



UPPSALA  
UNIVERSITET



# Virtuella samarbeten

---

Studie av uppfattningar kring  
webbaserade moduler inom ramen för  
Vision 2030 i Stockholms stad,  
delrapport 1

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
Projektets bakgrund	3
Metod	4
Delrapportens syfte	5
Beskrivning av Tillsammansmodulerna och deras syfte	5
Begreppet virtuellt	7
<b>Bakgrund till Vision 2030 och Tillsammansmodulerna</b>	<b>8</b>
Uppfattningar om Vision 2030 och Tillsammansmodulerna	9
Tillsammansmodulerna, ett teknikperspektiv	13
Föreläsning av Carina Lundberg Uudelepp, en vändpunkt	14
Drivkrafter att samarbeta virtuellt, eller att inte göra det	15
Virtuell kommunikation och ledningsstrategi	16
<b>Sammanfattning</b>	<b>17</b>
Slutsatser och förslag	18
Förslag på innehåll i kommande moduler	18
Övriga förslag	19
<b>Studiens fortsättning</b>	<b>19</b>
<b>Referenter</b>	<b>19</b>

## Inledning

Under de senaste åren har det (...) skett en förskjutning om vad IT betyder och det sätt på vilket IT används. IT har från att betraktats som en resurs för att primärt automatisera olika processer (t ex lagra information), allt mer fått betydelser i termer av hur aktiviteter och processer kan göras synliga. IT har gjort det möjligt för medarbetare att inte bara ta del av och fatta beslut om komplexa processer som (re-)presenteras i kompakt form på en dataskärm, utan även ta del av andra medarbetares bidrag i ”produktionen” (Edenius och Yakhlef).

## Projektets bakgrund

Citatet ovan är ett utdrag ur den projektansökan som Professor Mats Edenius och Professor Ali Yakhlef skrev inom ramen för NITA (Nationellt IT Användarcentrum) till FAS (Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap). Ansökan beviljades och finansierar därigenom en stor del av föreliggande forskning. Projektet finansieras också av Institutionen för Informationsteknologi, avdelningen för Människa - Datorinteraktion vid Uppsala Universitet. Samarbetspartner i studien är Stockholms Stad som på ett generöst sätt öppnat sina verksamheter som forskningsfält. De erbjuder också kontakt med nyckelpersoner. Även medarbetare i staden ger av sin tid till denna forskning. Utöver detta bidrar staden med ett ekonomiskt bidrag till resekostnader för doktoranden Anette Lofström som genomför studien.

Allra mest centralt att studera i detta avhandlingsprojekt är professionella samarbeten genom virtuella verktyg. Inom ramen för dessa övergripande teman undersöks strategisk ledning och styrning samt medarbetares drivkrafter att ta del av (eller inte ta del av) virtuellt samarbete. Även chefers och medarbetares ambitioner i relation till virtuella samarbeten studeras. Det är också centralt att undersöka hur enskilda medarbetare förhåller sig till chefers ledarambitioner utifrån sina egna intresseområden samt utifrån sin egen upplevelse av organisatoriska förutsättningar.

Vidare undersöks vilka drivkrafter medarbetare har att ingå i virtuella samarbeten som går utöver ledningens ambitioner och direktiv och istället grundas inom ramen för deras egna sociala relationer, kulturella omständigheter och erfarenheter. Här undersöks också hur virtuella samarbeten koordineras utifrån frågor som: Hur och på vilket sätt gör olika medarbetare sitt arbete tillgängligt för andra? Hur hänvisar olika medarbetare till olika typer av information? Hur återanvänds informationen och hur omvandlas den till praktik? Analysperspektiv som ålder, tillgänglighet, genus och datorvana är väsentliga.

Det som beskrivits ovan är en sammanfattning av den projektansökan som föreliggande undersökning baseras på, även om analysperspektiv som datorvana och tillgänglighet tillkommit med grund i det empiriska materialet. Då författaren är etnolog så kommer även kultur och kulturbegreppet att utgöra ett väsentligt analysverktyg.<sup>1</sup>

Slutligen ska nämnas att i denna första delrapport presenteras empiriskt resultat och konkreta utvecklingsförslag. Teoretiska analyser kommer att genomföras i kommande rapporter.

---

<sup>1</sup> Etnologi är en vetenskaplig disciplin som studerar kulturer och subkulturer. Människan är i centrum och betraktas som en kulturvarelse, vilken både formar och formas av alla de olika kulturella sammanhang hon eller han vistas i. Det etnologiska i föreliggande studie kommer att ta sig uttryck i en analys av kulturella fenomen i såväl de studerade miljöerna som i de virtuella mötesplatserna. Det innebär att även tekniken i sig kommer att tolkas som en kulturell arena där människan/kulturvarelse påverkas och påverkas.

## Metod

Projektet inleddes med att högre tjänstemän i Stockholm stad kontaktades och tillfrågades om deltagande i denna studie. Tillsammans med dessa bestämdes att Norrmalms stadsdel skulle utgöra studiefält varför stadsdelsdirektören där blev forskarens kontaktperson. Den konkreta forskningen inleddes med deltagande vid två möten. Vid det första höll stadens kommunikationsstrateg Anne Scheffer Leander en föreläsning om Vision 2030. Vid det andra mötet träffades samtliga enhetschefer i Norrmalm och lyssnade till en föreläsning av biträdande stadsdirektör Carina Lundberg Udeläpp. Båda dessa föreläsningar spelades in och transkriberades.

Vidare har 21 intervjuer genomförts. Samtliga intervjuer har bearbetats genom transkribering. Urvalsprocessen skedde genom att samtliga enheter inom förskola och äldreomsorg i Norrmalm samt alla administrativa avdelningar inom stadsdelen skrevs upp på lappar och lottades fram i vilken turordning de skulle tillfrågas. Två enheter sa nej på grund av tidsbrist och i dessa fall tillfrågades nummer två i turordningen. Urvalet inom respektive kategori var att intervjua enhetschefen, en underchef samt två anställda. Detta fungerade i stort även om det vid ett par enheter blev en intervju mindre på grund av tidsbrist i verksamheterna.

På grund av att samtliga deltagare i studien anonymiseras delas intervjupersonerna in i tre kategorier: tjänstemän, chefer och medarbetare. Detta medför en risk för att nivåer inom respektive kategori osynliggörs. Intervjuerna är fördelade på två förskoleenheter, två omsorgsenheter samt en administrativ avdelning. Fördelningen av intervjupersoner är följande:

- Tjänstemän inom administration, 2 personer
- Chefer inom administration, 2 personer
- Medarbetare inom administration, 2 personer
- Chefer inom barnomsorg, 3 personer
- Medarbetare inom barnomsorg, 2 personer
- Chefer inom äldreomsorg, 3 personer
- Medarbetare inom äldreomsorg, 4 personer
- En receptionist

En brist i intervjumaterialet är fördelningen mellan könen. Av 19 deltagande personer är 17 kvinnor. Detta är en konsekvens av att forskaren prioriterat kriterierna ålder och plats i organisationen vid urvalet. I forskningens nästa steg, som är kvantitativ, kommer kön att etableras som ett urvalskriterium parallellt med tidigare nämnda kriterier.

Intervjuerna har planerats och genomförts enligt en semistrukturerad modell, vilket innebär att forskaren använt en lista med frågor att söka svar på men samtidigt fört ett öppet samtal där intervjupersonen fått berätta fritt och där följdfrågor utifrån det som berättas är vanligt.

Vidare har en metod kallad ”Lappmetoden” använts. Det innebär att samtliga chefer vid ett chefsmöte ombads att skriva ned det första de kommer att tänka på när de hör ”webbaserat samarbete” på en lapp. Dessa lappar samlades in och uppfattningarna användes sedan som diskussionsunderlag vid intervjuerna. Lappmetoden är utvecklad av Professor i etnologi, Billy Ehn vid Umeå universitet, även om det sätt lappmaterialet används på i föreliggande studie är författarens variant.

I redogörelsen kommer ”hon” eller ”han” av anonymiseringskäl ibland att skrivas som h\*n när det finns risk att personens kön kan leda till identifiering av henne eller honom.

## Delrapportens syfte

När genomförandet av detta projekt diskuterades och fastställdes tillsammans med Stockholms stad så utlovades avstämningar till staden under processens gång. Tanken var att ge ansvariga tjänstemän inom staden möjlighet att följa upp processen och resultaten. Forskaren/författaren har dock för avsikt att staden utöver den rena informationen till ansvariga tjänstemän och chefer även ska kunna använda rapporten för att berätta för övriga intresserade om detta forskningsamarbete. Därför är syftet med denna delrapport att: *Beskriva bakgrund, metod, centrala begrepp samt det empiriska resultatet av det första momentet i projektet Virtuella samarbeten. Vidare syftar delrapporten till att, med grund i det empiriska materialet, ge förslag på hur staden kan utveckla kommande Tillsammansmoduler.<sup>2</sup> Slutligen presenteras tankar kring den fortsatta forskningens metoder och inriktning.* I syftet ingår *inte* att presentera teoretiska analyser eftersom dessa kommer att beskrivas i delrapporter längre fram i forskningsprocessen.

## Beskrivning av Tillsammansmodulerna och deras syfte

Hej. Jag heter Irene Svenonius och jag är stadsdirektör här i Stockholm. En av mina *allra* viktigaste arbetsuppgifter, det är att se till att alla medarbetare i Stockholms stad känner till våra mål och visioner, det vill säga på kort och på lång sikt. Det handlar om att vi ska skapa ett Stockholm som är fantastiskt att bo i för våra invånare men också att besöka eller att driva företag i. Det handlar om att skapa ett Stockholm i världsklass och det ska vi göra tillsammans (Irene Svenonius, Modul 1)

Med dessa inledande ord presenterar Stockholms stadsdirektör Irene Svenonius sig själv och Vision 2030 i den första Tillsammansmodulen.<sup>3</sup> Hon fortsätter med att berätta om att Stockholm kommer att växa och att staden måste anpassa sig till dessa nya omständigheter. Därefter uppmanas lyssnaren/tittaren att gissa hur många invånare staden förväntas växa med de närmaste 20 åren. Beroende på vilket svar det blir ger Svenonius en kommentar varefter hon fortsätter med att berätta om Vision 2030.

Tillsammansmodulerna består för närvarande av fem webbaserade mötesplatser där Svenonius berättar om Vision 2030 och där Stockholm beskrivs ur olika aspekter. Modul 1 är en introduktion medan modul 2 till 4 behandlar olika områden och verksamheter i staden. I modul 5 drar man ihop generella exempel till lokal nivå genom att ställa direkta frågor som ska bilda underlag för diskussioner vid respektive verksamhet.

Ett centralt ord som ofta återkommer i modulerna är ”Tillsammans”. Det handlar om att lyfta fram vikten av att varje enskild medarbetare har ett eget ansvar att sträva mot Vision 2030 i sitt dagliga arbete, men också att detta sker *tillsammans* med chefer och kollegor i en gemensam strävan åt samma håll. Allt som görs ska ha fokus på stockholmarna och på en god kvalitet i verksamheten, säger Svenonius. Hon beskriver att Stockholm ska vara en mångsidig, innovativ, växande och trygg stad och det ska finnas en valfrihet.

---

<sup>2</sup> Tillsammansmodulerna är stadens egen benämning på det webbaserade ledningsverktyg som studeras i föreliggande undersökning

<sup>3</sup> En känsla av vad Tillsammansmodulerna konkret är för något kan man finna på (<http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Vision-2030/>) där filmer som liknar de i modulerna visas och likartade gränssnitt används även om musik, innehåll och struktur skiljer sig från Tillsammansmodulerna

Efter att ha sagt detta gör Svenonius en tydligt uppmanande gest med armen och frågar lyssnaren: Vem tror DU ansvarar för att förverkliga visionen? Därefter presenteras följande alternativ: Svenonius och stadsledningskontoret, politikerna, näringslivet, turistnäringen, alla som är anställda av staden samt alla som bor och verkar i staden. Beroende på tittarens svar ger Svenonius en kommentar varefter hon lyfter fram varje medarbetares eget ansvar. Svenonius förtydligar detta genom orden: ”För att vi ska uppnå visionen så krävs att vi nu, var och en, ska arbeta i visionens anda, målmedvetet och strukturerat i vårt dagliga arbete. Var och en av oss måste varje dag fundera över hur kan det *vi* gör bidra till ett Stockholm i världsklass”. Efter detta berättar Svenonius om sin ambition som är att alla medarbetare ska ha en förståelse för vad visionen är och också hur det kan användas i det dagliga arbetet. Hon fortsätter med att säga till medarbetarna att: ”Ni är inte ensamma i det här”. Hon lyfter fram det stöd hon själv kan ge samt det stöd medarbetare ska få av sina närmaste chefer. Även det fortsatta webbaserade stödet i visionsarbetet nämns. Hon beskriver också syftet med det stöd medarbetare ska få, nämligen att ge medarbetare kännedom om avsikten med visionen och hur den kan appliceras på lyssnarens/tittarens egen verksamhet. Efter detta beskrivs också modulernas interaktiva funktion genom orden:

Det ger *mig* en möjlighet att få information om vad ni tycker om hur genomförandet av visionen fungerar ute i organisationen och det ger mig återkoppling på vad jag kan göra i mitt dagliga värv för att förbättra stödet till er i genomförandet (Svenonius, Modul 1).

Efter detta gör Svenonius en inbjudande gest med armen och säger: *Tillsammans* ska vi skapa ett Stockholm i världsklass. Modul 1 avslutas med en liten enkätstudie där medarbetaren besvarar frågor som stadens ledning söker svar på.

Med en liknande struktur som beskrivs ovan är de övriga modulerna uppbyggda. Innehållsmässigt presenteras ett växande Stockholm, goda exempel i verksamheter, Vision 2030 och Stockholms historia, nutid och framtid.

Tillsammansmodulernas uppbyggnad är lika för alla men man kan ändå se att det finns olikheter mellan användare beroende på medarbetares och verksamheters förutsättningar. På fältet som berörs av den här studien finns alltifrån personer som sitter vid en dator hela dagarna till att man har en dator tillgänglig på en förskola där alla pedagoger har en e-postadress och möjlighet att gå och ta del av Intranätet (Tjänsteman). Utöver de beskrivna olikheterna vad gäller tillgänglighet bör man också vara medveten om skillnaderna i datorvana hos olika anställda. Att arbeta webbaserat kan ha både för- och nackdelar, anser en tjänsteman. En fördel är att i en stor organisation med drygt 40 000 anställda så vet man att man når ut till många fler under en bestämd tid än om man leder verksamheten på traditionellt sätt via chefer på olika nivåer. Med Tillsammansmodulerna får alla medarbetare: ”höra” en och samma röst ifrån stadens ledning (---) prata direkt till dem (Tjänsteman). Detta, menar den intervjuade tjänstemannen, skapar en tydlig riktning för många fler människor. Vidare är avsikten med de webbaserade modulerna att de:

ska vara *ett stöd* för cheferna att kunna fullfölja sitt ansvar att engagera och motivera medarbetarna och i och med att man gör det elektroniskt digitalt så ger man ju möjlighet att mäta och följa upp så att chefen får ett stöd för att se hur många som har tagit del av det (Tjänsteman).

Även om Tillsammansmodulerna är ett konkret verktyg för ledning och styrning så är det inte synonymt med att *förstå*. Detta måste säkras i dialogen, menar en intervjuad tjänsteman. Personen menar också att det kan finnas nackdelar med en webbaserad form av styrning, till exempel att nya metoder kan kännas främmande och obekvämt för vissa personer. Det kan då vara till nackdel för själva arbetet om fokus hamnar på tekniken och tillgång till teknik istället för att man diskuterar själva innehållet. I nästa steg kan detta, enligt författaren, påverka förutsättningarna att leva upp till Tillsammansmodulernas syfte, som är:

*att så många medarbetare som möjligt känner till visionen, inriktningsmålen, de prioriterade nämndmålen för den egna verksamheten och kopplar denna kunskap till vad hon eller han som enskild individ faktiskt gör i sitt dagliga arbete (Författarens tolkning av tjänstemans beskrivning vid intervju).*

Efter detta är det tid att redogöra för det centrala begreppet virtuellt, samt hur detta används i föreliggande studie.

## Begreppet virtuellt

A) Jag ska forska om nånting som heter virtuellt och virtuellt har jag försökt att ta reda på vad det är men [jag har] sett att alla använder det olika och så, och då tänkte jag fråga dig: vad betyder virtuellt för dig?

M) [tankepaus och suck] Ja det är så svårt. Det är en svår fråga.

A) Det finns ju inget rätt och inget fel utan...

M) Ja, det är ungefär så. Ja, det är [en] jättesvår fråga som du sa, alltså det finns inget rätt och inget fel

Som nämnts tidigare är begreppet virtuellt centralt i denna undersökning. Vad ordet innebär är dock inte självklart. Därför är det väsentligt att begreppet ringas in och definieras i just detta användande.

En generell överblick av vanliga tolkningar och definitioner kan man få via Wikipedia även om denna källa inte med säkerhet ger korrekta upplysningar för ett begrepps reella innebörd.<sup>4</sup> I Wikipedia beskrivs virtuellt tillsammans med olika typer av teman. En virtuell dator beskrivs som en programvara som skapar en virtuell miljö mellan maskinvaran och slutanvändaren medan virtuell verklighet beskrivs som en datorgenererad skenvärld i vilken användaren upplever sig vara och agera. Begreppet virtuell miljö beskrivs som en plats på Internet eller i ett datorprogram. Ett vetenskapligt erkänt uppslagsverk är Nationalencyklopedin. Här beskrivs virtuell i första hand som ”skenbar” men även i detta verk kopplas virtuell ihop med andra innebörder. Inom ramen för begreppet cyberrymd använder NE virtuell på följande sätt:

En vision av ett universum av information och kultur, en gemensam, global, av datorer upprätthållen virtuell värld som existerar parallellt med den fysiska världen och med vilken människor kan interagera med varandra och med världen och dess innehåll (www.ne.se)

Gemensamt i de här beskrivningarna är att de kopplas till datorer och fenomenet skenbar eller skenvärld. Dock är detta i sig komplext för begreppet skenbar behöver inte på något sätt vara kopplat till teknik som är centralt i denna studie. Exempelvis ger en gammal klassisk saga läsaren en bild av en skenbar värld. Med dessa definitionsproblem som grund tillfrågades intervjupersoner vad virtuellt innebär för dem eftersom deras tolkningar kan vara centrala i just det här sammanhanget.

En intervjuperson beskriver virtuellt så här: ”Upp i rymden, nämen, ja alltså kontakt, kontakt via Internet, via nätet” (Chef). Denna definition är högst relevant i detta sammanhang eftersom den mycket precist ringar in betydelsen och användandet av virtuella samarbeten i denna studie, där ledningsstrategier och drivkrafter att samarbeta virtuellt kan förkortas till en enda mening, *kontakt via nätet*. Dock, det är mycket mer än så. En chef pratar om ”det virtuella kontoret”:

Vi pratar om det virtuella kontoret och då är det kanske den virtuella arbetsgruppen och då är det inte en enhet som finns hela

<sup>4</sup> Wikipedia är ett öppet digitalt uppslagsverk som vem som helst kan redigera. Verket kan inte användas som källa för korrekta beskrivningar men det kan ge en överblick över vilka tolkningar och användningar som finns av ett specifikt begrepp.

tiden, utan då är det ett antal personer som träffas om en viss fråga så i den mån kan det ju likna process också. Det är alltså inget bestående heller utan det är nånting som utvecklas från gång till gång (Chef).

Den här beskrivningen kan direkt relateras till de webbverktyg, Tillsammansmodulerna som är en plattform för processuell ledning och styrning från stadsdirektören, genom hela organisationen och ut till medarbetarna. Detsamma gäller följande beskrivning av virtuellt samarbete:

Ja då är det sånt samarbete som inte är knutet till en viss avdelning utan där man sätter ihop sig utifrån behov och då kan det vara fysiskt eller på nätet. Det behöver inte vara att man ses rent fysiskt (Chef)

Utifrån de här beskrivningarna definieras virtuell och virtuellt samarbete på följande sätt:

*I föreliggande studie innebär virtuellt samarbete en kommunikation som främst baseras i webbplattformen "Tillsammansmodulerna" men det inkluderar även andra webbaserade kommunikationsformer som sker mellan människor på olika nivåer i hela organisationen inom Stockholms stad. Det virtuella samarbetet inkluderar såväl ledningsstrategier som drivkrafter hos medarbetare att samarbeta (eller inte samarbeta) via Tillsammansmodulerna eller via andra webbaserade kommunikationsmedel.*

Efter denna definition är det nu tid att presentera studiens empiriska resultat

## Bakgrund till Vision 2030 och Tillsammansmodulerna

Under förra sommaren då, 2007, så blev det klart att vi skulle göra någonting strax efter att kommunfullmäktige hade fattat beslut om visionen för Stockholms stad så redan då började ju diskussionerna om vikten av den interna förankringen, och sen efter sommaren då 2007 så drog vi upp riktlinjerna då i grova drag för att det skulle göras och hur det skulle göras då tillsammans med en av våra kommunikationskonsulter (Tjänsteman).

I citatet beskrivs ett behov av en intern förankring av det styrdokument, Vision 2030, som är bakgrunden till utvecklingen av Tillsammansmodulerna. Enligt en av de intervjuade tjänstemännen är det första gången staden har tagit fram en gemensam långsiktig vision för stadens samlade arbete och det är en process som inleddes under den förra politiska majoriteten. Vidare är stadens åtagande i Vision 2030 explicit uttryckt på följande sätt: "Visionen är ett strategiskt åtagande från Stockholms stads sida och vi förbinder oss att arbeta i visionens riktning under de kommande decennierna" (Ur Vision 2030). Intervjupersonen ovan lyfter också fram att även om det är staden som har skapat visionen så är det önskvärt att andra kommuner och samarbetspartners, organisation, myndigheter och enskilda i regionen är *involverade* i de långsiktiga strävandena. Intervjupersonen berättar också att även om det från början var väldigt mycket fokus kring infrastruktur via infrastruktuursatsningar och stadens byggande så grundar sig utvecklingen av Vision 2030 på att det förväntas bli fler människor i regionen och att staden ska växa till en miljon invånare år 2030. Med detta växande behöver man ta hänsyn till alla olika delar som sociala och miljömässiga faktorer samt till infrastrukturen, menar intervjupersonen. Intervjupersonens beskrivning kan associeras till visionens inledande text:



Stockholm är människornas stad. Det är vi som lever här som tillsammans skapar och utvecklar staden. Samhällsservice, kultur, infrastruktur, organisationer och arbetsmarknad kännetecknas av att alla aktörer gemensamt strävar efter att se helheten i medborgarnas behov och önsknings (Ur Vision 2030).

Genom processen diskuterade ansvariga chefer och tjänstemän hur man kan klara att fortsätta leverera kommunala tjänster och kommunal service även om 20 år när stadens invånare är så många fler och när kraven och behoven från medborgarna förändras och utvecklas. En intervjuperson beskriver processen som en anpassning till en dynamisk och progressiv befolkningsstruktur:

Människor lever längre. Vi får fler äldre med andra behov. Vi får ännu fler stockholmare och medborgare med annan etnisk bakgrund som ställer höga krav på vår organisation på olika sätt och vis och så att människor över lag... man utvecklas och förändras så att ta hänsyn till hela... det handlar om den livskvalitet som vi levererar (Tjänsteman).

Så gick diskussionerna innan man tog fram visionen. Därefter vidtog ett konkret arbete under en väldigt aktiv period där man samarbetade med representanter från staden men också med organisationer och myndigheter runt omkring i regionen, berättar en tjänsteman.

Vidare betraktades den faktiska förankringen av Vision 2030 ut i organisationen som väsentlig. Det här skedde genom att stadsledningskontoret fick ett uppdrag att ta fram en plan för hur visionen skulle förankras hos stadens alla chefer och medarbetare. Ett koncept arbetades fram tillsammans med en kommunikationsbyrå. I grova drag gick konceptet ut på att under tre år för första gången arbeta helt webbaserat, alltså där basen i förankringsarbetet skulle vara webbaserad. Detta är bakgrunden till utvecklingen av de webbaserade moduler som utgör basen i denna studie.

Anledningen till att man valde ett webbaserat arbetssätt är relaterat till stadens stora antal medarbetare och stora organisation, eller som en tjänsteman beskriver det:

Nu har vi... det är ju 42 500 medarbetare i stan ungefär men, alltså *hur* når vi med ny teknik och nya metoder också på ett sätt i världsklass ut till så många medarbetare kontinuerligt och över tid så kändes det ganska *logiskt* att göra det interaktivt och webbaserat (Tjänsteman).

Av praktiska skäl beslutade man således att förankra Vision 2030 med hjälp av webbaserade moduler. Det här arbetet ska beröra alla de tusentals medarbetare som arbetar i staden, på olika nivåer och i olika verksamheter. Det innebär att användarna är många och heterogena ur ett stort antal perspektiv, vilket med stor sannolikhet påverkar användarnas uppfattningar av vilka några exempel presenteras nedan.

## Uppfattningar om Vision 2030 och Tillsammansmodulerna

Kopplingen till den ”lilla vardagen” ute i stadens verksamheter är viktig för stadens ledare. Bland intervjuade chefer och medarbetare varierar dock uppfattningarna om Vision 2030 och Tillsammansmodulerna. Den mest kritiska uppfattningen uttrycker en chef som trots att h\*n beskriver ett positivt syfte, att motivera folk och uppmuntra och visa dem att de gör ett viktigt jobb, ändå betraktar Tillsammansmodulerna som en PR för stadens ledning. Personen menar att när man jobbar med det h\*n gör så är man ändå väldigt medveten om att man arbetar med framtiden. Problemet denna chef beskriver är främst relaterat till tidsbrist. Personen säger att: ” Det är *knappt*

med tiden, alltså vi har retat oss på att det tar så lång tid att göra de här modulerna, och den tiden känner vi inte riktigt att vi har” (Chef). En chef menar att även om syftet är bra så måste de betala ett visst pris genom att gå ifrån sina sysslor. Den här personen vill lägga tiden på något som känns närmare deras verksamhet hellre än att göra Tillsammansmodulerna. På frågan vad som skulle behövas för att underlätta arbetet med Visionen och Tillsammansmodulerna svarar intervjupersonen att man gör modulerna på avsatt tid. H\*n har en känsla av att h\*n alltid ligger efter med någonting i sin vardag och utifrån det så känns arbetet med Visionen och Tillsammansmodulerna som en extra pålaga. På frågan hur diskussionen gått bland kollegorna är svaret att de säger: ”ska vi göra *den* nu *igen*, men varför då”? Det är ingen som är särskilt entusiastisk när man ska sätta sig och göra, ägna sig åt det, menar intervjupersonen.

Trots dessa kritiska synpunkter är h\*n nöjd med innehållet i Tillsammansmodulerna. Det beskrivs som bra därför att de visade: ”olika delar av verksamheten, *olika* verksamheter (...) och folk pratar ju vackert och fint om sin verksamhet och det kan vara upplyftande att lyssna på” (Chef). Den här personen ser dock inte något behov av Vision 2030 och Tillsammansmodulerna. Det som behövs är förutsättningar för att kunna göra ett ännu bättre jobb, och de förutsättningarna är, menar intervjupersonen, att satsa mer resurser på verksamheten.

En annan chef beskriver syftet med visionsarbetet så här:

Ja, nånstans tycker jag väl att det handlar om att liksom sätta oss in i sammanhanget, alltså att *vi* är en viktig kugge att jobba mot en fungerande, ett *fungerande* Stockholm alltså som ska vara bra på *alla* sätt och att alltså att *vi* är viktiga kuggar. Det är väl *det* det handlar om egentligen, och känna sig stolt över jobbet. Det tror jag att det är.

Syftet personen beskriver rimmar väl med ledningens intentioner men intervjupersonens personliga uppfattning liknar den ovan, att Vision 2030 är ”fint”: ”Jamen alltså det är ju ytterligare en sak som låter så fint och tjustigt och så där också”. Den här personen upplever en skillnad mellan det som finns i Visionen och den verklighet personalen arbetar i. På frågan hur h\*n skulle forma en modul och vad h\*n skulle vilja ha med i den som ger deras verksamhet mycket svarar personen:

Alltså nånstans så är det ju, det låter ju så fint och det är ju så bra allting och alltså man satsar så mycket men om man pratar med personalen så känns det ju inte riktigt som att det är så inte utan de får ju slita jättehårt alltså. Det är ju, jag menar bara den här satsningen på att man ska jobba i datormiljö nu då när det egentligen handlar om att man behöver händer och fötter i arbetet, alltså det går liksom inte riktigt ihop alltså men det är ju inte riktigt [något ohörbart] att prata om såna saker (Chef).

Den här personen beskriver en arbetssituation som upplevs väldigt tuff och där h\*n upplever att pengar (eller snarare brist på pengar) styr väldigt mycket. I ett sådant läge känner inte personen att h\*n kan förverkliga stadens visioner och drömmar. Personen är medveten om forskarens språkrörsliknande roll för h\*n säger också att: ”skulle du förmedla *det*, då säger de ju säkert så här då, ja men det handlar ju om en ledningsfråga, hur man organiserar. Det är ju det svaret man får, så då blir man lite liksom trött tycker jag” (Chef). För lite resurser är ett hinder som den här chefen beskriver. Ett annat hinder som en medarbetare nämner är tid. H\*n menar att det finns möjlighet att göra modulerna ”då och då” men tid att: ”*sitta* ordentligt och ta den tiden för att *fatta*, det har vi *inte* haft tid med” (Medarbetare). På frågan hur en gruppchef ser på medarbetarnas tid att göra Tillsammansmodulerna blir svaret att: ”Den är nog minimal skulle jag tro, alltså de tycker inte att de har tid och det *har* de oftast inte heller. Nej, det är ju så va” (Chef). Ett hinder i arbetet med Tillsammansmodulerna är således TID. En chef beskriver stress som en följd av detta:

Ja, alltså det är ju att jag är hela tiden stressad. Jag måste prioritera bort och välja bort vad jag ska göra och inte göra i första hand och

då är det en sak om jag måste sitta med de här modulerna för det känns att nu måste ni göra de här, punkt slut, inget snack om saken då måste jag ta bort nåt *annat* och det skapar dåligt samvete, eller frustration snarare för jag skulle hellre göra det som jag tycker har mer nytta i verksamheten (Chef)

Man upplever att man verkar i en pressad tidsram, men även om tidspress upplevs som ett hinder av vissa så löses detta hinder på olika sätt. En chef prioriterar Visionsarbetet "Lagom mycket" medan en annan chef säger så här:

Vi har varje dag för att tänka i 2030 för våra barns del, därför att snart *är* de ju där och då ska vi ha rustat dem som jag sa innan. Vi ska ju ha en verksamhet som är till *gagn* för dem att kunna, alltså fungera i livet. Ha *lust* för livet. Det tycker jag vi har redan nu, vare sig vi inte har pengar eller än vad vi har. Det är mer den här tron på livet och vara rädd om sitt liv. Det har vi startat med och det hoppas jag vi *alltid* har haft inom de här väggarna (Chef).

Tanken från stadens ledning är dock inte att arbetet med Vision 2030 och Tillsammansmodulerna ska ta en massa extra tid från verksamheterna utan att: "man måste *baka in* det här. Det ska finnas i det dagliga tänket *hela tiden*. *Inte* så att säga att det blir som en extrauppgift (Tjänsteman).

En chef trycker på att medarbetarna själva har ett ansvar att prioritera så att tiden räcker till men cheferna har också ett ansvar att möjliggöra detta. H\*n säger att det inte går att vara bäst på allt men:

om jag ska *bli* bäst på nånting, då *krävs* det faktiskt att jag tänker till. Då krävs det att jag *tar* den tiden och då måste nån annan hjälpa till att frigöra den också så att då går det inte att säga att jag har inte tiden, utan då gäller det att tänka, faan jag måste ju fixa den där tiden (Chef).

På frågan om vad som händer om hon översätter innehållet i Tillsammansmodulerna till sin egen verklighet svarar en intervjuperson så här:

Jo men det finns ju poänger i det, visst gör det det. Vi jobbar ju med människor (...) och vi måste ju ha en, liksom framtoning som är till deras fördel. Det är ju service vi ger dem och då måste man ju ha, först måste man ha vilka förutsättningar och sen så måste man ju visioner också, annars så stannar man ju av. Ha ett, det är klart att vi vill ha en verksamhet i världsklass. Det kan man ju inte säga emot (Medarbetare).

Dock har det varit problem att överföra innehållet i Tillsammansmodulerna till den egna verksamheten, eller som intervjupersonen ovan uttrycker det: "Det här skulle va en startpunkt för de olika verksamheterna att jobba vidare på plats men det har vi ju inte gjort *här* i alla fall utan det har varit liksom att se modulerna och ta till er vad de säger ungefär" (Medarbetare). Ett liknande förhållande beskrivs i en annan verksamhet där intervjupersonen har gjort modulerna men inte minns så mycket av innehållet i dem:

Jag har kollat det här om nån sån där men jag bara lyssnade. Jag svarade inte på den, men jag lyssnade. De pratade om nåt, nu kommer jag inte ihåg vad men jag har bara kollat bara *lite* alltså. Jag är inte riktigt inne på det där men jag har *sett* på Intranätet och så gick jag in för att lyssna vad de pratade om men jag har inte varit mycket närmare in i den (Medarbetare)

Ett exempel som speglar en viss osäkerhet kring varför de ska göra Tillsammansmodulerna finns i följande dialog mellan forskare och en medarbetare:

A) Vet du varför, har du fått veta *varför* ni ska göra Tillsammansmodulerna?

M) Nej

A) Du har ingen egen tanke varför ni ska göra dem?

M) Nej, det enda jag har gjort, jag har svarat på webbenkäten, ingenting mer liksom

Citatet belyser svårigheter i förankringen ut till medarbetarna, vilket följande intervjuperson uttrycker explicit:

Alltså, nu ska jag vara uppriktig att cheferna tycker att vi ska göra det och cheferna hade på sig från sina chefer att de ska göras. Så upplever jag det att det kommer *helt* uppifrån och det är *inte* förankrat på golvet (Chef).

Svårigheter att transformera visionsarbetet till de faktiska verksamheterna exemplifieras i dialogen nedan:

A) Vilket är bästa sättet tycker du att översätta Visionen till praktik, till handling i din verksamhet?

M) Ja, jag tänker inte så mycket efteråt faktiskt. I början var det det och sen blir det samma ungefär som vi hade innan vi presenterade, introducerade det här med visionen

A) Ja okej så att det blev samma i verksamheten?

M) Det blev samma igen ja. Det kanske är det som fastnar

Trots att intervjupersonen upplever en klyfta mellan teori och praktik vad gäller visionsarbetet så strävar man ändå efter att hålla en hög kvalitet för: ”det måste man tänka på” (Medarbetare).

Vidare finns en uppfattning att Visionens föreskrifter inte är något nytt. Varför ska man uppfinna hjulet en gång till, frågade sig en intervjuperson. H\*n menar att de arbetar så här hela tiden, att de *måste* ha god kvalitet och att de *måste* samarbeta. ”Nu har man satt ett snyggt namn på det och så har man då, alltså 2030, det låter väl jättebra (Chef).

Dessa kritiska uppfattningar till trots så visar intervjumaterialet också en hel del positiva synsätt, vilket ska beskrivas nedan.

Ett positivt resultat är att samtliga intervjupersoner utan undantag har mycket höga ambitionsnivåer för sina verksamheter. En medarbetare säger att den viktigaste ambitionen är att det ska funka så bra som möjligt för brukarna, att de ska känna sig nöjda och trygga med oss. Att sträva efter en hög kvalitet räcker dock inte. Det ska vara:

*väldigt* hög kvalitet. Vi ska *absolut* vara i frontlinjen när det gäller kvalitet och vad vi erbjuder och utveckling, alltså verkligen så och det är det, jag känner mig väldigt stolt över vår avdelning för att vi har ett väldigt gott rykte, eller inte *vi*, våra *verksamheter* har ett gott rykte (Chef).

En tjänsteman menar att den viktigaste ambitionen först och främst är att ge så bra service som möjligt till berörda personer ute i verksamheterna. Logistiken ska fungera så smidigt som möjligt. En tjänsteman berömmar att Tillsammansmodulerna lyckats skapa en bild av många verksamheter på kort tid. H\*n menar också att den här bilden gör att det känns mera levande och att det är en bred bild med allt ifrån kultur till tekniska verksamheter, vård, omsorg och lite förskola. En annan sak h\*n uppskattar är att målbilden med Visionen varit väldigt tydlig i Tillsammansmodulerna.

Efter denna redogörelse av uppfattningar kring visionsarbetet är det nu tid att presentera det teknikberoende som en webbaserad ledningspraktik medför. Hur fungerar användningen av teknik och vilka uppfattningar finns det kring detta?

## Tillsammansmodulerna, ett teknikperspektiv

- A) Hur ser de rent tekniska förutsättningarna ut när det är webbaserat att använda de här [Tillsammansmodulerna], alltså tillgången till datorer och kunskaper och allt det här?
- C) Jättebra, en *väldigt* hög nivå
- A) Inga problem alls?
- C) Nej, en *väldigt* hög nivå
- A) Så där möts ni inte alls av nåt, alltså inget motstånd?
- C) Nej då, inte alls, det är en piece of cake för dem (Chef)

Den bild som speglas i det här citatet, att intervjupersonerna inte upplever några tekniska hinder i användningen av Tillsammansmodulerna är vanligt förekommande. Även en mycket kritisk användare, som upplever dålig entusiasm för visionsarbetet bland medarbetarna och som upplever Tillsammansmodulerna som en extra ”grej” som man *måste* göra men som inte är nödvändigt beskriver själva användandet så här:

Jo då, de har funkad bra. Det gick jättefort. Man kunde lyssna eller man kunde läsa men vi har inte kopplat det, haft alla rätt i datorerna på kontoret så jag [något ohörbart] texten där. Det gick jättebra. Det gick smidigt. Det var inga problem alls (Chef)

En medarbetare beskriver användandet av ”Tillsammansmodulerna” så här: ”alltså den här, jag kan inte klaga. Den var ju bra. Den är *jättelätt* att använda och lätt att få i sig men, jag skulle göra kanske på samma sätt för det var väldigt bra, enkelt och tydligt så det var bra”. Trots enkelheten beskriver hon ett annat hinder, nämligen att de vid användarsituationerna inte hade tillgång till hörlurar så de var tvungna att läsa texten istället för att lyssna. Det blir inte samma sak, menar hon, men: ”vi har ju inga”. Ett tekniskt hinder som användare möter är såldes brister i tillgång till nödvändig teknisk utrustning.

Ett annat tekniskt hinder är skillnader i datorvana hos personalen. En chef beskriver sina medarbetares datorvana från mindre god till väldigt god, men h\*n säger också att det är något de har som utvecklingsområde. Ett sätt de berörda möter det här tekniska hindret på är att man använder flera kanaler för att sprida Vision 2030. En sådan är att ta upp diskussioner om detta vid arbetsplatsträffarna. Här sker en organisatorisk spridning där enhetschefen förmedlar innehållet till avdelningscheferna som förmedlar det till personalen. Även om detta är ett sätt att möta svårigheter med bristande datorvana hos medarbetare så förloras samtidigt ett av syftena med Tillsammansmodulerna, nämligen syftet att stadsdirektören ska prata ”direkt” med medarbetarna (författarens tolkning).

Ett tekniskt hinder som framkommit är tillgången till datorer och rent rumsliga möjligheter att kunna sitta och jobba vid en dator, men också datorns placering i rummet. Vid ett besök i en verksamhet visade intervjupersonen forskaren platsen där man arbetat med Tillsammansmodulerna i en grupp på 8 personer. Datorn som användes är placerad i ett hörn av ett rum och den består av en 17 tums skärm, med hårddisken placerad bakom skärmen på möbelen. Med en kanon och en White Board skulle användarsituationen förbättras väsentligt (författarens synpunkt).

En chef som har en positiv inställning generellt till Vision 2030 och Tillsammansmodulerna svarar så här på frågan om hon vet någon som har stött på tekniska hinder vid användandet: ”att medarbetarna till exempel fick den innan mig. Det blev ju lite svårt som chef”. I det här fallet fick medarbetarna tillgång till en modul före chefen vilket gav problem för den sistnämnda att besvara medarbetarnas frågor om inloggningsproblem. Samma chef beskriver också fel med registreringen av användarna, att färre registreras än som faktiskt har gjort den aktuella modulen. Intervjupersonen ser en risk för att tekniska problem påverkar medarbetarnas motivation att arbeta med modulerna, vilket följande citat belyser:

Det blir ju det här med tekniken då. Jaha, då blir det det där genast. Hur ska vi kunna göra det om inte tekniken fungerar och då tycker man att då är det fel sätt att få ut den sen är det ju inga stora problem vi har haft men ändå. Det har varit lite snubbeltråd (Chef).

De beskrivna problemen uppstår när arbetet sker via stadens Intranät. För intervjupersonen ovan är det dock viktigt att tänka lösningsinriktat. Här innebär det att man går förbi Intranätet och istället utför arbetet genom de CD-skivor staden tillhandahåller. Tillsammansmodulerna och Vision 2030 genom.

En tjänsteman beskriver ett hinder de stötte på vid genomförandet av modul fem. Här hade man rekommenderat att den skulle genomföras i grupp, menar intervjupersonen, men när frågor i modulen skulle besvaras saknades en funktion att besvara frågor tillsammans som grupp.

Efter denna presentation av både kritiska och positiva synpunkter ska ett genomgående drag i empirin beskrivas, nämligen bilden av en väldigt tydlig vändpunkt som skedde i samband med en föreläsning av biträdande stadsdirektör Carina Lundberg Udelepp. Det är så tydligt att man kan tala om ett ”före” och ett ”efter”, vilket beskrivs nedan.

## Föreläsning av Carina Lundberg Udelepp, en vändpunkt

Ja, och den här verkligen förtydligandet som Carina gjorde, *varför behöver vi den här visionen?* Från början var det, vi har en vision, varsågod, och så försökte man på nåt sätt i modulerna plocka fram... och det är ju ett sätt att jobba, absolut men vägen dit blev ju otydlig och många lessna och tyckte jamen varför, förklara varför jag måste göra *detta* lite så där. Sen i min enhet, de är ju väldigt *på* så det är många som har *gjort* den och lyssnat och så där men de tyckte att det var lite trams från början (Chef).

De första modulerna som kom ut har uppfattats som ganska allmänna utifrån deras innehåll. En sak som har beskrivits som positivt var en karta där användaren fick klicka var olika stadsdelar låg. Det var bra för då: ”fick man se att vi är en liten del i en stor organisation” (Chef).

Gemensamt för de allra flesta intervjupersonerna är dock att Visionsarbetet har ”landat” med modul fem. En person beskriver det så här:

Ja, samfällt och det tror jag väl kanske att alla kommer att svara, samfällt så har det ju landat i modul fem så äntligen kan man väl säga har i alla fall mer eller mindre hela organisationen tagit till sig och förstått, vad menas egentligen med att ha en vision, alltså vad betyder det för mig i mitt arbete?

Det tycks som att föreliggande studie har genomförts mitt i en brytpunkt där en del av de kritiska uppfattningar som beskrivits tidigare kan vara färgade av att vändningen ännu inte kommit. Om så är fallet kan man finna en orsak till kritiken i att syftet med Vision 2030 fortfarande varit oklart även om kritiken mot organisatoriska förutsättningar som tid och rum inte förändras av detta.

Många intervjupersoner har beskrivit den stora AHA-upplevelse Carina Lundberg Udelepps föreläsning vid ett chefsmöte 2009-10-16 i Norrmalms stadsdel gav. Mötet och föreläsningen arrangerades av stadsdelsdirektören Christina Rapp Lundahl vars avsikt med mötet var att skapa ett strategiskt avstamp inför kommande arbete med Vision 2030 och Tillsammansmodulerna inom Norrmalms stadsdel. Här använder Rapp Lundahl ett fysiskt möte för att utveckla virtuellt samarbete på ett liknande sätt som virtuellt samarbete används för att utveckla innehållet i fysiska möten. *En ledningsstrategi för att främja virtuellt samarbete är här att inleda med fysisk icke- virtuell kommunikation.* Det tycks således finnas en strategiskt förankrad interaktiv relation mellan dessa två olika typer av samarbeten.

En chef säger att på det: ”enhetschefsmöte, då Carina Udelepp hade sin alltså lysande föredragning, där landade budskapet även hos cheferna för första gången fullt ut”. Intervjupersonen är osäker på vad som gjorde den här helomvändningen men hon tror att cheferna på förvaltningsnivå inte har lyckats att kommunicera det visionära budskapet på ett sådant sätt som Udelepp gjorde. Personen tror att en orsak till Udelepps framgång är att hon lyckades vara både konkret och visionär. Intervjupersonen menar att Udelepp lyckades förmedla att Vi är ett Vi som är med i ett sammanhang och hon gjorde detta med ett rakt sätt att tala.

Vid detta möte med stort M öppnade Rapp Lundahl mötet och presenterade Carina Lundberg Udelepp med orden:

Vi har nutid och lite framtid på *nära* håll så att säga och framtid på längre sikt och så har vi verksamhet och ekonomi och alla de här dimensionerna ska vi nu försöka knyta ihop och det är jag jätteangelägen om att vi gör tillsammans för det är *det enda* sättet att komma riktigt långt, det är att dra åt samma håll.

Med dessa ord lyckades hon sammanfatta huvuddragen i Vision 2030 som Udelepp sedan beskrev.

Föreläsningen inleddes med att Udelepp knöt visionen till verksamheterna i Norrmalm genom att säga att: ”det är väl ändå så tycker jag att nu i takt med att de mer och mer nära verksamheten så hoppas jag att det också ska kunna bli det stöd som det ska va i ert arbete och fundera över vad innebär det att vara i världsklass för oss på Norrmalm”. Just detta att Visionen ska ”plockas ned” och målas på ett sätt som passar varje enskild verksamhet är ett av dess mål (författarens tolkning). Ansvarig tjänsteman i Stadshuset vill att användarna av Tillsammansmodulerna ska göra visionen till sin genom att fundera kring: ” Vad är världsklass för oss, på vår förskola eller på vår skola. Vad handlar det här om egentligen”.

Efter inledningen fortsatte Udelepp sin föreläsning med att steg för steg beskriva innehållet i Vision 2030. Från att beskriva den politiska enigheten bakom detta styrdokument redogjorde hon för perspektiv som: miljö, IT-stöd, tänka ”runt i kring” (bostäder, skolor, förskolor m.m.), utbildning, arbetskraft, företagsklimat, mångfald, innovationer, Stockholm som en kunskapsregion och internationell mötesplats, ekologiskt tänkande, medborgarperspektiv och kontaktcentrum samt trygghet.

En chef sammanfattar sin upplevelse vid Udelepps presentation på följande mänskliga sätt som tycks vara generellt för åhörarna vid föredraget: ”Helt ärligt ska jag säga pling plong, där trillade tydligheten ner för mig”. Utifrån den här upplevelsen föreslår personen att visionsarbetet borde ”vända på steken”, alltså först motivera Vision 2030 för chefer och medarbetare för att sedan i steg två arbeta med webbaserade moduler. Vid en av intervjuerna reflekterade en chef över vad det konkret var som Udelepp sa eller gjorde som skapade den omvälvande AHA- upplevelse flera intervjupersoner beskriver:

Men det, jag kan ställa mig frågan själv nu, kan det vara det att vi va med henne när hon sa det, alltså att vi va i det *mötet*? Kan det va *det*, alltså hela hennes kroppsspråk, hela hennes inlevelse. Hon verkade ju *älska* det hela, alltså hon var så skicklig.

Efter denna beskrivning av en betydelsefull föreläsning ska drivkrafter att samarbeta virtuellt diskuteras.

## Drivkrafter att samarbeta virtuellt, eller att inte göra det

Som beskrivits tidigare innebär virtuellt samarbete i denna studie en kommunikation som sker genom Tillsammansmodulerna eller som på olika sätt relaterar till dessa och som sker mellan människor på olika nivåer i hela organisationen inom Stockholms stad. I begreppet inkluderas även övrig webbaserad kommunikation. Vid intervjuer har raka frågor vad som får de tillfrågade personerna att vilja eller inte vilja samarbeta webbaserat/virtuellt varit centralt.

En drivkraft som har nämnts av många är snabbhet, att det går fort att samarbeta via webben eller som en person uttrycker det: ”ja, snabbhet förstås, att det går fort”. Samma person ser också en styrka i att kommunikation som sker via webben ger en automatisk dokumentation, att man kan gå tillbaka och kolla. En annan drivkraft att välja virtuell kommunikation är att man når ut till många människor med samma budskap.

Vidare menar en intervjuperson att verksamheternas innehåll påverkar om man väljer att samarbeta virtuellt eller på något annat sätt. H\*n säger att:

Jag menar det är skillnad om du har just att du jobbar med människor kontra du jobbar på ett kontor med vad det nu kan va där du kanske inte har, har inte behov av att ha så mycket kontakt med andra människor och det kan du sköta genom mejla och såna saker (Chef).

Vidare ger materialet exempel på att lusten att använda Tillsammansmodulerna kan vara relaterat till prioriteringar i verksamheten. Istället för att känna en drivkraft i att göra modulerna ligger den här intervjupersonens prioritering på att arbeta med de dagliga göromålen. H\*n uttrycker sig så här:

Vad är viktigast? Vad har högsta prioritet? Eftersom vi ska jobba med kvalitet och jobba med samarbete och hela den här biten och visa hur bra och duktiga vi är, så prioriteten ligger ju ute, *inte* på det [Tillsammansmodulerna]. Det kan jag säga.

I det här fallet begränsas lusten att ta del av Visionsarbetet av prioriteringar men samma person säger också att nyfikenhet är anledningen till att h\*n trots allt tittat på Tillsammansmodulerna. Därför kan ren nyfikenhet ses som en drivkraft att ta del av virtuellt samarbete.

## Virtuell kommunikation och ledningsstrategi

I den bidragsansökan som finansierar föreliggande studie är ledningsstrategier i relation till virtuella samarbeten centrala att undersöka utifrån frågan hur virtuella samarbeten påverkar ledningsstrategier. Med Tillsammansmodulerna som studieobjekt så är det dock nödvändigt att utveckla detta studieperspektiv till att även gälla virtuella samarbeten *som* ledningsstrategi då modulerna i sig själva utgör ett medel för ledning och styrning.

I materialet framträder en bild där chefer använder virtuellt samarbete som en del i kommunikationsprocessen där vissa faser sker via webben medan andra sker vid mänskliga möten och val av kommunikationsmedel är i allra högsta grad strategiska. Exempelvis sker styrning och uppföljning som är envägsriktad via mejl. Inför ett möte skickas nödvändig information ut via webben med syftet att ägna tiden vid själva mötet åt annat än ren information. En chef beskriver det här:

Det är verkligen så att vi medvetet lägger upp chefsmötena så att vi ska försöka *använda* oss utav chefsgruppen, alltså med erfarenhetsutbyte och ett lärande och dialog och reflektioner och så, så att vi *inte* behöver ta tid för ren information utan försöker ändå göra så att det som kan informeras om och skickas ut som dokument eller som kan, alltså den styrningen och uppföljningen som kan ske som är *mer* envägs, den försöker jag använda mejlen till, och även inte bara mejl utan då är det ju Intranätet och all den hanteringen.

På frågan hur h\*n planerar sitt strategiska ledarskap om h\*n vet att webbstöd ska användas vid ledandet av verksamheten svarar en chef att: ”Då tycker jag att det handlar om att försöka få webbstödet att bli *levande* och bli tillräckligt *intressant* för att det ska användas. Då handlar det mycket om vad det här stödet innehåller”. En strategi för den här chefen är att vara ute och prata väldigt mycket i verksamheterna. Man måste kombinera stödet, menar den här intervjupersonen. Det



sker genom att man ställer frågor till medarbetarna av typen: Hur gör du? Hur har du använt det? När tänker du använda det? Det blir en styrning av medarbetarnas nyttjande av webbstöd. Detta i sin tur påverkar innehållet i det chefen förmedlar till medarbetarna. Intervjupersonen ovan beskriver sin strategi i detta sammanhang så här:

Det ser jag som min roll, så istället för att vara ute och prata om själva innehållet så kanske jag pratar om *att* man ska använda själva stödet men det går inte att bara göra det för då blir det alldeles för statiskt utan då måste jag ju prata innehåll också.

I första hand stöds således *själva användandet* av webbmodulerna även om innehållet också uppfattas som viktigt. I valet av strategisk ledning har det dock varit betydelselöst för den här chefen att Tillsammansmodulerna varit just webbaserade. På frågan om h\*n skulle ha gjort på något annat sätt utan webbaserade moduler är svaret att: ”Jag skulle ha gjort likadant” (Chef).

## Sammanfattning

I föreliggande delrapport har tjänstemäns, chefers och medarbetares uppfattningar kring den webbaserade plattformen Tillsammansmodulerna samt ett av Stockholms stads styrdokument, Vision 2030, beskrivits.

Begreppet virtuellt har definierats som en kommunikation vilken i första hand sker via Tillsammansmodulerna, men även andra webbaserade kommunikationsmedel inkluderas i begreppet. Virtuellt samarbete har beskrivits som ledningsstrategier och som drivkrafter hos medarbetare att samarbeta (eller inte samarbeta) via Tillsammansmodulerna eller andra webbaserade kommunikationsmedel.

Vision 2030 har beskrivits som ett strategiskt åtagande för Stockholm stad medan Tillsammansmodulerna har beskrivits som ett webbaserat medel att implementera densamma i organisationen.

Uppfattningar kring Vision 2030 och arbetet med Tillsammansmodulerna har beskrivits som allt ifrån mycket kritiska till att studiens deltagare har en positiv syn på detta arbete.

Tillsammansmodulerna har beskrivits som tekniskt enkla att använda. Dock har tekniska hinder i form av varierande datorvana hos medarbetare, brister i den tekniska utrustningen, rumslighet, svårigheter med registrering samt ordning på utskick av nya moduler nämnts som problem.

I samband med en föreläsning av biträdande stadsdirektören Carina Lundberg Uudelepp har ett tydligt ”före” och ”efter” beskrivits. 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. Detta möte arrangerades av stadsdelsdirektören i Norrmalms stadsdel, Christina Rapp Lundahl vars syfte var att skapa en plattform inför kommande arbete med Vision 2030 och Tillsammansmodulerna i Norrmalm. En tolkning av författaren som framträdde vid denna redogörelse var att *en ledningsstrategi att leda virtuellt är att skapa ett avstamp genom fysisk icke- virtuell kommunikation*.

Drivkrafter att samarbeta eller inte samarbeta virtuellt har beskrivits. Drivkrafter som nämnts är: snabbhet, automatisk dokumentation, att man når många med samma budskap, nyfikenhet, verksamhetens innehåll samt prioriteringar i verksamheten.

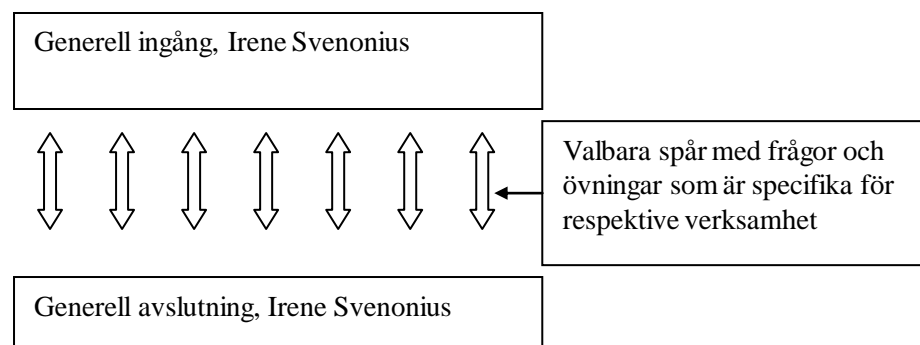
Slutligen har arbetet med webbaserade Tillsammansmoduler beskrivits som ett medel för strategisk ledning och styrning. Virtuellt samarbete som ledningsstrategi har beskrivits som en del i en kommunikationsprocess där vissa faser sker via webben medan andra sker vid mänskliga möten. Val av kommunikationsmedel är strategiska i hög grad.

Att ge stöd genom att prata om webbstöd ute i verksamheterna är en ledningsstrategi.

En chef menar att använd ledningsstrategi är densamma både med och utan webbaserat stöd.

## Slutsatser och förslag

Ett förslag som föds i interaktionen mellan forskare och en intervjuperson (Tjänsteman) är att förändra Tillsammansmodulernas form. Från en generell ingång, över till verksamhetsinriktade och valbara spår som ger förslag på verksamhetsspecifika frågor och övningar tillbaka till ”en knuten säck” i slutet på modulen. Med denna struktur skulle varje verksamhet på ett tydligare sätt knytas till innehållet i Modulerna. En modell av idén visas nedan.



## Förslag på innehåll i kommande moduler

- Knyt ihop Vision 2030 med förskolans och skolans Läroplaner (Chefs förslag)
- Utveckla ett spår för chefer där man ger underlag får att diskutera dilemman vid chefsmöten (Chefs förslag)
- Ge någon form av möjlighet till interaktion av en sådan art man finner i sociala medier, det vill säga en funktion för chatt eller bloggar i designen (Författarens förslag).
- Utveckla Tillsammansmodulerna till att bli mer gruppinriktade, samt designa en funktion för gruppregistreringar (Tjänsteman)
- Arbeta mer med ljudbilder från staden vid audiodesignen, till exempel stadsmiljöljud eller tunnelbaneljud (Tjänsteman).<sup>5</sup>
- Förtydliga kopplingen mellan verksamheten i vardagen i dag och år 2030, hur man kan se Vision 2030 i det man redan gör samt hur man med små förändringar kan närma sig visionen (Författarens förslag)
- Förtydliga budskapet med de goda exemplen för översättning till de respektive verksamheternas praktik
- Designa in ett sammandrag av Carina Lundberg Uudelepps presentation vid chefsmöte i Norrmalm 2009-10-16 (Författarens förslag)

<sup>5</sup> Detta förslag skulle sannolikt också förbättra visionsfilmen som visas för medborgare och andra intresserade på stockholm.se (<http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Vision-2030/>) väsentligt (författarens synpunkt)

## Övriga förslag

- Fundera kring hur känslan av tidsbrist att arbeta med Tillsammansmodulerna och Vision 2030 i verksamheterna kan lösas
- Se över rutiner med förankringsarbetet av visionen ut till medarbetare
- Fundera kring betydelsen av verksamheternas inriktning i relation till synen på visionsarbetet. Verksamheter som arbetar med barn har lättare att se sin roll i visionen än personer som arbetar i äldreomsorg. Hur kan detta bemötas?
- Se över varje verksamhets tekniska utrustning och rumsliga förutsättningar
- Se över registreringsfunktionen vid genomförandet av Tillsammansmodulerna
- Säkerställ en rutin där chefer får tillgång till nya Tillsammansmoduler före medarbetarna

## Studiens fortsättning

Med resultatet av denna inledande studie som underlag planeras den fortsatta forskningsprocessen på följande sätt:

- En enkätstudie med öppna och ostrukturerade frågor genomförs i två stadsdelar. Tanken är att studera om slutsatserna i denna delrapport verifieras eller falsifieras i ett kvantitativt material samt att inkludera betydelsen av genus.
- Resultatet av enkätstudien kommer att analyseras genom tematisering i ett första steg, samt genom teoretisk analys i steg två. Vidare kommer materialet att jämföras komparativt i syfte att studera likheter och skillnader mellan två olika stadsdelar.
- I steg tre av forskningsprocessen planeras etnografiska djupstudier (intervjuer och observationer) i några olika verksamheter. I detta skede planeras också observationer samt deltagande vid några verksamheters konkreta arbete med Tillsammansmodulerna och Visionsarbetet.

## Referenter

Edenius, Mats & Yakhlef, Ali: *Projektansökan till FAS*

### *Webbsidor*

[www.ne.se](http://www.ne.se)

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/framtidens-stockholm/Vision-2030/>

[www.stockholm.se/Vision](http://www.stockholm.se/Vision) 2030

[www.wikipedia.se](http://www.wikipedia.se)

*Intervjumaterial som utgör underlag för denna rapport sparas och förvaras hos författaren*

