. Arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse har förbättrats enligt majoriteten (62 respektive 57 procent). Det är fler som tycker att den sociala gemenskapen blivit bättre och att stressen minskat (43 respektive 29 procent), än de som tycker att det blivit sämre (båda 14 procent).

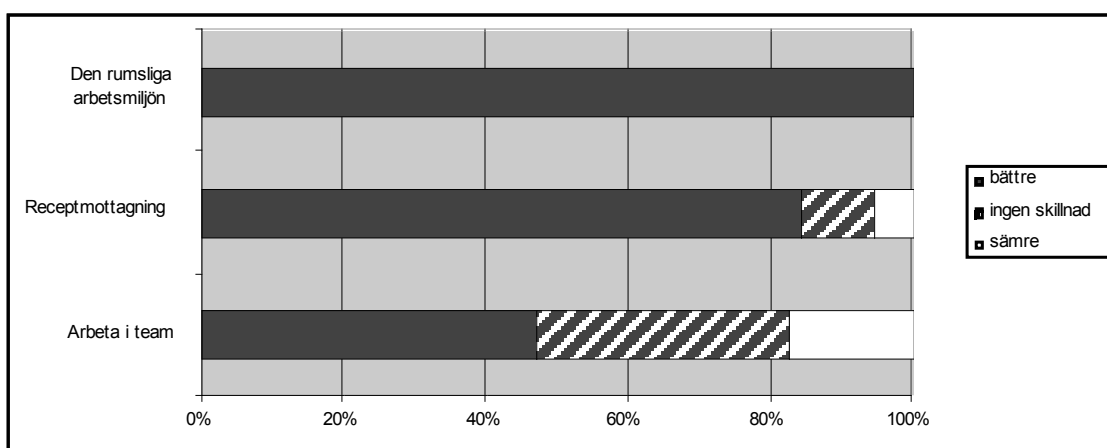
Figur 8. Arbetsmiljömässiga effekter av utvecklingsprojektet.



Nytta av ny rumsutformning, receptmottagning respektive teamorganisation

Utvärderingen har undersökt vilka sammantagna effekter man upplevt att projektets tre huvudsakliga utvecklingsvariabler haft: *rummet*, *receptmottagning* och *teamorganisationen*, se figur 9. Alla de 21 som svarat på denna del av enkäten menar att ombyggnaden av rummet har lett till en bättre situation än före utvecklingsprojektet. Även införandet av receptmottagning har gett förbättringar enligt de flesta (84 procent). Det är också fler som anser att teamorganisationen lett till förbättringar (47 procent) än att det lett till försämringar (18 procent).

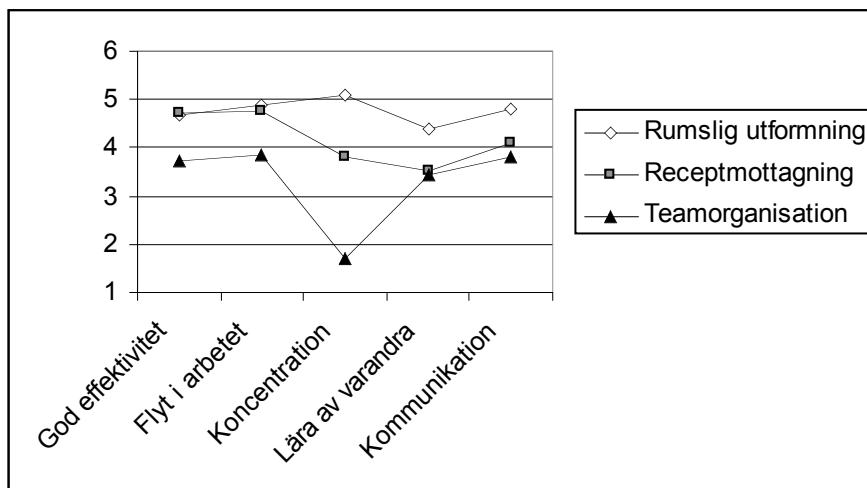
Figur 9. Upplevda effekter av utvecklingsprojektets tre fokuserade områden; ny rumsutformning, receptmottagning respektive teamorganisation.



Den rumsliga utformningen har varit viktigast för de positiva effekterna av utvecklingsprojektet, följt av införandet av receptmottagning, se figur 10. När det gäller den rumsliga utformningen ligger medelvärdet för graden av instämmande till de positiva påståendena mellan 4,4 och 5,1 på en sexgradig skala. Även för receptmottagning ligger alla medelvärden över 3,5. Medan teamorganisationen

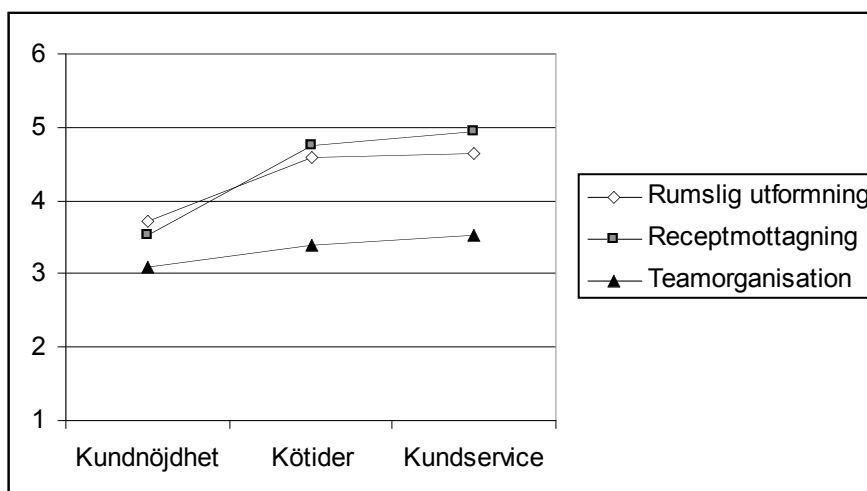
ligger under 3,5 för två påståenden. Framför allt avvisar medarbetarna påståendet ”Jag har lättare att koncentrera mig när vi arbetar i team” (medelvärde 1,7).

Figur 10. Verksamhetens nytta av utvecklingsprojektets tre fokuserade områden; ny rumsutformning, receptmottagning respektive teamorganisation (strecken mellan punkterna i figuren har ingen betydelsebärande funktion, de håller ihop punkter som hänför sig till samma utvecklingsvariabel för att öka läsbarheten).



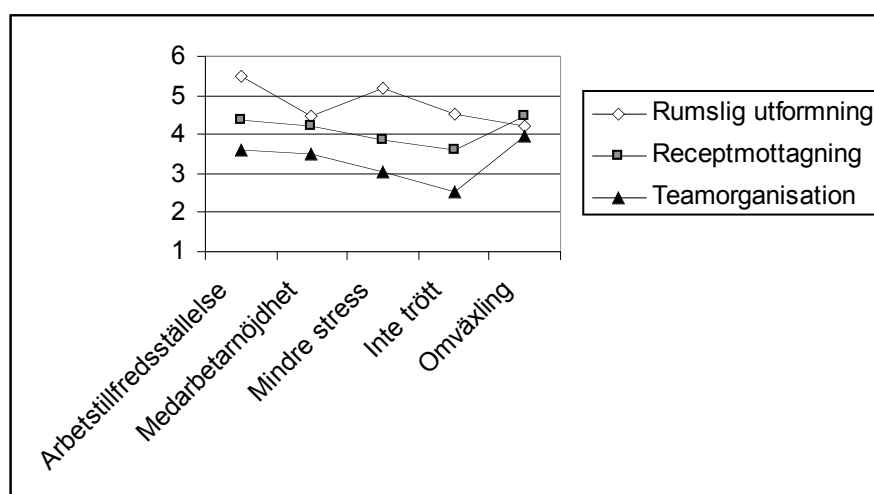
När det gäller kundens situation är den rumsliga utformningen och receptmottagningen i huvudsak positiv, enligt medarbetarna, se figur 11. Framförallt instämmer man till påståenden att de förkortat kötider och ökat möjligheterna att ge bra service till kunderna (kötider 4,6 respektive 4,8 och kundservice 4,7 respektive 5,0 av 6). Införandet av teamorganisation verkar inte ha haft någon större inverkan på kundens situation.

Figur 11. Kundnytta av utvecklingsprojektets tre fokuserade områden; ny rumsutformning, receptmottagning respektive teamorganisation.



Den rumsliga utformningen uppges ha varit mest positiv för arbetsmiljö och teamorganisationen minst positiv, se figur 12. Speciellt instämmer medarbetarna till positiva påståenden om rummets inverkan på arbetstillfredsställelse och minskad stress (5,5 respektive 5,2 av 6). Receptmottagning är också positiv när det gäller alla undersökta aspekter av arbetsmiljö. Mest bidrar den till ökad omväxling i arbetet och arbetstillfredsställelse (4,8 respektive 4,5 av 6). När det gäller påståenden om teamorganisationen, kommer reaktionen på ”Jag blir inte lika trött när jag arbetar i team” längst bort från det neutrala 3,5. Medelvärdet 2,6 betyder att många inte håller med.

Figur 12. Arbetsmiljöaspekter på utvecklingsprojektets tre fokuserade områden; ny rumsutformning, receptmottagning respektive teamorganisation.



Diskussion och slutsatser

Tre delprojekt har beskrivits: utformningen av visionen om det ideala apoteket, ombyggnaden och omorganiseringen av apoteket Fasanen, samt utvärderingen av denna förändring. Grundantagande i alla projekten var att hållbara förändringarna bäst kan växa fram i organiserings samtal. Delprojekten ligger seriellt efter varandra i tiden och bygger på varandras resultat. De har likartade syften. Det första syftet handlar om att uppnå hållbarhet i verksamheten genom framväxande organisering under arbetet. Det andra syftet handlar om förändringsprocessen där en organisatorisk och rumslig utformning får växa fram i interaktion med personal på verksamheten.

Tanken med delprojekt 1, att utforma en vision av det ideala apoteket, var att ge ett teoretiskt exempel på hur man kan organisera arbetet och utforma rummet för att göra ett apoteks verksamhet hållbar, det vill säga att man uppnår långsiktiga positiva effekter för ägare, anställda och kunder. Visionen utformades som ett bildspel. Bildspelet visades för medarbetare vid några apotek och för personer på huvudkontoret för Apoteket AB. Visionen uppfattades som till-

räckligt intressant för att få ligga till grund för renoveringen av apoteket Fasanen. Möjligheten öppnades därmed för delprojekt 2, att även ge praktiskt exempel på hur man kan organisera arbetet och utforma rummet för att göra ett apoteks verksamhet hållbar. Något som förverkligades i och med ombyggnaden och omorganiseringen av apoteket Fasanen. Tanken med delprojekt 3, utvärderingen, var att undersöka om syften uppnåts och om antagandet därmed kan anses vara rimligt.

Tolkning av utvärderingens resultatet

Utvärderingsresultatet indikerar att det första syftet, att uppnå hållbarhet, kan ha uppfyllts. Medarbetarna menar att Fasanen ett och ett halvt år efter förändringen har positiva effekter för ägarna, som bättre effektivitet och flyt i verksamheten, har kortare kötider och bättre service för kunderna, samt har mindre stress och ökad arbetstillfredsställelse för medarbetarna. Fasanen kan därmed antas vara ett exempel på hur man kan organisera arbetet och utforma rummet för att göra verksamheten hållbar.

Att Fasanen blivit en hållbar organisation betyder att även det andra syftet har uppnåts. De projekt som beskrivs i rapporten ger exempel på en förändringsprocess som lett fram till goda förutsättningar för hållbarhet.

Grundantagandet att hållbar utveckling kan uppnås om förändringar får växa fram i interaktion mellan medarbetare på en arbetsplats vägledde såväl utformningen av visionen, som genomförande och målsättning för förändringsprocessen. Utvärderingen visar att majoriteten av medarbetarna upplevde en hög grad av inflytande över utformningen av det nya apoteket Fasanen. Medarbetarna upplevelse av deltagande i förändringsprocessen bekräftar att grundantagandet påverkat förändringen. De känner även ett större ansvar för apotekets funktion vid utvärderingen, än före förändringen, vilket antyder att grundantagandet påverkar även det vardagliga arbetet. Detta plus utvärderingens positiva resultat styrker därmed vår övertygelse om att grundantagandet är riktigt.

Studiens svagheter och styrkor

Hur säkert kan vi hävda att den förändringsprocess som beskrivs här gav goda förutsättningar för hållbarhet och att de exempel på organisatorisk och rumslig utformning som beskrivs i denna artikel var en hållbar utformning av verksamheten? Det finns två uppenbara svagheter. Samma forskare som lett förändringsprocessen har också genomfört utvärderingen och skrivit artikeln. Vi hoppas att vår vetenskapliga metod, som beskrivs i artikeln, kan ge åtminstone en basal tilltro till resultaten. För det andra så är materialet litet, det en studie av endast en förändringsprocess. Samtidigt sattes teoretiskt grundade antaganden upp före förändringen och experimentet har utfallit i enlighet med dessa.

Den rumsliga utformningen får fantastiskt positiva resultat i utvärderingen. Delvis kan det förklaras av att Fasanen inte hade byggts om på länge och att de gamla lokalerna var slitna och disfunktionella. Även en traditionell renovering skulle antagligen få goda omdömen. Införandet av receptmottagning får också mycket goda omdömen. Receptmottagning var en av de frågor som diskuterades mest, innan medarbetarna bestämde sig för att välja lösningen. Medarbetarna är kanske därför extra känslomässigt bundna vid att just den lösningen ska fungera bra. Man skulle kunna se det som ett problem, att en lösning skulle kunna fungera bra tack vare att personalen tror på den, trots att den ”egentligen” är dålig. Vår tanke i projektet är snarare att hållbarhet kan uppnås genom att alla delar får växa fram tillsammans, snarare än att det finns objektiva bra lösningar som kan köpas utifrån.

Styrkorna i studien ligger i att den omfattar hela processen från problemformulering till utvärdering av förändring, att den innehåller både en teoretisk bas och en praktisk förändring och att resultatet av utvärderingen är relativt tydligt och starkt positivt.

Reflektion över helheten

Det fanns både likheter och skillnader i att leda de två processerna: forma visionen respektive forma verkligheten. I båda fallen handlade de mycket om att hjälpa deltagarna att frigöra sig från dagens vanor och begränsningar. Att skapa en vision som inte begränsades av vad man trodde var möjligt i det existerande Apoteket AB, med till exempel begränsade resurser och uttalade önskemål på hur det ska vara. Respektive att ifrågasätta förutfattade meningar och sådant som hemmablint uppfattas som självklarheter när man tillsammans skapar en ny verklighet, så att inte dåligt fungerande lösningar från det som varit råkar följa med in i det nya.

Men när man väl frigjort sig från vanor och begränsningar upplevdes fortsättningen väldigt olika. Att forma en vision var lustfyllt, men när det väl var gjort så insåg man att mycket återstod. Hur kan den förverkligas? Att forma verkligheten upplevdes däremot besvärligt och ångestfyllt. Men när omvandlingen väl var färdig, så var det roligt att börja arbeta i den nya verkligheten.

Den kritiska punkten i Fasanens förändring kom vid det fjärde mötet. De tre första mötena hade handlat om problembeskrivning, om att forma en framtidsvision och att initiera konkretiseringen av idéerna. Vid tredje mötets slut gav vi dem en hemläxa att utforma en första konkretisering av idéerna som skulle presenteras på fjärde mötet. Vår upplevelse var att det fanns mycket energi, idéer och nytänkande i gruppen fram till denna hemläxa. Vid presentationerna var energin och idéerna borta. De förslag som presenterades innebar inget nytänkande. Vår tolkning är att medarbetarna nu insett att de inte bara lämnade information till en förändringsprocess, utan att de själva skulle fatta beslut och ta

ansvar för utformningen av sitt eget framtida arbete. Kanske var man osäker på sin egen kompetens att utforma organisation och rum. Denna uppgift bröt också mot det institutionaliserade handlingsmönstret inom Apoteket AB. Det är inte personalen som ska fatta sådana här beslut. Man önskade plötsligt att arkitekten eller ledningen skulle ta över. Men ledningen vidhöll att det var medarbetarna som skulle utforma det förslag som skulle vara underlag för förändringen. Projektet förlängdes med två veckor så att man fick möjlighet att tänka och prata mer och hinna förändra handlingsmönstret. Och vid nästa möte var energin och nytänkandet tillbaka.

Det förslag som utformades under mötena med Fasanens personal innehöll ganska detaljerade beskrivningar av den rumsliga utformningen och av receptmottagningen. Det fanns också idéer om teamorganisation, men de hann inte utvecklas under denna process. Istället blev det en grupp av fem personer som under ombyggnaden utformade detaljerna i denna del av förändringen. Utvärderingen visar tydligt att teamorganisationen var den del av förändringen som medarbetarna tycker fungerar sämst. Det behöver inte betyda att den blev sämre än de andra. Den rumsliga utformningen och receptmottagningen känner de flesta medarbetarna ansvar för. De känner också i detalj till varför den ser ut som den gör. Användningen av rummet och receptmottagningen är kanske därmed i en levande och ständig hållbar utveckling mot ökad duglighet, som de flesta deltar i. Teamorganisationen, som detaljutformades av en liten arbetsgrupp, upplevs kanske som något som andra hittat på och som man inte riktigt förstår varför den ser ut som den gör. Man känner varken ansvar för att få den att fungera eller vet hur det ska gå till.

Slutsatser

Utvärderingen visar att apoteket Fasanen är ett hållbart apotek, med effektivitet och flyt i verksamheten, med korta kötider och bra service, och med lite stress och god arbetstillfredsställelse. Vi menar att detta uppnåtts tack vare goda förutsättningar för organiseringens samtal, vilket lett till en naturlig framväxt av goda lösningar i arbetet och därmed till bra anpassning till kundkrav, förutsättningar och marknad, det vill säga en hög duglighet.

Att hela personalen deltog i framtagandet av den organisatoriska och rumsliga utformningen av apoteket Fasanen gav på flera olika sätt goda förutsättningar att uppnå hållbarhet. Utformningen planerades av personalen som har god kunskap om hur det vardagliga arbetet verkligen går till på apoteket. Personalen har investerat arbete och prestige i lösningar som de tror på och de är därmed beredda att ta ansvar för dem. Dessutom känner de att de äger lösningarna och har mandat att vidareutveckla dem och hantera de problem som uppstår. En slutsats av detta är att framväxt av organisering under det vardagliga arbetet under-

lättas om den ursprungliga utformningen av arbetsplatsen var en process med interaktiv delaktighet.

Referenser

- Adler N (1999) *Managing complex product development – Three approaches*. Doktorsavhandling, Stockholm School of Economics.
- Backström T (2003) ”Medarbetarskap – möjlighet eller nödvändighet?” s 266–295 i Wilhelmson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Backström T & Döös M (under utgivning) ”Relatronics – a key concept for networked organizations” i Putnik G D & Cunha M M (red) *Encyclopedia of networked and virtual organizations*. Hershey, PA: Idea Group Inc.
- Backström T, Döös M & Wilhelmson L (2006) ”Chefen som regissör – ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer” s 123–158 i von Otter C (red) *Ledarskap för fria medarbetare – En antologi*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Berger P L & Luckmann T (1966) *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. New York, USA: Doubleday & Company.
- Capra F (2002) *The hidden connections*. London: Harper Collins Publishers.
- Diamond J (2006) *Collapse – How societies choose to fail or survive*. London: Penguin Books.
- Docherty P, Forslin J, Shani A B R & Kira M (2002) ”Emerging work systems – From intensive to sustainable” s 3–14 i Docherty P, Forslin J & Shani A B R (red) *Creating sustainable work systems – Emerging perspectives and practice*. London: Routledge.
- Kira M (2003) *From good work to sustainable development*. Doktorsavhandling, Tekniska högskolan.
- Marion R (1999) *The edge of organization. Chaos and complexity theories of formal social systems*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications.
- Moldaschl M F (2002) ”A resource-centered perspective” s 52–64 i Docherty P, Forslin J & Shani A B R (red) *Creating sustainable work systems – Emerging perspectives and practice*. London: Routledge.
- Norberg-Schulz C (1988) *Intentions in architecture*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Porras J I & Robertson P J (1992) ”Organizational development: theory, practice, and research” s 719–822 i Dunnette M D & Hough L M (red) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, USA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Stacey R D, Griffin D & Shaw P (2000) *Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.

- Svensson L, Brulin G, Ellström P-E & Widegren Ö (2002) *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Arbetsliv i omvandling 2002:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Söderberg I (2003) ”Organisationer äger rum” s 124–152 i Wilhemson L (red) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Thelander E (2003) *Delaktighet och dialog – på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wackers G & Backström T (2006) ”Organising collective work performance through recursive process” Annual conference ECCON 2006, The Netherlands.
- Wilhelmson L & Döös M (2002) *Dialogkompetens – för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Det hållbara apoteket

- om organisering för relationer
och social interaktion

Resultat från ett design-projekt med:
Gunnel Agrell-Lundgren, Apoteket AB
Tomas Backström, Arbetslivsinstitutet
Vivi-Anne Edenborg, Apoteket AB
Anne Holmberg, Apoteket AB
Marie-Louise Larsson, Apoteket AB
Helena Palmgren, Apoteket AB
Inger Söderberg, Arbetslivsinstitutet

Innehåll i presentationen

- Målsättning
- Nyheter jämfört med andra apotek
- De olika rummen
- Arbetslagen
- Flödena

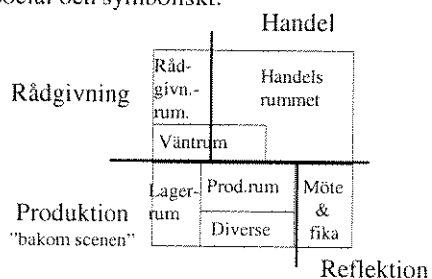
Målsättning: Hållbarhet

- Konkurrenskraftigt jfr. med andra apotek, handeln och privata apotekskedjor. Attraktivt som arbetsplats jfr. läkemedelsindustrin
- Inspirationsgivande och förändringsdrivande
- Kundenpassad, effektiv service utifrån varierande kundbehov

fortsättning:

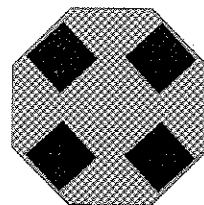
- Bra arbetssituation präglad av delaktighet och inflytande
- Kunderna får ett professionellt och trovärdigt bemötande = bästa service
- Personalen ska vid 60+ fortfarande känna ork och lust i arbetet
- I fokus: relationer, social interaktion, integritet och balansen däremellan

Apoteket är uppdelat i fyra delar med olika utformning funktionellt, social och symboliskt:



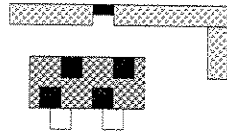
Virtuell värdinna

- Kunden loggar in med apotekskortet
- Receptet hämtas och läggs i virtuell kö
- Kunden får info: pris, i lager, väntetid.
- Kunden får frågor: vilka hämtas, generika
- Kunden får nummerlapp
- Även infocentral, utskrift möjlig



Produktions-ö

- Fyra arbetsplatser i nära kontakt för ökat socialt samspel
- Bakom scen arbetsplats
- Virtuell kö möjliggör styrning av flödet
- Frekventa läkemedel nära i öppna hyllor
- Varor sorterade efter ATC-kod

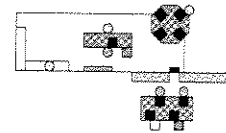


Traditionellt



- Slumpen styr vem som möter vem
- Svårt styra flödet inom olika kundkategorier
- Små möjligheter till samtal under arbetet
- Medarbetare låst vid kund
- 100% på scen

Salut



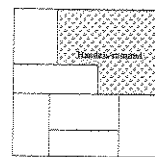
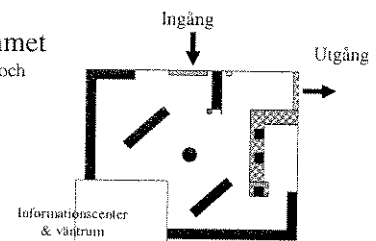
- Medarbetare kan välja kund efter kompetens
- Medarbetare kan styra kundkategori-flödet
- Rika möjligheter till arbetsamtal
- Kundkoppling i sent skede
- Bakom scen då och då

Arbetet organiserat i tre lag

- Första linjen;
Försäljning och egenvårdsrådgivning
- Andra linjen;
Allt arbete med recepten
- Tredje linjen;
Bara "bakom scen". Lager- och lokalvård, sköta ansvarsområden osv.

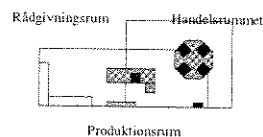
Handelsrummet

intresseväckande och köpvänligt



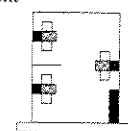
Informationscenter och väntrum

användarvänligt och rationellt

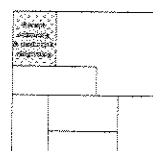


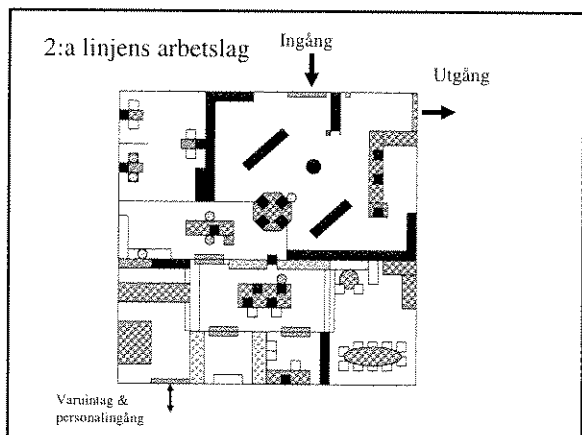
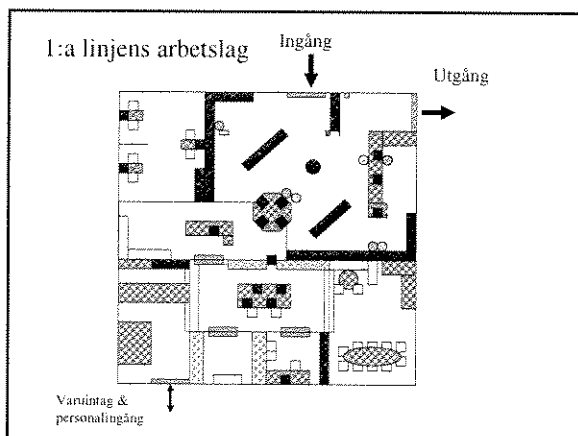
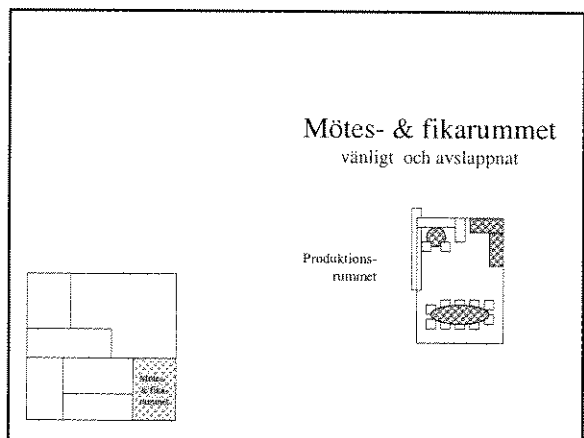
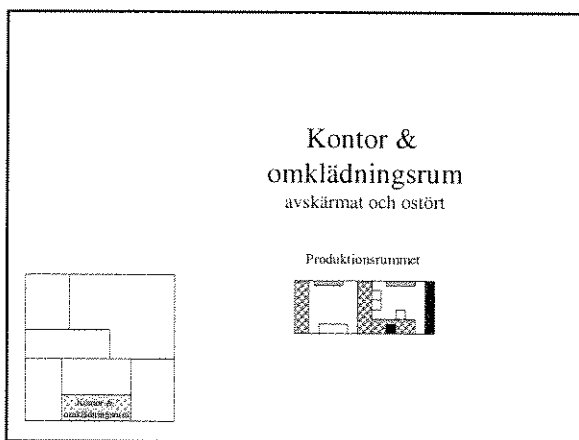
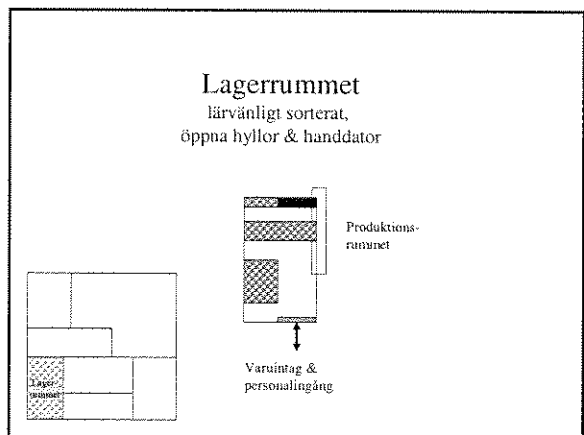
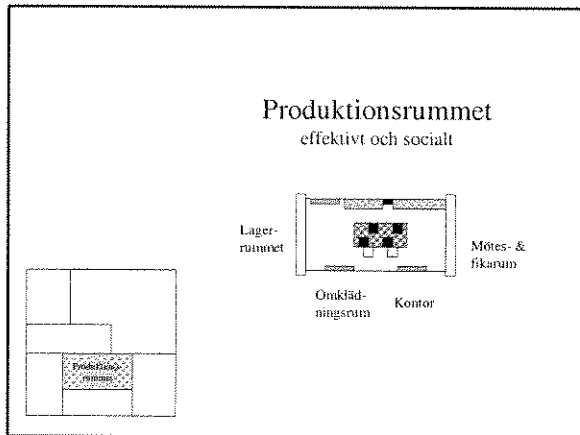
Receptutlämning & medicinsk rådgivning

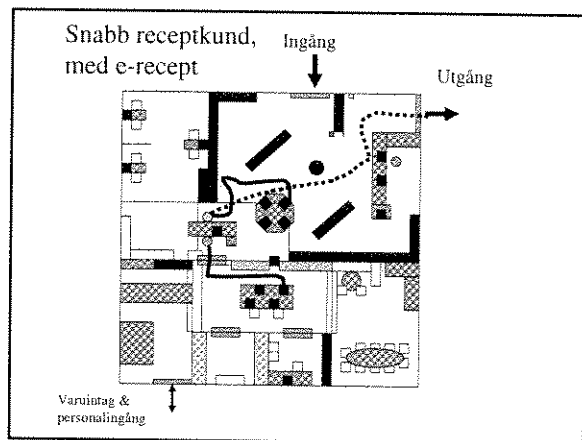
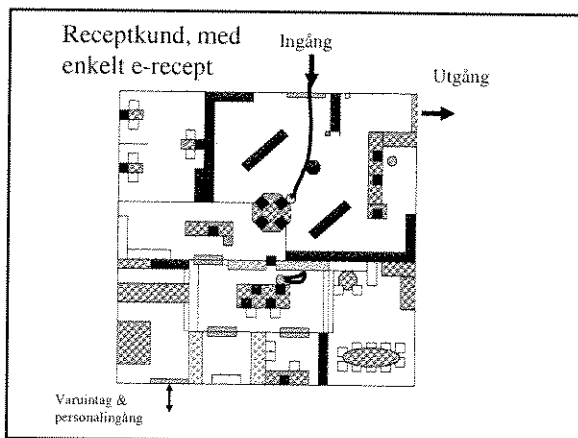
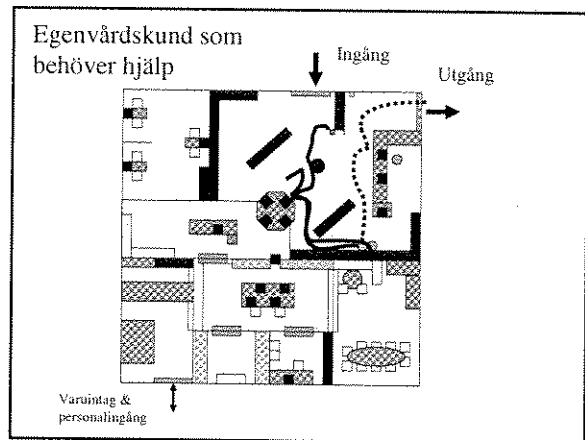
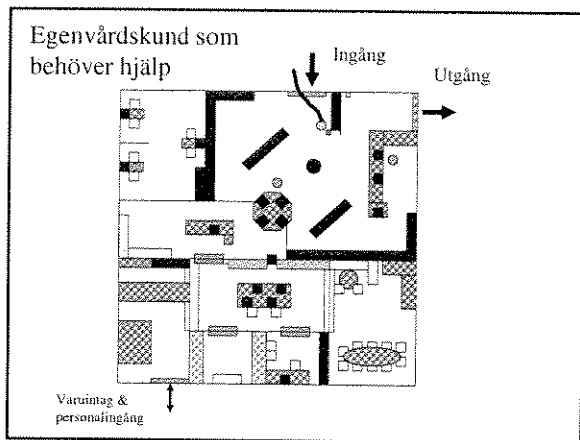
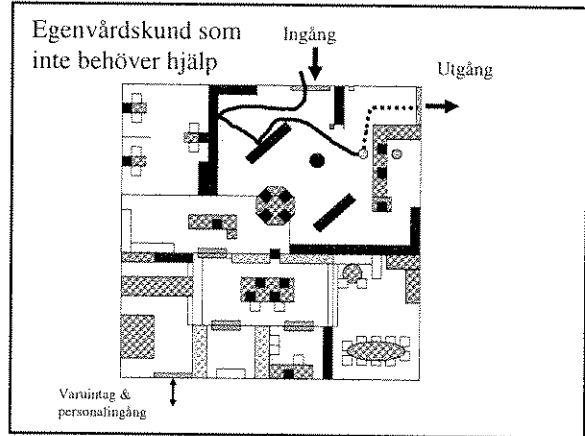
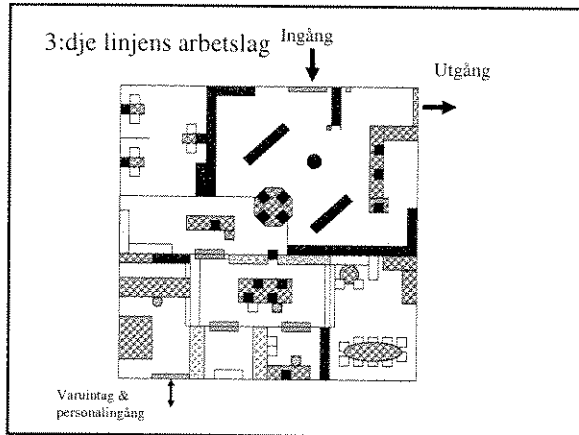
lugnt och professionellt

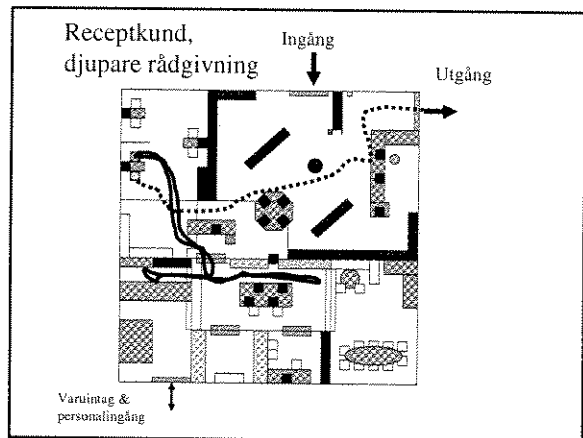
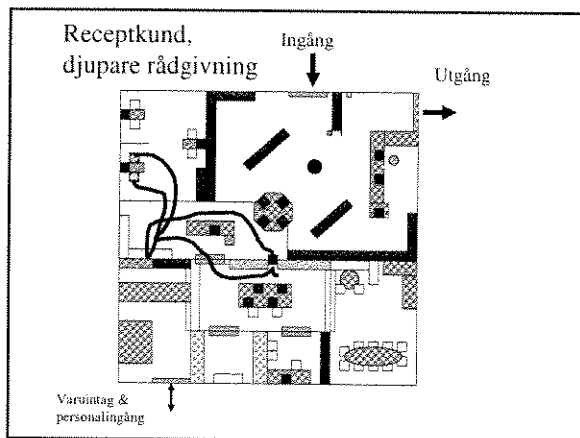
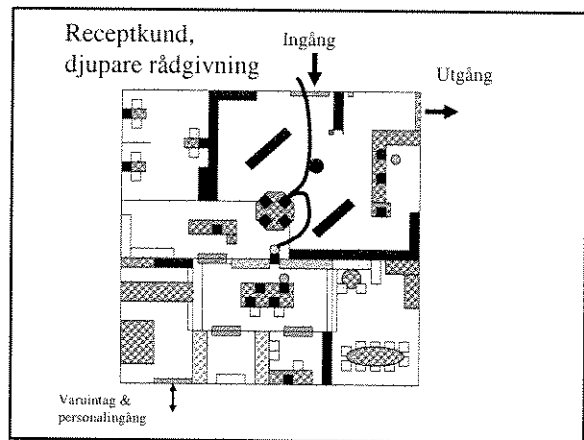
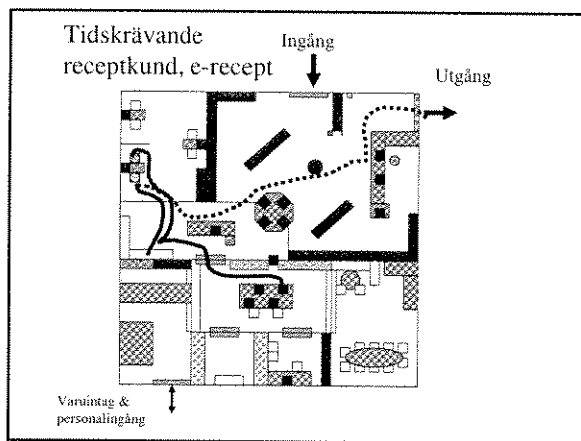
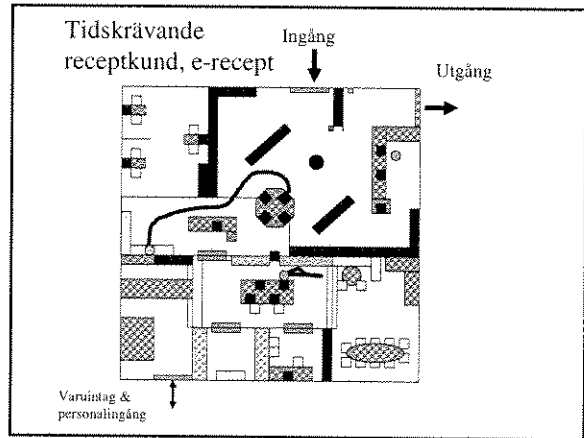
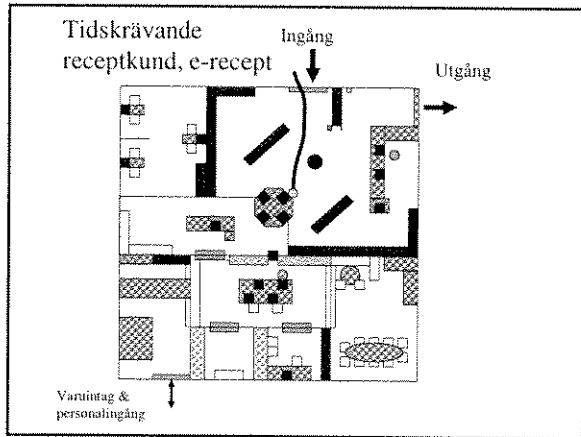


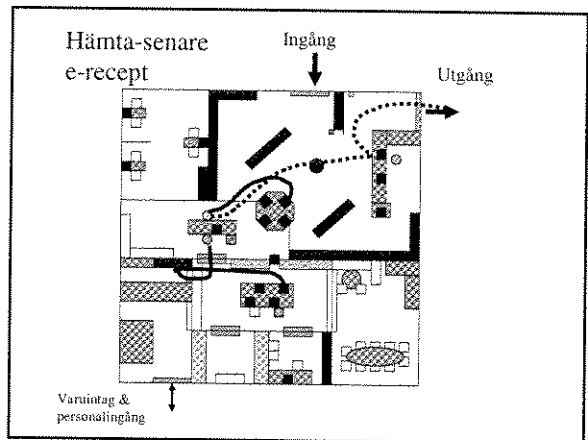
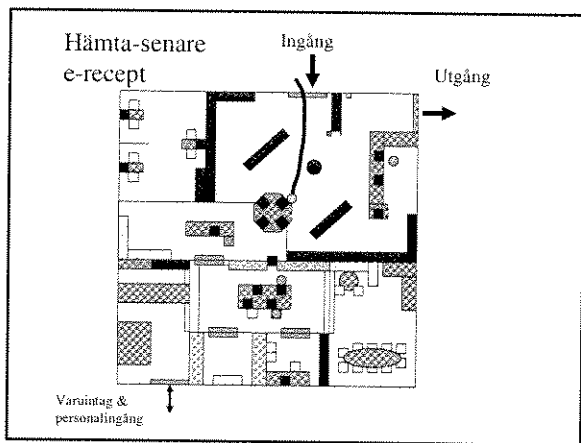
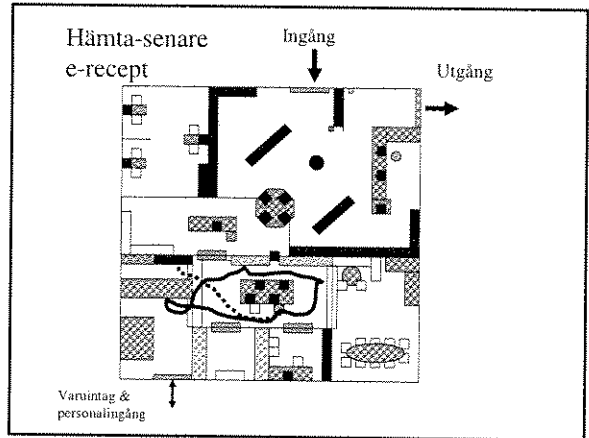
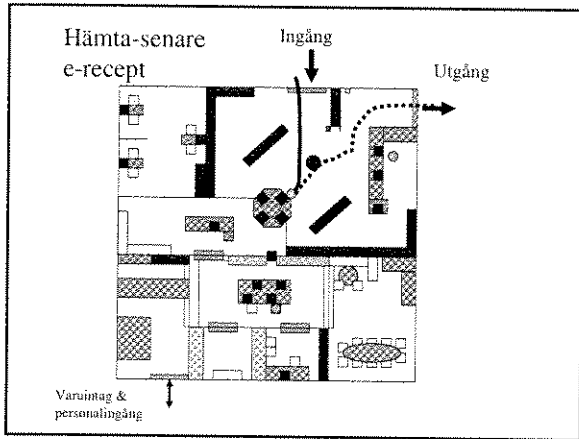
Informationscenter & väntrum











Uppföljning av Apotek Fasanen i SALUT-projektet. Juni 2004

01. Vilken yrkeskategori tillhör du?

1. Apotekare
2. Receptarie
3. Apotekstekniker
4. Annat, nämligen:.....

02. Ålder

1. < 25 år
2. 26 – 35 år
3. 36 – 45 år
4. 46 – 55 år
5. >56 år

03. Kön

1. Kvinna
2. Man

04. Hur länge har du arbetat på Apotek Fasanen?

1. < 1 år
2. 1 – 5 år
3. 6 – 10 år
4. 11 – 20 år
5. 21 – 30 år
6. > 31 år

05. Vilket team tillhör du?

1. Petras
2. Simonas
3. Lenas
4. tillhör inget team

06. Deltog du i utvecklingsprojektet för det nya apoteket som vi (Tomas och Inger i SALUT-projektet) hade hos er vintern 2003?

1. ja vid 1 – 2 tillfällen
2. ja, vid 3 – 4 tillfällen
3. ja, vid 5 – 6 tillfällen
4. ja, vid alla 7 tillfällena
5. nej, ingen gång

(Om du svarat alt. nej, ingen gång, var vänlig hoppa över fråga 07 på nästa sida)

07. Hur upplevde du att utvecklingsprojektet fungerade? (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

	instämmer inte alls					instämmer helt
a) Jag kände att jag kunde vara med och påverka nya sätt att arbeta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
b) Jag kände att jag kunde vara med och påverka det nya apoteksrummet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
c) Jag kände att ledningen verkligen lyssnade på våra synpunkter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
d) Efter projektet kände jag större ansvar för att det skulle fungera	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
e) Det bidrog till ökad förståelse mellan olika yrkeskategorier	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
f) Det uppstod tydligare revirgränser mellan olika yrkesgrupper	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
g) Det bidrog till min egen kompetensutveckling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
h) Det bidrog till gruppens kompetensutveckling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
i) Det bidrog till att stärka sammanhållningen i hela gruppen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
j) Det bidrog till att splittra den ursprungliga gruppen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

fortsättning fråga 11.

	instämmer inte alls					instämmer helt
f) Det förkortar kötiderna att arbeta i team	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
g) Teamarbete erbjuder omväxling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
h) Att arbeta i team bidrar till att underlätta kommunikationen oss emellan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
i) Att arbeta i team ger oss möjligheter att lära av varandra	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
j) Jag har lättare att koncentrera mig när vi arbetar i team	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
k) Jag inte blir lika trött när vi arbetar i team	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
l) Arbetsprocessen flyter bra när vi arbetar i team	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
m) Det är effektivare att arbeta i team än det traditionella sättet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
n) Vi kan ge kunderna bättre service när vi arbetar i team	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
o) Det nya arbetssättet bidrar till nöjdare kunder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
p) Att arbeta i team bidrar till nöjdare medarbetare	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
q) Teamet är inte särskilt viktigt i sig. Det är viktigare att kunna arbeta ihop med dom jag gillar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
r) I vårt team diskuterar vi ofta hur vi ska lösa olika uppgifter på bästa sätt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
s) Vi diskuterar ofta teamen emellan hur vi ska arbeta tillsammans på bästa sätt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

15..Tydlighet eller otydlighet i organisationen? (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

	instämmer inte alls					instämmer helt
a) Apoteket ABs övergripande mål och visioner är tydliga	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
b) Apotek Hälsas övergripande mål och visioner är tydliga	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
c) Apoteksområdets mål och visioner är tydliga för mig	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
d) Apotek Fasanens mål och visioner är tydliga för mig	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
e) Vi diskuterar ofta hur vi ska arbeta för att uppnå målen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
f) Syftet med varför vi arbetar i team är tydligt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
g) Jag vet precis vad jag själv har för ansvar och befogenheter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
h) Jag vet vilket ansvar och vilka befogenheter som gäller för de olika yrkeskategorierna	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
i) Jag vet för det mesta vart jag ska vända mig i olika frågor	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
j) Jag tycker att det är klart och tydligt vad AOC har för ansvar och befogenheter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
k) Jag tycker att det är klart och tydligt vad CF har för ansvar och befogenheter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
l) Jag är väl insatt i vilka regler som gäller	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

16.Vad har du vanligtvis för känslor inför arbetsdagen när du är på väg till ditt arbete på morgonen?

	positiva					negativa
a) när du är utlånad till annat apotek	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
b) till vardags på Fasanen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

21. Hur ofta...?

	aldrig	någon gång om året	någon gång per kvartal	någon gång per månad	någon gång per vecka	dagligen
a) ...träffar du AOC?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
b) ...har du längre samtal om arbetet med kollegor i ditt team?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
c) ...har du längre samtal om arbetet med kollegor på hela Fasanen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
d) ...har du längre samtal om arbetet med kollegor inom apoteksområdet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
e) ...arbetar du på andra apotek?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
f) ...får du information om hur pass bra du utför ditt arbete?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
g) ...får du information om hur pass bra ditt team utför sitt arbete?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
h) ...får du information om hur pass bra det går för apotek Fasanen?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
i) ...får du information om hur pass bra det går för apoteksområdet?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
j) ...får du arbetsuppgifter som är nya eller ovanliga för dig?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

22. Den information du behöver i ditt arbete får du genom...? (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

	aldrig					ofta
a) ...att lyssna på/samtala med AOC	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
b) ...att lyssna på/samtala med CF	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
c) ...att lyssna på/samtala med teamledaren	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
d) ...att lyssna på/samtala med andra kollegor	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
e) ...läsa på Aponet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
f) ...läsa apotekets e-post	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
g) ...läsa Apostrofen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
h) ...annat, vad _____	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6

23. Förekomst av gemensam reflektion? (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

	instämmer inte alls					instämmer helt						
a) Inom teamet har vi regelbundna samtal om hur vi kan förbättra arbetsprocessen	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
b) Vi inom Fasanen brukar ofta diskutera hur vi ska arbeta för att förbättra effektiviteten och kundnyttan	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
c) Vi brukar granska och ompröva apoteksområdets mål, värderingar och andra antaganden bakom arbetet	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
d) Vi brukar lyssna på varandra på ett öppet sätt och är beredda att ändra oss	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
e) När vi diskuterar så är de flesta aktiva och säger vad de tänker	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
f) Vi berättar om våra misstag och diskuterar hur vi kan förebygga dem och lära av dem	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
g) Var och en behåller gärna sin kunskap för sig själv	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
h) Mycket är så inarbetat att "det sitter i väggarna" och inte är mycket att prata om	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
i) Vi pratar mycket om det vi gör och kan, tänker ofta ihop och visar varandra	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6

24. Utveckling? (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

	instämmer inte alls					instämmer helt						
a) Jag har utvecklats mycket i mitt arbete under senaste halvåret	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
b) Inom vårt apoteksområde utvecklar vi nya egna mål	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
c) Inom vårt apoteksområde utvecklar vi nya arbetssätt och rutiner	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
d) Apotek Fasanen är ofta först med nya idéer och arbetssätt	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6

25. Ledarskapet? (markera varje påstående med kryss på skalan hur pass väl du instämmer i påståendet eller inte)

	instämmer inte alls					instämmer helt						
a) Jag har möjlighet att träffa min AOC så ofta som jag känner att jag behöver	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
b) Jag har möjlighet att träffa min CF så ofta som jag känner att jag behöver	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
c) Jag har möjlighet att träffa min teamledare så ofta som jag känner att jag behöver	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
d) Min AOC ägnar mycket tid åt att formulera och förmedla visioner, värderingar, strategier osv.	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
e) Min AOC ägnar mycket tid åt chefsuppgifter som tex att planera, instruera, ge synpunkter, administrera osv	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
f) Min AOC ägnar mycket tid åt det sociala klimatet (t ex lyssna, stödja konfliktlösning, betona laganda och samspel etc)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
g) Min CF ägnar mycket tid åt att formulera och förmedla visioner, värderingar, strategier osv.	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
h) Min CF ägnar mycket tid åt chefsuppgifter som tex att planera, instruera, ge synpunkter, administrera osv	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
i) Min CF ägnar mycket tid åt det sociala klimatet (t ex lyssna, stödja konfliktlösning, betona laganda och samspel etc)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6

26. Sättet att arbeta har utvecklats mycket under senast halvåret...

	instämmer inte alls					instämmer helt						
a) ...för mig personligen	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
b) ...för apotek Fasanen	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6
c) ...för apoteksområdet	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6

27. Arbetsresultatet har utvecklats mycket under senast halvåret...

	instämmer inte alls					instämmer helt
a) ...för mig personligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ...för apotek Fasanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ...för apoteksområdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Hur vanligt är det att du i ditt arbete upplever...

	aldrig	några ggr. om året	någon gång per månad	någon gång per vecka	flera ggr. per vecka	dagligen
a) ...stress?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ...arbetsstillfredsställelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ...överbelastning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ...gott kamratskap?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) ...tidsbrist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) ...tid för reflektion?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) ...ensidighet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) ...alltför många olika uppgifter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) ...kundtryck?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) ...trötthet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) ...arbetsglädje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) ...brist på avskildhet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) ...att du lär nytt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) ...anpassning till nya direktiv?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) ...oro för förändringar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) ...problem med tekniken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Om du jämför situationen som den är nu ett halvår efter återöppnandet av apotek Fasanen, hur upplever du då att det blivit i följande avseenden...? (Besvaras av de av er som varit med före nyöppnandet av Apotek Fasanen i december 2003)

	klart bättre	ingen skillnad	klart sämre
a) ...arbetstrivsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ...arbetsstillfredsställelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ...kundnyttan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ...nöjda medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) ...effektiviteten i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) ...kötiderna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) ...egen kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) ...att arbeta i team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) ...att ha receptmottagning/värdinnemodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) ...den rumsliga arbetsmiljön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) ...miljön för kunderna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) ...lönsamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) ...tid för reflektion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

fortsättning fråga 29.

	klart bättre		ingen skillnad		klart sämre
n) ...utnyttjande av din kapacitet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
o) ...egna befogenheter och ansvar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
p) ...social gemenskap	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
q) ...motivation och engagemang	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
r) ...samarbetet inom Fasanen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
s) ...samarbetet inom apoteksområdet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
t) ...stress i arbetet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
u) ...möjligheter att lära nytt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
v) ...utökade yrkeskvalifikationer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
w) ...tydlighet i organisationen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
x) ...möjlighet till inflytande	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
y) ...återkoppling av arbetsresultat	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
z) ...tekniken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Har du några övriga synpunkter eller kommentarer så är du välkommen att anteckna här:

Stort tack för din medverkan!

Resultaten kommer att återföras till er i början på hösten. De kommer att redovisas på en helhetsnivå. Inga enskilda individer kommer att kunna identifieras.