



UPPSALA  
UNIVERSITET

nita  
NATIONELLT | IT-ANVÄNDARCENTRUM

# ”Det är ett verktyg vi ska arbeta med”

---

En studie av arbetet med Vision 2030 och  
Tillsammansmodulerna. Delrapport 2

Anette Löfström

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>4</b>
Tidigare studie, intervjustudie Norrmalm	5
Metod	5
Människa-Datorinteraktion	6
Etnografi i designutveckling och datoranvändning	6
<b>Reflexivitet- en självkritisk diskussion</b>	<b>7</b>
<b>Temat som framkommit i enkätstudien</b>	<b>8</b>
Upplevd arbetssituation	8
Uppfattningar av tid	10
Ekonomiska aspekter	11
Tekniska aspekter	12
Utveckling och standardisering	13
Intresse och diskussion	14
Vinster och tillhörighet	15
<b>Spånga-Tensta och Skärholmen, en jämförelse</b>	<b>16</b>
<b>Sammanfattning av slutsatser</b>	<b>18</b>
<b>Referenser</b>	<b>19</b>

## Kontaktuppgifter till författaren

Anette Löfström, Doktorand vid Institutionen för Informationsteknologi  
Avdelningen för Visuell Information och Interaktion, Människa-Datorinteraktion  
Uppsala Universitet  
Besöksadress: ITC, hus 1, Lägerhyddsvägen 2  
Postadress: Box 337, 751 05 Uppsala  
Tel: 018- 471 31 76, 0763-75 37 47  
e-post: [anette.lofstrom@it.uu.se](mailto:anette.lofstrom@it.uu.se)

## Inledning

det är tid att se framåt  
det är tid att möta förändring  
det är tid se framtiden... i nuet

-----

men hur ska jag hinna?  
tiden flyger

-----

det finns en väg mellan oss  
en osynlig väg där vi vandrar i tanken  
vägen bor i en märklig burk... fyrkantig... hård

-----

Men den burken är tråkig!  
andra kanske uppskattar den  
men jag vill jobba med människor

-----

Ja, kanske är burken tråkig?  
eller... kanske är den bra?  
där kan vi mötas... för  
där borta på andra sidan vägen  
där DU är  
dit vill JAG nå

-----

Kanske når du mig... eller kanske inte  
bara framtiden vet

*Anette Ljöfström*

Den inledande dikten speglar en påhittad dialog mellan ledare och medarbetare inom Stockholms stad. Ansvariga ledare strävar efter att möta dagens och morgondagens ökande krav i en växande stad på ett utvecklande och berikande sätt.

Hur kommunicerar man ambitioner, gemenskap, dynamik m.m. i en organisation som inkluderar över 40 000 människor? Hur når man likriktning bland så många människor, som är verksamma i olikartade lokala arbetsplatskulturer, som har olika uppgifter och som arbetar under olika förutsättningar? Inom Stockholms stad har ansvariga ledare valt att använda Intranätet som en strategisk metod att nå ut med samma budskap till samtliga anställda. Via interaktiva moduler, som kallas "Tillsammansmodulerna", beskriver man styrdokumentet Vision 2030, samt hur olika verksamheter och medarbetare kan arbeta i enlighet med visionen. Det är detta processuella arbete som studeras i föreliggande forskning.

## Tidigare studie, intervjustudie Norrmalm

I en tidigare rapport presenteras resultatet från forskningens första moment, en intervjustudie i Norrmalms stadsdel.<sup>1</sup> Här beskrivs uppfattningar kring Vision 2030 och arbetet med Tillsammansmodulerna som allt ifrån mycket kritiska till att studiens deltagare har en positiv syn på detta arbete. Resultatet visar att Tillsammansmodulerna uppfattas som tekniskt enkla att använda, men hinder i form av varierande datorvana hos medarbetare, brister i den tekniska utrustningen, rumslighet, svårigheter med registrering samt ordning på utskick av nya moduler nämns som problem.

Det framgår att en föreläsning av dåvarande biträdande stadsdirektören Carina Lundberg Udelepp utgör ett tydligt ”före” och ”efter”. Hennes presentation gav deltagande chefer en AHA -upplevelse av syftet med Vision 2030 och hur de respektive verksamheterna kan se visionen i sin egen verksamhet, såväl som sin egen verksamhet i visionen nu och i framtiden. Min tolkning är att en virtuell ledningsstrategi kan få ett avstamp genom fysisk icke- virtuell kommunikation.

I delrapport 1 beskrivs drivkrafter som: snabbhet, automatisk dokumentation, att man når ut med samma budskap till många personer, nyfikenhet, verksamhetens innehåll samt prioriteringar i verksamheten. Slutligen beskrivs de webbaserade Tillsammansmodulerna som ett medel för strategisk ledning och styrning. Virtuellt samarbete som ledningsstrategi nämns som en del i en kommunikationsprocess där vissa faser sker via webben medan andra sker vid mänskliga möten.

Efter delmoment 1 hade jag en bild av arbetet med Vision 2030 och Tillsammansmodulerna i Norrmalm. I delmoment två ville jag studera om resultaten återspeglas i ett större material och i andra stadsdelar.<sup>2</sup> Därför genomförde jag en enkätundersökning. Genomförandet av denna presenteras nedan.

## Metod

Delmoment 2 inleddes med ett möte med ledare i stadshuset. Vid detta möte bestämdes att stadsdelarna Spånga-Tensta och Skärholmen skulle inkluderas i studien, eftersom stadsdelsdirektörerna där visat intresse för deltagande. Även Norrmalm tillfrågades, men där fanns inte förutsättningar till engagemang i detta moment av forskningsprocessen.

Efter kommunikation via e-post och telefon med ledare på hög nivå i Spånga-Tensta och Skärholmen sände jag ut två enkäter, en till chefer och en annan som riktade sig till medarbetare. Enkäterna förmedlades till några enheter i de båda stadsdelarna.

Information om enkäterna gavs både muntligt och skriftligt. I några fall besökte jag möten med ledare och medarbetare. Då presenterade jag mig själv och forskningsprojektet. Jag mötte dock inte alla respondenter personligen, eftersom vissa ledare ville informera sina anställda själva. Den här metodologiska skillnaden avspeglades i det empiriska resultatet. De respondenter som hade fått information av mig personligen, och som fått möjlighet att ställa frågor direkt till mig tenderade att besvara enkäterna mer detaljerat. Alla respondenter fick dock information genom ett brev som följde med enkäten. Efter att informationsbrevet fått kritik för att vara för komplext, skrev jag en enklare version.

Min forskning är alltigenom kvalitativ. Genom att utforma enkäterna på ett öppet och ostrukturerat sätt strävar jag efter att ge respondenterna maximal möjlighet att uttrycka sig med

---

1 Vid intresse för rapporten “Virtuella samarbeten: Studie av uppfattningar kring webbaserade moduler inom ramen för Vision 2030 i Stockholm stad, delrapport 1”, kontakta författaren på e-postadress: anette.lofstrom@it.uu.se

2 Studiens resultat samt dess teoretiska grunder presenteras i min Licentiatavhandling, se: <http://www.diva-ortal.org/smash/record.jsf?searchId=4&pid=diva2:461142>

sina egna ord. Vissa personer, men inte alla, upplever detta som svårt. Jag arbetar på ett liknande sätt i min skrivprocess, där jag lyfter fram respondenters beskrivningar genom citat som varvas med mina egna ord.

De metoder jag väljer att använda färgas av min etnologiska bakgrund. Min forskning genomförs dock inte inom ämnet etnologi, utan inom ramen för det tvärvetenskapliga fältet Människa-Datorinteraktion [MDI].

## Människa-Datorinteraktion

MDI är ett multifascetterat forskningsområde. Det inkluderar allt från utveckling av teknisk utrustning till organisatoriska och kontextuella studier av forskare inom humaniora och samhällsvetenskaperna. Essensen i MDI är mötet och interaktioner mellan människor och olika former av teknik, inte bara med datorer.

Några centrala begrepp ringar in MDI som forskningsfält. Användbarhet (usability) är ett sådant begrepp. En vanlig definition av användbarhet är:

Den grad till vilken en produkt kan användas av specifika användare för att uppnå specifika mål med effektivitet, kraft och tillfredsställelse i en specifik användarkontext (<http://www.it.uu.se/edu/course/homepage/acsd/vt09/ISO9241part11.pdf>).

Ett annat vanligt begrepp inom MDI är design. Forskare inom MDI utvecklar design för användbarhet genom att söka kunskap om användare, uppgifter och kontexter. Användarcentrerad systemdesign inkluderar mänskliga faktorer, som exempelvis ergonomi i utvecklingsprocessen (ISO13407 1999). I användarcentrerad systemdesign ges stöd till användare, och man motiverar inläring av systemet.

Utvecklingen av MDI som forskningsfält har färgats av dynamiska flöden, eller vågor. I den första vågen fokuserades informationsprocesser och kognitiv psykologi. I denna fas var en person som arbetade vid en dator ett vanligt forskningsfokus. I den andra vågen riktades mer uppmärksamhet mot arbetsituationer där många människor använde datorer i sina dagliga sysslor. Min forskning befinner sig i denna andra våg.

Som framgått är min metod inspirerad av etnografi. Det finns dock några skillnader mellan klassisk etnografi, och den som vanligtvis inspirerar forskare inom MDI-fältet. Därför skriver jag kort om detta nedan.

## Etnografi i designutveckling och datoranvändning

Traditionellt strävar etnografen efter att involveras och delta i dagligt liv på det studerade fältet. Hon/han söker ökad kunskap om dolda men meningsbärande element och strukturer. Frågor som: ”vad formar det dagliga livet i den studerade kontexten” och: ”vilka immanenta logiker finns det i dagliga kulturellt påverkade handlingar” präglar denna typ av etnografi. I sammanhang där studier av datoranvändning och/eller design fokuseras är etnografens strävan ofta mer praktisk. Det kan handla om att studera funktionalitet av ett tekniskt system eller om att implementera ett färdigt system i en viss kontext. I min forskning handlar etnografen om att studera teknikanvändning som en ledningsstrategi/utvecklingsmetod inom Stockholms stad. Skillnaden mellan klassisk etnografi och den inom MDI är att den förstnämnda vanligen söker kunskap om omedvetna strukturer som finns och som påverkar, medan den andra är mer praktisk och inriktad på konkret utveckling och/eller design.

## Reflexivitet- en självkritisk diskussion

I en forskarroll befinner sig en *människa*, forskaren, i en mycket ansvarsfull position. Ur en aspekt kan det betraktas som att hon/han är något av ett språkrör mellan olika individer i fältet, samt mellan fältet och forskningen generellt. Det är dock inte så enkelt att forskaren ”bara” förmedlar synsätt och beskrivningar. Hon/han ska också förankra den kunskap som skapats i teoretiska tankesätt för att därefter lyfta fram ny kunskap. Det här gör att det finns många fallor att falla i som forskare. En sådan är det enkla faktumet att forskaren är just en människa, ett subjekt. Samtidigt är en del av forskarrollen att förhålla sig maximalt objektiv, eller ännu hellre, att helt kliva ur den subjektiva uppfattningen genom att förutsättningslöst observera och analysera. Som jag ser det är detta den stora utmaningen för en forskare. I det sammanhang där jag forskar, Vision 2030 i Stockholm stad, finns många komplexiteter att ta hänsyn till. Uppfattningarna går isär och det finns ett stort antal verkligheter inom organisationen. Det är således svårt och komplext, men jag strävar efter att uppnå så hög nivå av objektivitet som möjligt. Med en kritisk blick på mitt eget arbete ser jag dock att jag utgått i hög grad från hur förutsättningarna de facto ser ut. Vision 2030 är ett styrande dokument som är fastslaget och *ska* inarbetas i organisationen. Det är en process som är igång, och som idag är tämligen inarbetad i staden. Denna utgångspunkt har färgat mitt arbete. Jag har utgått från förutsättningen att: ”det här är en verklighet och vad jag än kommer fram till så kommer projektet att fortsätta”. Därför har jag frågat mig själv: ”vad är det bästa jag kan göra utifrån denna förutsättning”, och: ”vad är det bästa jag kan göra för människor som arbetar i Stockholms stad och för de olika verksamheterna”? Mitt förhållningssätt blev att det bästa är att förutsättningslöst lyfta fram kritiska såväl som positiva synpunkter till stadens ledning, och på det sättet främja en utveckling och en implementeringsprocess som är anpassad till lokala arbetsplatser. Även om Vision 2030 som styrdokument är etablerat så är innehållet fortfarande dynamiskt. Här strävar jag efter att göra en insats som är positiv för alla inblandade. Genom att beskriva kritiska och positiva synpunkter såväl som idéer för den högsta ledningen strävar jag efter att bidra till att Vision 2030 utvecklas på ett sätt som främjar lokala arbetsplatser. Detta är ett ställningstagande. Därmed är det också subjektivt.

Med en kritiskt granskande blick på mitt eget arbete ser jag att jag intagit ett ledarperspektiv på det viset att jag utgått från Vision 2030 som något etablerat. Det kan möjligen uppfattas som att jag inte respekterar de kritiska synpunkter som medarbetare och chefer på olika nivåer har, eller att jag tvivlar på att deras uppfattningar är verkliga. Om jag uppfattas på det sättet dementerar jag bestämt. Jag är oerhört medveten om att lokala arbetsplatser har olika förutsättningar, alltså att studiens deltagare beskriver *verkligheter*, reella såväl som upplevda. En upplevd verklighet tar jag på lika stort allvar som en reell. Med denna typ av verklighet menar jag att olika individer på lokala arbetsplatser kan uppfatta samma fenomen på olika sätt och det påverkar deras vardag. Vidare kan mina förslag på hur visionsarbetet skulle kunna främjas uppfattas som att jag inte respekterar kritiska synpunkter hos chefer och medarbetare. Om jag uppfattas så dementerar jag även detta. Mina konkreta förslag är färgade av den grundläggande förutsättningen; att Vision 2030 är ett faktum och att det bästa jag kan göra för alla parter är att bistå med idéer om hur visionen skulle kunna integreras på ett sätt som berikar i största möjliga mån.

Jag är också medveten om de svårigheter som finns att implementera Vision 2030 i vissa av alla dessa olika verkligheter. Kritiska synpunkter är inga påhitt eller ogrundade åsikter. Mitt subjektiva ställningstagande är att jag accepterar den stora komplexiteten och att jag trots den strävar efter att min forskning ska bidra till en positiv utveckling för alla inblandade.

# Temat som framkommit i enkätstudien

## Upplevd arbetssituation

Vi är stolta över vår verksamhet och vi vill synas

Citatet är givet av en ledare för en omsorgsavdelning som har presenterats som ett positivt exempel i en av Tillsammansmodulerna. För henne är den studerade ledningsstrategin en möjlighet att ge sin verksamhet positiv uppmärksamhet och det är uppenbart att hon kopplar visionen till sin egen verklighet. För andra är den här kopplingen problematisk, eller som en person skriver: ”Det känns inte förankrat i min verklighet. Det är mest fina ord”. En liknande uppfattning beskrivs av en person som skriver att: ”Det känns lite dumt med den här ambitionen som inte på något sätt reflekteras i min verklighet. Det är stressigt och svårt för oss att hinna med”. En annan person skriver att: ”Jag tror att vi kollegor uppfattar de här modulerna som en uppfinning av någon som är långt ifrån vår verksamhet. De känns dumma”. Det tycks som att avspeglningar, eller brist på avspeglningar i lokala arbetsplatskulturer påverkar vilken syn man har på Vision 2030. Den här ledningsstrategin, eller snarare dess innehåll är beskrivet som dumt av personer som inte uppfattar avspeglningar av innehållet i sin egen verklighet. Kanske kan fokusering av gemensamma kulturella aspekter mellan olika arbetsplatser vara ett sätt att skapa sådana avspeglningar? Det här är förstås en utmaning. Finns det ens sådana likheter? Trots svårigheterna så kanske ambitionen i sig själv kan leda till reflektioner på vissa arbetsplatser. I så fall är det troligt att arbetet med Vision 2030 skulle stärkas.

Även om det finns en vilja att ta till sig visionen så kan det vara svårt att realisera den lokalt. Det här beskrivs av en person som tycker att det är svårt att föra in visionen i den dagliga verksamheten. Personen menar att det tar för lång tid att utveckla detaljer, att man tröttnar på det och glömmer vad det handlar om. En annan svårighet utifrån perspektiv Vision 2030 är att respondenter föredrar att prioritera sina dagliga arbetsuppgifter. En person är direkt arg för att han måste arbeta med den här datorbaserade arbetsuppgiften. Han skriver att: ”Tänk på hur många timmar det tar att arbeta med datorn. Den tiden kunde vi ge våra brukare istället, de som behöver vår hjälp. Istället är vi tvungna att läsa allt skit som skickas till oss”. För en person med den här synen på datorer är det givet att en virtuell ledningsstrategi kommer att möta motstånd. För honom finns det ingen mening med datorbaserat arbete. Varför offra tid på maskiner när vi kan ge den till brukarna? För den här personen är fokuset på teknik istället för på människor ett hinder att göra arbetet med Tillsammansmodulerna och Vision 2030 meningsfullt. Dock; det här är en beskrivning som sticker ut i mitt material. Andra personer uttrycker samma saker, men med mindre kraftfulla ord, som till exempel: ”Jag arbetar med människor. Det tar mycket tid att läsa mejl och att dokumentera. Vem bryr sig om dem, datorerna”?

En annan association till verkligheten är beskriven av en person som säger att: ”Vi arbetar konstant med att utveckla oss och vår verksamhet, men det gör vi för brukarna, inte på grund av visionen”.

Problemlösning i dagligt liv är en svårighet som påverkar implementeringen av Vision 2030. Som exempel skriver en person att: ”Vi lever så intensivt med att lösa problem nära oss. Det är höga kvalitetskrav. Därför känns en vision 20 år från nu inte självklart för vårt arbete, eller snarare är det svårt att göra det självklart”.

En person tycker att ledarnas ansträngningar med Vision 2030 missar målet. Hon skriver att: ”det är viktigare att analysera vår arbetssituation och hur den påverkar våra brukare”. En annan person skriver att: ”det är orimligt att jag ska engagera mig i det här arbetet med min arbetsbelastning”. Den här känslan av att ha en tung arbetsbörda delas av en person som skriver att: ”som tjänsteman har jag många uppgifter att fullfölja; Vision 2030 är bara en av dem. Det är bra med visioner och tankar om framtiden, och att inbjuda alla att ta del av det här arbetet, men



det är inte lätt att bli inspirerad”. En ledare skriver att bland hennes medarbetare är arbetet med Tillsammansmodulerna involverat bland andra uppgifter de ska göra. I hennes fall tycks arbetet med Vision 2030 vara integrerat som en rutin bland andra.

Synpunkter om de konkreta arbetsuppgifterna med Tillsammansmodulerna och Vision 2030 varierar bland studiens deltagare; från en beskrivning av vad de konkret gör till en frustrerad syn på ledarna. Den personen säger att: ”Det är bra för dem. De kan delegera arbetet, läsa tidningen och chatta med vänner. Det är vi som gör jobbet. De bara sitter och har det bra”. Några arbetsplatser har arbetat in själva kärnan i visionen i sina tankar. Det synliggörs av en person som skriver att: ”Ibland säger vi att vi ska bli bäst i världen”. Dock; visionen handlar inte om att bli bäst i världen, utan om att bli i världsklass. Det kan man uppnå tillsammans med andra, som också kan vara i världsklass. Uttalandet bör tolkas för vad det är; en vision och inte ett krav. Det speglar en samtalseffekt på synsätt av visionen.

Ett annat perspektiv är miljö, vilket följande citat exemplifierar: ”En av de absolut viktigaste betydelser Vision 2030 har haft för verksamheten på vår arbetsplats är att vi arbetar mer med miljö. Vi sorterar sopor och köper miljövänliga produkter”. Den här personen beskriver en konkret effekt av visionen. Det är troligt att miljöfokuserad praktik påverkar medarbetares upplevda arbetsituation på olika sätt, till exempel deras arbetsrutiner och vanor. Den här personen skriver också att de har tänkt mer på anpassning för funktionshindrade på ett generellt plan, till exempel på bio, i affärer, på toaletter, i hissar m.m. För den här personen är det troligt att visionen har lett till tankar som går utöver hans roll som anställd genom att även påverka hans syn som privatperson. I så fall kan det vara värdefullt att studera eventuella effekter av Vision 2030 i sammanhang utanför arbetsplatser och arbetsuppgifter inom ramen för Stockholms stad. Kanske samspel med sådana sammanhang och arbetsplatser har betydelse för arbetet med Vision 2030?

”Det skulle vara bra med några förändringar också”, skriver en person. Den här kvinnan upplever inte några konkreta vinster med Tillsammansmodulerna och Vision 2030. Hon är ändå positiv till projektet, och hon litar på att det kommer att leda till en bra utveckling. En annan person, som jobbar som personlig assistent skriver att en vinst med Vision 2030 är utveckling av mer effektiva och bättre arbetsätt. Hon tänker på visionen under arbetsdagar, säger hon. För den här personen har det varit värdefullt att arbeta med Tillsammansmodulerna kollektivt med kollegor. Det kan vara en effekt av en ensam arbetsituation. För henne ger arbetet med Tillsammansmodulerna en möjlighet att möta kollegor och utbyta erfarenheter.

En ledare skriver att en effekt av visionen är att de har ett tydligt och klart mål att sträva emot. Hon upplever dock att det är svårt att omforma den till konkret verklighet eftersom den är lite diffus, som hon uppfattar den. Den här ledaren skriver också att de alltid strävar efter förbättringar, men de gör det för att öka kvaliteten för brukarna; inte på grund av visionen. En annan ledare skriver att hon vill arbeta med Tillsammansmodulerna om de anpassas till deras verklighet. En känsla av distans mellan upplevd verklighet och innehållet i visionen är vanlig bland personer som besvarat enkäten.

Tillgång till dator är ett vanligt problem som lyfts fram i enkäterna. Som exempel skriver en person att medarbetare som har en egen dator har bättre förutsättningar än de som delar dator med sin arbetsgrupp. En annan person skriver att 22 medarbetare delar på en dator, vilket har påverkat arbetet med Tillsammansmodulerna. Teknisk kunskap och datorvana är inte tillräckligt utvecklat på vår arbetsplats, skriver en person. I det här fallet finner vi en direkt koppling mellan omständigheter i arbetssituationen (brist på tekniktillgång och datorvana) och hur man väljer att jobba med Vision 2030, eftersom den här ledaren bestämde att medarbetarna inte ska jobba med Tillsammansmodulerna alls. Istället ska all information om visionen kommuniceras verbalt vid fysiska möten.

Vissa personer ser inga effekter av Vision 2030. Exempelvis svarar en person: ”inga alls såvitt jag vet” på frågan vilken betydelse Vision 2030 haft för arbetsplatsen och för verksamheten. Det här är en vanlig uppfattning. 15 personer av 33 som inte vill arbeta med Tillsammansmodulerna skriver att de inte har sett några effekter av visionen på sin arbetsplats.

För de här personerna tycks Tillsammansmodulerna inte ha fungerat som ledningsstrategi. En person beskriver att de rent av är en källa till irritation på grund av att hon uppfattar det som för mycket ”pekpinne”.

Exempel på positiva uppfattningar är att Vision 2030 betyder mycket för utvecklingen. Att det är trevligt med visioner och att det är lättare och mer underhållande än att jobba med papper. Ändå; den person som skriver det här beskriver också att han inte vill arbeta med modulerna därför att de har återkommande problem som de strävar efter att lösa. De utvecklar sitt arbete kontinuerligt.

### **Sammanfattning**

Vision 2030 behöver förankras i dagliga arbetsrutiner såväl som i studiedeltagarnas verkligheter. Utveckling av alternativa praktiker, till exempel icke-virtuella diskussioner kan vara ett sätt att uppnå detta.

Utökat miljötänkande och uppskattad tid för möten med kollegor är positiva synpunkter kring Tillsammansmodulerna och Vision 2030. Otillräcklig tillgång till dator har beskrivits som ett hinder i implementeringsprocessen. I ett fall påverkade detta val av ledningsstrategi, eftersom ledaren valde att endast använda fysiska möten som kommunikationsform.

En intensiv pågående problemlösning som är relaterad till dagliga aktiviteter har nämnts som ett hinder. Stressiga arbetssituationer är drivkrafter att *inte* ta del av arbetet med Tillsammansmodulerna. Uppfattningar kring Tillsammansmodulerna och Vision 2030 är nära relaterade till upplevd verklighet hos enkätstudiens deltagare. Jag har föreslagit att man kan främja visionsarbetet genom att söka gemensamma kulturella fenomen på olika arbetsplatser. Fokus på teknik istället för på människor är ett hinder att göra arbetet med Tillsammansmodulerna och Vision 2030 meningsfullt.

## **Uppfattningar av tid**

Tid är nämnt som en viktig faktor av många personer, både vad gäller kortsiktig tid i dagliga rutiner och långsiktig tid om 20 år. Viljan eller oviljan att jobba med Tillsammansmodulerna är påverkade av tid, eller som en kvinna beskriver det: ”Det spelar ingen roll hur information om Vision 2030 sprids. För mig är det ändå svårt att ge den typen av uppgifter tid inom ramen för ordinarie verksamhet”. Tid som en aspekt i den dagliga agendan är ofta nämnd i enkäterna. Visionen betraktas som bra, men man vet inte när man ska få tid att arbeta med Tillsammansmodulerna. Det tar mycket tid, samtidigt som en massa andra aktiviteter pågår. En konsekvens av det här är att tidsbrist minskar chansen att integrera mejlad information i tanken, skriver en person. Beskrivningar av en stressig vardag är vanliga i enkäterna, eller som en person uttrycker det: ”det tar tid i mitt redan stressade liv”. Samma person har också svårt att se några vinster med Visionen. Hon skriver att: ”Jag förstår inte hur det här kommer att gynna min arbetsplats”. Det verkar som att upplevd mening, eller snarare brist på upplevd mening, har en negativ påverkan på personernas drivkraft att engagera sig i den studerade ledningsstrategin. Varför ödsla tid och öka stress om man inte förstår hur eller om arbetet som sådant kommer att stärkas?

På vissa arbetsplatser har man strävat efter att arbeta tillsammans och diskutera visionen, men man skriver också att tiden för gemensamma frågor är begränsad och många saker ska inkluderas i den här tiden. Trots detta är tiden det tar att arbeta med Tillsammansmodulerna accepterad av vissa personer som tycker att visioner är roliga och att det kan få lov att ta tid.

Utöver tidsaspekten i vardagen har det långa tidsperspektivet 2030 nämnts i enkäterna. Uppfattningarna om detta är ”bra” eller ”dåligt” varierar, eller som en person uttrycker det: ”jag tycker det är bra att tänka långsiktigt, men vissa är kritiska till det här perspektivet”. De tycker att år 2030 känns så långt bort från idag och att de som är äldre nu inte kommer att jobba då, fortsätter personen. Någon frågar sig retoriskt om hon ens kommer att leva då, medan andra

skriver att de försöker följa med även om de snart ska gå i pension och kanske inte ens lever år 2030. En person beskriver hur hon har svårt att känna intresse och motivation för något som är så visionärt och långt fram i tiden. Omvänt så finns det personer som uppskattar Vision 2030 och som betraktar den som positiv för kommande generationer.

### **Sammanfattning**

Det här temat har visat att tid är en aspekt som många reflekterar över i enkäterna. Det handlar om tid (eller brist på tid) i vardagen, men också om det långa tidsperspektivet till år 2030. I vissa fall påverkar känslan av tidsbrist viljan eller oviljan att arbeta med Tillsammansprojektet. Det långa tidsperspektivet betraktas som ett hinder att väcka intresse, men vissa personer är positiva till det eftersom det är bra för barn och barnbarn.

Det finns en kritik mot tiden det tar från dagliga rutiner att arbeta med Vision 2030 och Tillsammansmodulerna, men även uppfattningen att det måste få ta tid är beskriven. Samordning av arbetet försvåras genom begränsad tid till gemensamma frågor.

## **Ekonomiska aspekter**

Ekonomiska aspekter har inte nämnts så mycket i enkäterna, men vissa uppfattningar har framträtt. En person uttrycker sig mycket kritiskt. Hon skriver att: ”det är provocerande att så mycket pengar satsas på det [Vision 2030]. Utveckla nu, inte om 20 år”. De ansvarigas ambition att människor på olika arbetsplatser ska diskutera vad Vision 2030 betyder för dem idag och hur deras arbetsinsatser idag kommer hela staden till godo, nu och om 20 år, tycks inte ha nått fram till den här personen. Hon är kritisk till projektet som sådant. För henne är det rent slöseri med pengar. Det finns ingen mening att investera 20 år från nu, som hon ser det. En annan person skriver att visioner är bra, men de måste få kosta. Idag är det bara indragningar. Den här personen är positiv till visionen, men hon ser en finansiell motsägelse i relation till sin arbetssituation. I den vardag hon upplever finns det för lite pengar för att realisera visionen.

En annan kritisk uppfattning är att det läggs mycket pengar på ”fina ord”, när det istället borde satsas på ordinarie aktiviteter. En liknande uppfattning har en person som skriver att Vision 2030 känns som en dum reklamprodukt. De pengarna skulle satsas på aktiviteter på arbetsplatserna istället, menar hon. Dock; i slutet av enkäten skriver den här personen att: ”Nu har jag sett Tillsammansmodulerna, och nu känner jag mig mer positiv”. I motsats till dessa kritiska uppfattningar betraktar en person Tillsammansmodulerna som ett billigt sätt att nå samtliga anställda i staden.

### **Sammanfattning**

Vissa personer är kritiska mot att pengar satsas på Tillsammansprojektet. En person beskriver det som en billig och effektiv kommunikationsform.

## Tekniska aspekter

Tillsammansmodulerna har inte påverkat verksamheten på vår arbetsplats, för vi (20 personer) har bara tillgång till en dator med Internetuppkoppling.

Det är en medarbetare som är citerad ovan. Hon beskriver att brist på datortillgång försvårar implementeringen av Vision 2030. Detta problem, brist på datortillgång, är beskrivet av många i enkäten och det påverkar arbetet med Tillsammansmodulerna och Vision 2030, av den enkla anledningen att medarbetare inte kan ta del av det. En person sätter ord på problemet på följande sätt: ”vi har en dator på 22 personer. Det finns ingen chans att vi alla kan sitta ner och arbeta med det här”. Någon skriver att Tillsammansmodulerna är en bra kommunikationskanal, om alla har tillgång till dator.

Brist på annan teknisk utrustning har också beskrivits som ett problem, eller som en person uttrycker det: ”Det tar tid och det är begränsande om du inte har tillgång till en projektor”. Den här typen av problem ledde till att en person arbetade med alla modulerna vid ett enda tillfälle. Det motsäger syftet att inspirera diskussioner och reflektioner; att göra visionen ”till sin”. Brist på datortillgång påverkar hur man väljer att arbeta med Visionen, eller som person uttrycker det: ”grupparbeten har genomförts i huvudsak av de som saknar tillgång till dator”.

Utöver tillgång till dator har långa login-tider orsakat frustrationer. Det har också gjort jobbet svårare, skriver en respondent. Upp till 30 minuter att logga in har nämnts. Trots detta är det inspirerande när man väl kommer in, skriver en person. Vidare har långsamma datorer nämnts som ett problem. En person beskriver också att tekniska problem gjorde det omöjligt att se modulen vid ett tillfälle, men förutom detta har teknikanvändningen fungerat för den här personen.

En vanlig svårighet som nämns är problem med ljud. Det finns inget ljud i datorn och/eller man har inga högtalare. Detta behöver lösas eftersom det påverkar känslan när man arbetar med Tillsammansmodulerna. Därför finns det också en indirekt påverkan på drivkrafter att arbeta med modulerna. Det här nämns uttryckligen av person som skriver att: ”det finns inget ljud på vår dator så det är inget kul att göra modulerna”.

En person som är positiv till en ledningsstrategi via Intranätet skriver att det var intressant att lära mig om verksamheter i Stockholm. Dator och ljud är ett bra sätt att visa oss visionen

Vissa personer skriver att de inte haft några tekniska problem alls.

Så här långt har jag beskrivit svårigheter med datortillgång. En annan svårighet som nämns är brist på datorvana hos användare. En person skriver att: ”Tyvärr har många som arbetar i vår verksamhet liten eller ingen erfarenhet av att använda datorer”. På den här arbetsplatsen har man valt att arbeta med Visionen genom fysiska möten, istället för via Intranätet och Tillsammansmodulerna.

En positiv uppfattning är att Tillsammansmodulerna kan vara bra, men det behöver någon sorts komplettering. För personer som arbetar med datorer hela dagarna är de bra verktyg, skriver en person.

Även om teknikanvändningen har fungerat och om chefen har beskrivit Vision 2030 på möten, så är det ett steg till att gå; implementeringen. Hur detta ska göras är inte självklart, eller som en person beskriver det: ”Jag har läst några av modulerna på CD. Min chef har informerat oss på ett möte. Vi vet fortfarande inte hur vi ska arbeta med det”. Detta är viktigt, för om det är oklart hur själva implementeringen ska gå till kanske Vision 2030 inte når ut till de aktiviteter den syftar till att utveckla. Därför bör det klargöras hur information om Vision 2030 kan förankras i praktiken. En person skriver detta uttryckligen med följande ord: ”svårigheten är att bryta ner visionen i konkreta arbetssätt utan att tappa fokus. Målen är höga så det finns en risk att det blir diffust”.

### **Sammanfattning**

Enkätresultatet visar att det finns brist på såväl datortillgång på arbetsplatser som datorvana hos vissa medarbetare. Dessa svårigheter påverkar vilken strategi som används för att kommunicera Vision 2030 med medarbetare. Där teknikrelaterade svårigheter finns väljer chefer fysiska möten istället för dator som kommunikationsform. Problem med ljud och annan teknisk utrustning har beskrivits, vilket minskar förnöjsamhet med modulerna. Tillsammansmodulerna har beskrivits som en bra kommunikationskanal. Svårigheter att ”översätta” visionen till konkret verklighet har framkommit.

### **Utveckling och standardisering**

Utveckling och standardisering har nämnts av många personer, och många uppfattningar är positiva. Exempel är beskrivningarna: ”utveckling på en både en personlig och en materiell nivå”, och: ”en bra utveckling leder till lyckosamma möjligheter”. Andra uttalanden är att: ”det är viktigt att utveckla vår stad Stockholm” och att: ”det är spännande att vara en del i utvecklingen av Stockholm. Ett Stockholm i världsklass är bra”. Själva viljan att utveckla kvalitet och valfrihet betraktas också som positivt.

En person kopplar Vision 2030 till utveckling av service. För den här personen handlar det om utveckling genom medarbetare och chefer för god service till brukarna. Ett liknande synsätt har en person som länkar visionen till sin egen insats. Hon skriver att: ”jag vill göra min del i utvecklingen av kvalitet och miljö etc”. Genom att lyfta fram en meningsfullhet i sina insatser och relatera det till Vision 2030 blir det här arbetet förnuftigt för den här personen. Det här är viktigt eftersom ett mål med Vision 2030 är att varje anställd som individ ska ta del av, och positionera sig själv i relation till visionen. För den här personen har detta lyckats.

Alla studiedeltagare kopplar inte ihop sitt intresse för utveckling med Vision 2030. Ett exempel är beskrivningen att: ”jag är mer intresserad av att utveckla vårt arbete så att det blir så bra som möjligt för brukarna”. Omständigheter i dagliga rutiner kan vara ett hinder att engagera sig i arbetet med Vision 2030, eller som en person uttrycker det: ”vi har återkommande problem som vi arbetar med att lösa. Vi utvecklar vårt arbete kontinuerligt”.

Ett annat perspektiv som synliggjorts i enkätstudien är standardisering. Tillsammansprojektet betraktas som ett bra sätt att nå alla som arbetar och lever i Stockholm med information om vad som är tänkt och planerat i staden. En person skriver att det här arbetet handlar om att sprida samma budskap till [alla anställda i] hela staden eller som en annan person uttrycker det: ”det här gör att vi rör oss åt samma håll i en större utsträckning. Uppfattningen att det är bra med ett gemensamt mål för hela staden har också framkommit. För att lyckas med det måste alla ta del av processen, eller som en person uttrycker det: ”jag tror [på visionen] om alla arbetar åt samma håll och mot samma mål”. Visionen som ett sätt att knyta verksamheter närmare varandra uttrycks av en person som skriver att Stockholm är: ”en stor arbetsplats som är mer sammanlänkad genom visionen”. Visionen betraktas också som ett sätt att skapa ett gemensamt ”språk” inom staden. Min tolkning är att för de här personerna är det viktigt att jobba tillsammans, vilket också är kärnan i Vision 2030.

Dock; det finns kritiska synpunkter också. Ett exempel är att man uppfattar innehållet i visionen för generellt. En person uttrycker en frustration över ledningsstrategin i sig själv. Hon skriver att: ”det är ett ganska genomskinligt försök att påverka”. Den här personen tycker inte om känslan av att bli styrd i en viss riktning.

En unik beskrivning är att projektet är en vision om hur datorer kommer att användas i framtiden.

### **Sammanfattning**

Många är positiva till visionen och Tillsammansmodulerna som ett utvecklingsprojekt. Att vara en del i utvecklingen av Stockholm som sådan är en drivkraft att engagera sig i det här arbetet. Det finns exempel på att lokal problemlösning och utveckling inte kopplas ihop med visionen. De flesta ser positivt på visionen som standardisering. En person uttrycker olust över att känna sig styrd i en viss riktning som ledarna pekar ut. Själva kärnan i Vision 2030, tillsammans, gör det här arbetet meningsfullt för vissa personer.

### **Intresse och diskussion**

Intresse kring Tillsammansmodulerna och Vision 2030 är en viktig faktor, eftersom det påverkar lusten att delta i det här arbetet. En person skriver att: ”modulerna kan lätt ignoreras av människor som saknar intresse”. En annan skriver att: ”det finns nästan aldrig något intresse att arbeta med modulerna. Vision 2030 har inte diskuterats alls hos oss”. I ett fall har brist på intresse lett till att Vision 2030 inte på något sätt finns med i praktiken.

Kvalitet i arbetet på den lokala arbetsplatsen är prioriterad av en person som skriver att: ”jag är mer intresserad av hur vi ska utveckla vårt arbete så bra som möjligt för brukarna”. Det finns en upplevd åtskillnad mellan den kvalitet hon utvecklar där hon arbetar och den utveckling man eftersträvar genom Vision 2030 för den här personen. Det tycks saknas en diskussion kring vad visionen betyder lokalt. Trots detta är det vanligt med diskussioner kring Vision 2030. För vissa har det varit lyckosamt, eller som en person uttrycker det: ”diskussioner har lett till en delad syn på den [visionen]”. För andra har det här arbetet inneburit att man har tittat på modulerna, men det har inte lett till några diskussioner alls. En person beskriver att de har gjort det här arbetet under dagar som är avsatta för planering och diskussioner om framtiden. I detta fall kopplas inte visionen med arbetet som görs idag, utan den har ett mer utpräglat framtidsperspektiv.

### **Sammanfattning**

Intresse eller inget intresse kring Vision 2030 och Tillsammansmodulerna är drivkrafter att engagera sig, eller inte engagera sig, i detta arbete. Samband mellan pågående kvalitetsutveckling och Vision 2030 behöver synliggöras. I några fall har arbetet lett till diskussioner som gett en samsyn. I andra fall har man bara tittat på modulerna utan några efterföljande diskussioner.

## Vinster och tillhörighet

I enkäten frågade jag efter eventuella vinster med Vision 2030. En person skrev att: "det är bra att vi har en Vision. Då vet vi vad vi ska sträva emot och vilka vinster som väntar oss i framtiden". Visionen som ett tydliggörande av mål och framtid är ett annat synsätt. De här personerna beskriver den studerade ledningsstrategin som ett sätt att tydliggöra framtida mål, till exempel ökad kvalitet, utökad kunskap om Stockholm och dess anställda, förbättrade miljöer, inkludering i andra enheters positiva resultat och minskat användande av papper. I dessa beskrivningar är förtydligande av vinster viktiga för synen på Visionen och Tillsammansmodulerna. I andra fall framgick inte detta. En person skriver att: "jag kan inte koppla modulerna med de förändringar vi gör för jag har inte läst dem ännu". För vissa personer är det oklart hur visionen påverkar deras arbetsplats. Förankring är viktigt, eller som en person uttrycker det: "visioner är bra, men de måste förankras och följas upp."

Ett annat perspektiv, som jag inte frågade efter men som har synliggjorts i enkätsvaren är känsla av tillhörighet. En person skriver att: "det känns så långt borta från kärnan av våra aktiviteter" och att: "Det känns inte förankrat i verkligheten. Det är mest fina ord". För de här personerna är inte Visionen relaterad till den verklighet de lever i. De känner inte att de hör hemma i den, eller att den hör hemma med dem. För andra har visionen gett känslan av att tillhöra ett större sammanhang, att den: "ökar medvetenheten om att jag är en del i ett större sammanhang, att jag arbetar i Stockholms stad och inte bara i det lilla distriktet".

En kärna i Visionen är att skapa en känsla av samhörighet, att man är tillsammans. I vissa fall har denna ambition lyckats. En person skriver att: "Tillsammans är vi starka. Tillsammans är det lättare för oss att arbeta mot målen". En person ser det som en styrka att man får se olika aktiviteter i staden. Det är ett sätt att skapa en vi-känsla, fortsätter hon. Det finns också personer som inte känner sig involverade. En person skriver att de måste vara mer involverade, och att visionen måste följas upp om den ska komma till nytta. Vikten av detta beskrivs uttryckligen av en person, som skriver att: "jag vill arbeta med modulerna om jag känner mig mer involverad".

### Sammanfattning

Kapitlet visar att det skiljer sig hur väl vinster tydliggörs bland personer som besvarat enkäterna, från uttryckliga vinster till beskrivningar där personer inte ser några vinster alls.

Positiva upplevelser av att tillhöra en större samhörighet har uttryckts, men detta behöver förtydligas. Även kopplingen mellan Vision 2030 och kärnan i praktiska aktiviteter behöver klargöras.

## Spånga-Tensta och Skärholmen, en jämförelse

De teman som utkristalliserats i enkätresultatet, och som presenterats ovan har analyserats på materialet som helhet. För chefer och medarbetare i Spånga-Tensta och Skärholmen kan det dock vara intressant med en jämförelse av resultat mellan och inom de två stadsdelarna. Därför belyser jag detta ur tre centrala aspekter. Dessa är svarsfrekvens, fördelning av vilja eller ovilja att arbeta med Tillsammansmodulerna, samt hur känsla av tillit eller ingen tillit är fördelad mellan och inom de två stadsdelarna. I tabell 1 nedan visar jag svarsfrekvensen.

Tabell 1

Stadsdel	Skärholmen	Spånga-Tensta	Ej nämnt
Antal som svarat	76	36	6

Tabell över sammanlagt antal besvarade enkäter från respektive stadsdel.

Tabellen ovan visar att antal besvarade enkäter i Skärholmen är 76, medan summan är 36 för Spånga-Tensta. I sex enkäter är stadsdel inte nämnt.

Viljan eller oviljan att arbeta med Tillsammansmodulerna och Vision 2030 redovisas i tabellen nedan.

Tabell 2

Distrikt	Skärholmen	Spånga-Tensta	Ej nämnt
Vill gärna	19 av 76, 25 %	4 av 36, 11 %	1
Vill	24 av 76, 32 %	9 av 36, 25 %	2
Vill inte	18 av 76, 23 %	15 av 36, 42 %	2
Inget svar	15 av 76, 20 %	8 av 36, 22 %	1

Tabellen visar nivån av vilja eller ovilja att arbeta med Tillsammansmodulerna.

Siffrorna visar att i procent av de svarande så är viljan att arbeta med Tillsammansmodulerna och Vision 2030 högre i Skärholmen än i Spånga-Tensta. I den förstnämnda framgår att 57 % vill eller vill gärna arbeta med detta. I Spånga-Tensta är siffran 36 %. I Skärholmen vill 23 % av de svarande inte jobba med detta, medan siffran är 42 % som inte vill i Spånga-Tensta. Enkäter utan svar på frågan är på samma nivå i båda stadsdelarna.

I enkäterna ställde jag den känsliga, och till en viss del kritiserade frågan om betydelsen av tillit. Jag försökte förklara i korta ordalag varför tillit är betydelsefullt för min forskning, men jag lyckade inte förmedla detta fullt ut. Därför vill jag förtydliga här att mina frågor kring tillit inte får uppfattas som värderande. Jag förväntar mig inte att människor känner eller inte känner tillit. Däremot visade min tidigare intervjustudie att tillit och/eller brist på tillit påverkar hur man uppfattar Vision 2030, och kanske även viljan eller inte vilja att ta del av det här arbetet. Därför valde jag att inkludera tillit i enkätstudien. Nedan sammanställer jag resultatet av tillit numerärt, och jämför resultaten i de båda stadsdelarna.



<b>Distrikt</b>	<b>Skärholmen</b>	<b>Spånga-Tensta</b>	<b>Ej nämnt</b>
Känner tillit	41 av 76, 54 %	10 av 36, 28 %	4
Känner ej tillit	10 av 76, 13 %	11 av 36, 31 %	
Vet ej	9 av 76, 12 %	12 av 36, 33 %	1
Inget svar	16 av 76, 21 %	3 av 36, 8 %	1

Tabellen visar hur man känner tillit eller inte känner tillit bland de svarande i respektive stadsdel

Vi ser att bland personer i Skärholmen som besvarat enkäten känner 54 % tillit till att arbetet med Vision 2030 leder till en bra utveckling, 13 % känner ingen sådan tillit, 12 % vet inte och 21 % har inte besvarat frågan. I Spånga-Tensta känner 28 % av de svarande tillit, medan 31 % inte känner tillit till att Vision 2030 leder till en positiv utveckling. 33 % vet inte om de känner sådan tillit, medan 8 % inte har besvarat frågan.

Så; varför menar jag att tillit är ett viktigt perspektiv att studera? I en artikel jag publicerade hösten 2011 genomförde jag en analys på enkätmaterial som helhet. Här framgick att det fanns en samstämmighet mellan nivån av tillit till att visionsarbetet leder till en god utveckling och viljan att arbeta med detta. Precis som tabellerna ovan visar så var dock inte sambandet absolut. Det tolkade jag som att tillit är en viktig påverkansfaktor på drivkrafter, men andra faktorer har också betydelse. I artikeln skrev jag att faktorer som tid och teknologiska frågor också påverkar viljan att ta del av arbetet (Löfström 2011).

## Sammanfattning av slutsatser

### *Kritiska synpunkter och brister med Vision 2030*

Enkätmaterialen visar att Vision 2030 behöver förankras i dagliga arbetsrutiner såväl som i studiedeltagarnas verkligheter. Otillräcklig tillgång till dator samt daglig problemlösning har beskrivits som hinder i implementeringsprocessen. Vissa personer är kritiska mot att pengar satsas på Tillsammansprojektet. Vidare leder stress till att man inte tar del av arbetet med Tillsammansmodulerna. Det har framkommit att avspeglingar, eller snarare brist på avspeglingar av visionen i studiedeltagarnas verkligheter påverkar dess meningsfullhet. Olust som följd av att känna sig styrd av ledare i en viss riktning har uttryckts. Fokus på teknik istället för på människor har beskrivits som ett hinder att göra arbetet med Tillsammansmodulerna och Vision 2030 meningsfullt. Vidare är tid en aspekt som många reflekterar över i enkäterna. Det handlar om tid (eller brist på tid) i vardagen, men också om det långa tidsperspektivet till år 2030. I vissa fall påverkar känslan av tidsbrist viljan eller oviljan att arbeta med Tillsammansprojektet. Vissa betraktar det långa tidsperspektivet som ett hinder att väcka intresse. Det finns också en kritik mot tiden det tar från dagliga rutiner att arbeta med Vision 2030 och Tillsammansmodulerna, men även uppfattningen att det måste få ta tid är beskriven. Samordning av arbetet försvåras genom begränsad tid till gemensamma frågor.

### *Positiva synpunkter och vinster med Vision 2030*

Vissa personer är positiva till det långa tidsperspektivet eftersom det betraktas som bra för barn och barnbarn. Ett utökad miljötanke och uppskattad tid för möten med kollegor är positiva synpunkter kring Tillsammansmodulerna och Vision 2030. En person beskriver Tillsammansmodulerna som en billig och effektiv kommunikationsform. Uppfattningen att det är positivt att vara en del av visionsarbetet som ett utvecklingsprojekt, alltså att vara en del i utvecklingen av Stockholm har framkommit. De flesta ser positivt på visionen som standardisering. Själva kärnan i Vision 2030, tillsammans, gör det meningsfullt för vissa personer. Positiva upplevelser av att tillhöra en större samhörighet har uttryckts, men detta behöver förtydligas.

### *Övriga reflektioner*

Känsla av meningsfullhet (eller brist på meningsfullhet) påverkar viljan att ta del av tillsammansprojektet. Detsamma gäller faktorer som upplevd nöjsamhet. Intresse eller inget intresse kring Vision 2030 och Tillsammansmodulerna är drivkrafter att engagera sig, eller inte engagera sig, i detta arbete. Samband mellan pågående kvalitetsutveckling och Vision 2030 behöver synliggöras. I några fall har arbetet lett till diskussioner som gett en samsyn. I andra fall har man bara tittat på modulerna utan några efterföljande diskussioner. Det skiljer sig hur väl vinster tydliggörs bland personer som besvarat enkäterna, från uttryckliga vinster till beskrivningar där personer inte ser några vinster alls. Kopplingen mellan Vision 2030 och kärnan i praktiska aktiviteter behöver klargöras. Det finns exempel på att lokal problemlösning och utveckling inte kopplas ihop med visionen.

## Referenser

### **Tryckta referenser**

<http://www.it.uu.se/edu/course/homepage/acsd/vt09/ISO9241part11.pdf>.

ISO13407. 1999.

Löfström, A. 2011. To Trust Upon That Someone Trusts Upon Yourself Influences of Trust and Other Factors on an Intranet Based Leader Strategy. Paper read at Joint International Conference on Ambient Intelligence (Aml11), at Amsterdam.

### **Otryckta referenser**

118 besvarade enkäter, förvaras av författaren