



Stockholms Universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Kandidatuppsats 10 poäng  
HT 2002

# Bevaka världen!

*En uppsats om den spontana omvärldsbevakningens vara eller icke-vara i Stockholms stad.*

Författare: René Bacchus  
James Mc Connell

Handledare: Olle Högberg

# Förord

Vi vill säga tack till alla er som har hjälpt oss att komma i mål med uppsatsen. Tack till Per-Olof Lindfors på Tyresö som kom med förslaget till uppsatsämnet och tack till Klas Thorén på Stockholm stad för alla tips och all information. Tack till alla som har svarat på enkäten och tack till personalen på förvaltningarna som har tagit sig tid med att dela ut och samla in enkäten. Tack till Sven Hamrefors för förklaringen och synpunkterna och tack till våra gruppkamrater för visat intresse och stöd. Slutligen ett stort tack till Olle Högberg som har uppmuntrat och inspirerat oss under hela terminen.

# Sammanfattning

Den privata näringsverksamheten har länge haft anledning att bevaka sin omvärld, men även omvärldsbevakning inom kommunal verksamhet har fått högre prioritet de senaste åren.

Vad är det då som skapar förutsättningar för medarbetarnas vardagliga insamlande av information? Vad underlättar att informationen sprids? Vilka faktorer är viktiga?

Vi har genomfört en undersökning på fem stadsdelsförvaltningar i Stockholms kommun. Genom att använda oss av en enkät har vi kunnat få kontakt med en större population, men modellen vi har använt oss av är inte tidigare väl prövad i enkätform. Därmed kan undersökningen ses som ett försök att undersöka ämnet på ett nytt sätt.

En av de undersökta stadsdelsförvaltningarna har fått ett bättre resultat på vissa väsentliga punkter. Detta ser vi som ett tecken på att organisationen har bättre förutsättningar för medarbetarna att bidra till omvärldsbevakningen. De faktorer som ligger till grund för undersökningen är: *samordnande logik*, *kunskapsöverföring*, *genomskinlighet* och *motivation*. Skillnader i dessa fyra faktorer påverka hur en organisation fungerar i allmänhet och kan vara avgörande för att omvärldsbevakningen ska fungera effektivt.

Genom uppsatsen har vi belyst några intressanta aspekter som kan utgöra grunden för en organisations omvärldsbevakning. Resultatet av vår undersökning blev inte exakt som förväntat, men vi tror att uppsatsen kan bidra med en tankeväckare för chefer och personal i både kommunal och privat verksamhet.

# Innehållsförteckning

<b>INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
STOCKHOLMS STAD .....	5
SYFTE .....	5
AVGRÄNSNINGAR .....	5
DEFINITION AV BEGREPP .....	6
<b>TEORI</b> .....	<b>7</b>
TIDIGARE FORSKNING .....	7
SPONTAN OMVÄRLDSBEVAKNING .....	7
ARBETSSITUATIONEN OCH DEN GENERELLA SITUATIONEN .....	8
SPANINGSBEGREPPET .....	11
<b>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>14</b>
METOD .....	14
URVAL .....	15
ENKÄT .....	18
<i>Frågor</i> .....	18
<i>Bearbetning</i> .....	21
<b>EMPIRISK ANALYS</b> .....	<b>23</b>
NIVÅ 1 .....	23
NIVÅ 2 .....	24
<i>Hägersten</i> .....	24
<i>Hässelby - Vällingby</i> .....	25
<i>Östermalm</i> .....	26
<i>Maria – Gamla Stan</i> .....	27
<i>Liljeholmen</i> .....	28
NIVÅ 3 .....	29
KRITISK GRANSKNING .....	31
<b>FÖRDJUPAD ANALYS</b> .....	<b>32</b>
<b>AVSLUTANDE KOMMENTARER</b> .....	<b>33</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>34</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>36</b>
1. ENKÄT .....	36
2. ENKÄTSVAR .....	43
3. SVARSPRIDNING .....	53
4. EXTREMSVAR .....	54

# Inledning

*"Even if you're on the right track, you'll get run over if you just sit there."*

Will Rogers

Omvärldsbevakning är något vi alla gör i större eller mindre grad varje dag. För många privata företag är omvärldsbevakning nödvändigt för att kunna hålla jämna steg med konkurrenterna. För offentlig verksamhet är det också nödvändigt, men eftersom kommuner inte är utsatta för samma konkurrenssituation som privata företag har omvärldsbevakningen där kanske inte prioriterats lika högt. Fördelarna med att ha en välfungerande omvärldsbevakning är eller borde ändå vara uppenbara. Demografiska förändringar, ändrade EU regler och politiska beslut har stor inverkan för hur kommuner bedriver sin verksamhet och förkunskap om dessa förändringar kan vara avgörande för att en kommun ska kunna betjäna medborgarna på bästa sätt.

De mest omvälvande förändringar som har drabbat kommunala verksamheter har ofta handlat om stora nedläggningar. På orter där en verksamhet eller bransch har dominerat och sedan flyttat eller lagts ner har stora efterföljande problem varit vanliga. Att kunna undvika sådana händelser är ofta inte realistiskt men hade kommunerna varit förberedda hade de möjligen snabbare kunnat ta sig ur en krissituation. Vilka scenarier som framtiden kan föra med sig är svårt att sia om, troligen kommer nya typer av problem att kunna uppstå. För många kommuner har inte omvärldsbevakning varit en prioriterad fråga, många räknar med att chefer och anställda håller sina respektive områden under kontroll. Intresset för ämnet är ändå stort. Enligt en enkät svarade endast fem av 100 tillfrågade kommuner att de inte alls sysslade med någon omvärldsbevakning<sup>1</sup>. Vad är det då i en organisation som gör att omvärldsbevakningen fungerar?

Det finns vitt skilda uppfattningar om vad som krävs för en effektiv omvärldsbevakning. Det kan ses som en teknisk fråga att anställa någon som kan hantera informationskällor och så är problemet löst. Det kan också upplevas som ett alltför svårt problem och att det inte är värt besväret att försöka göra framtidsprognoser, utan bara se till att vara beredd för alla eventualiteter. Diskussioner om ämnet pågår dock kontinuerligt.<sup>2</sup>

Vid en konferens om omvärldsbevakning som hölls i Stockholm 1996 diskuterades olika perspektiv och exempel på omvärldsbevakning som tillämpas både i Sverige och internationellt. En återkommande poäng på konferensen var att lokalkännedom är mycket viktigt för en fungerande omvärldsbevakning. En av deltagarna, professor Bengt Stymne, påstår att var och en i en organisation är den bästa bevakaren av sin andel av omvärlden, kunskap och lokalkännedom bör tillvaratas. En annan aspekt som Stymne tog upp är att fokusering på redan tillgänglig information kan vara bättre än mer information. Att passivt få, eller rutinmässigt generera, en mängd information skapar inte förmågan att assimilera informationen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jerkert, Björn. 2001. Lokala utsikter.

<sup>2</sup> Borg et al. 1998. Omvärldsbevakning för en ny tid.

<sup>3</sup> Rossander, Olle. Borg, Lennart. Red. 1996. Omvärldsbevakning och konkurrenskraft seminarium.

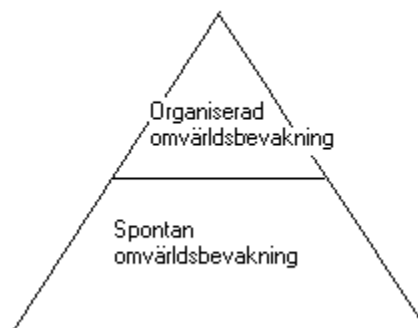
## Stockholms stad

I maj 2000 antog Stockholm stads kommunfullmäktige en strategi rörande stadens omvärldsbevakning, strategin innehåller bland annat målet *att staden ska vara rustad att tidigt möta omvärldsförändringar, att uppfatta vad som sker, förstå, förutse och därefter handla, att "komma först till framtiden"*<sup>4</sup>. Redan 1997 inrättades dock en omvärldsstab bestående av fyra personer med uppdrag att stödja och utveckla stadens omvärldsbevakning.

Sven Hamrefors, forskare vid Stockholms Handelshögskola, har varit en diskussionspart i vägen fram till hur Stockholms stad ska bedriva sin omvärldsbevakning<sup>5</sup>. Klas Thorén, omvärldsstrateg på stadsledningskontoret har i samråd med Hamrefors tagit fram en plan för hur omvärldsbevakningen bör bedrivas i Stockholms stad.

Hamrefors teori utgår ifrån att alla i en organisation kan och bör vara en aktiv del av omvärldsbevakningen. Bilden till höger visar hur basen i en organisations omvärldsbevakning består av spontan omvärldsbevakning, detta begrepp kommer att förklaras mer ingående senare. Den organiserade omvärldsbevakningen inom Stockholms stad består av ett nätverk som bildats av en kontaktperson från varje bolag eller förvaltning. Verksamheterna ansvarar själva för att bevaka sina respektive områden.

Omvärldsstrategen Thorén finns även som ett stöd för kontaktpersonerna. Förutsättningarna för att den spontana omvärldsbevakningen ska fungera återfinns enligt Hamrefors i hur väl organisationen skapar förutsättningar för medarbetarna att samla in, förmedla och utbyta information.



Figur 1.<sup>6</sup>

## Syfte

Syftet med uppsatsen är att förstå hur medarbetarnas vardagliga insamlande och spridande av information kan förbättras samt att belysa vilka faktorer i verksamhetens organisation som möjliggör en väl fungerande spontan omvärldsbevakning.

## Avgränsningar

Vi kommer i denna uppsats inte att fördjupa oss i den organiserade omvärldsbevakningen. De teorier som andra forskare har framfört kommer endast flyktigt att beröras. Arbetet kommer att behandla kommunal verksamhet i Stockholms stad och vi kommer att liksom stadsledningskontoret att utgå från Hamrefors forskning.

<sup>4</sup> Kommunstyrelsens utlåtande 2000:87 RI (Dnr 220/00, 317/00)

<sup>5</sup> Lokala utsikter. 2001, Thorén, Klas. 2002-09-17, intervju.

<sup>6</sup> Ingår i en serie illustrationer av Hamrefors.

## **Definition av begrepp**

Omvärldsbevakning är inte ett begrepp som är så väletablerat inom företagsekonomin, men det ligger väldigt nära begreppet Business Intelligence, som är desto mer välkänt. Skillnaden mellan omvärldsbevakning och Business Intelligence ligger i att den senare ofta har karaktären av en organiserad aktivitet med tolkande syfte. Business Intelligence är dessutom mer framtidsorienterat. Syftet är ofta att aktivt införskaffa information som underlag till beslutsfattande. Hamrefors har översatt Business Intelligence till "affärsunderrättelser". Det existerar även andra varianter av begreppet som: Competitive Intelligence, Political Intelligence, Market Intelligence och Technology Intelligence.<sup>7</sup> Ytterligare ett begrepp, Municipal Intelligence, används att beskriva omvärldsbevakningen i Stockholms Stad.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Hamrefors, Sven. 1999. Spontaneous Environmental Scanning.

<sup>8</sup> Thorén, Klas. 2000. Föredrag om "Municipal Intelligence" i Stockholms stad.

# Teori

*“To know that you do not know is the best.  
To pretend to know when you do not know is a disease.”*  
Lau-tzu, The way of Lau-tzu

## Tidigare Forskning

Några av de forskare inom omvärldsbevakning och Business Intelligence som vi har kommit i kontakt med är Benjamin Gilad, Göran Pagels-Fick, Per Frankelius och Sven Hamrefors.

Gilad har skrivit en bok om Business Blindspots som behandlar blinda fläckar inom en organisation och hur man undviker dem. Gilads rekommenderade metod att undvika blinda fläckar är genom *competitive intelligence*. Han använder begreppet på ett sätt som skiljer sig något från det normala. Vanligen skulle begreppet innebära att man samlar in information om sina konkurrenter för att inte bli överraskad av något nytt inom ens eget affärsområde. Gilad däremot gör skillnad mellan information och underrättelse (intelligence). Han menar att korrekt använd underrättelse är ämnad att förhindra att beslutsfattare ser världen genom skygglappar och att det därmed uppstår blinda fläckar. Gilad säger: ”The question is not *whether* your company will lose touch with the competitive arena, but *when* it will lose touch.”<sup>9</sup>

Pagels-Fick pratar om hur det gäller att undvika att basera sina analyser enbart på vad som har hänt, eller håller på att hända, något som ofta förekommer då externa rapporter används. Risken finns att slutsatserna blir enbart reaktiva. För att undvika denna fälla gäller det att inte bara söka efter färdigt material. Man måste vara kreativ och använda data från angränsande områden.<sup>10</sup>

I boken Omvärldsanalys beskriver Per Frankelius sin modell som han kallar för World Mapping Method. Modellen innehåller åtta steg, från omprövning av perspektiv till handling. Enligt Frankelius är meningen med omvärldsanalys bland annat att den ska leda till nya affärer. Han säger: ”Det är en myt att all viktig information finns i överflöd och denna myt leder till en falsk föreställning att man alltid är fullständigt informerad.”<sup>11</sup>

## Spontan omvärldsbevakning

Hela det följande avsnittet bygger på Hamrefors bok, ”Den uppmärksamma organisationen” (2002) och doktorsavhandling om ”Spontaneous Environmental Scanning” (1999). Även delar från föredragsunderlag om ”Municipal Intelligence” skrivet av Klas Thorén (2000) har använts.

Begreppet spontan omvärldsbevakning är centralt både i teorin och i uppsatsen som helhet. Spontaniteten ligger i att det ofta är ett automatiskt avläsande av omvärlden och inte ett planerat beteende. Omvärlden innefattar materiella och sociala fenomen både i personens närhet och på avstånd. Bevakningen är helt enkelt att läsa av

---

<sup>9</sup> Gilad, Benjamin. 1996. Business Blindspots.

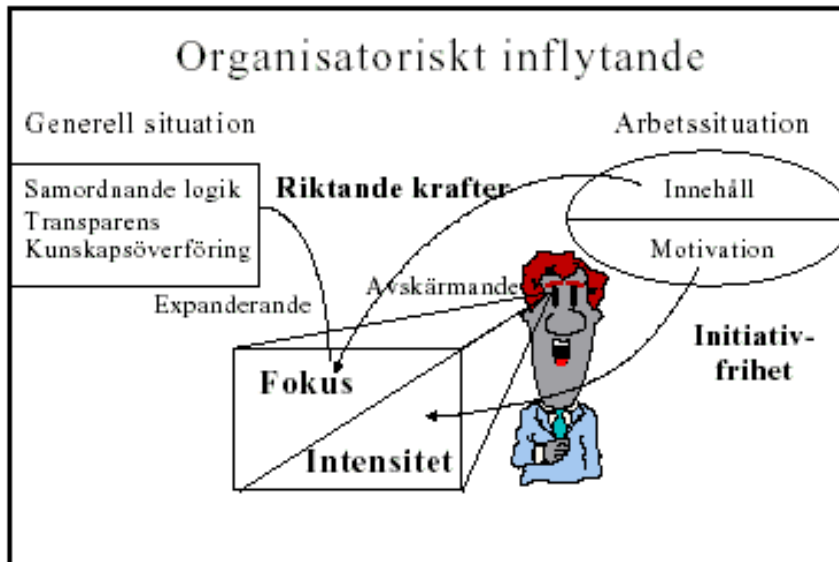
<sup>10</sup> Pagels-Fick, Göran. 1999. Business Intelligence.

<sup>11</sup> Frankelius, Per. 2001. Omvärldsanalys.



fenomen och händelser i nämnda omvärld.<sup>12</sup> De följande delarna har för avsikt att förklara de mest centrala begreppen i teorin.

## Arbetsituationen och den generella situationen



Figur 2.<sup>13</sup>

Bilden ovan visar hur olika organisatoriska faktorer samverkar för att skapa en på samma gång fokuserad och bred spaning. De faktorer som återfinns i arbetsituationen har en avskärmande eller avsmalnande effekt på spaningen. Arbetsituationens upplägg och innehåll kommer att rikta spaningen mot arbetsrelaterade områden. Motivation och initiativfrihet ökar intensiteten i spaningen. Då faktorerna i den generella arbetsituationen fungerar väl har de en expanderande eller breddande effekt på spaningsbeteendet.

I *arbetsituationen* kan det vara så att tidigare erfarenheter av liknande situationer leder till en upplevelse av att man har kontroll på situationen, detta kan i sin tur leda till något som den Amerikanska psykologen Csíkszentmihályi kallar för "flow"<sup>14</sup>. Att väl känna igen sig i en situation tillsammans med att kraven upplevs som rimliga i förhållande till den upplevda förmågan leder till en känsla av personligt flyt eller "flow". Den här känslan frigör kreativitet och ökar uppmärksamheten. I de fall kraven överstiger den upplevda förmågan uppstår en ångestsituation som gör fokuset mer snävt. Om det istället är så att kraven understiger förmågan så uppstår en känsla av tristess vilket även det leder till ett snävtare fokus. Ett visst mått av förändring krävs dock för att inte situationen ska bli för bekväm. Om allt fortsätter som förut kan det leda till så kallad "sensory deprivation" vilket kan översättas med sensorisk berövning. Alltså att intrycken eller stimuleringen utifrån blir alltför torftig. Det här drabbar ofta diktatorer som lyckas styra informationsflödet så bra att inget händer som inte får hända, vilket leder till misstänksamhet mot omgivningen och en i förlängningen omöjlig situation<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.

<sup>13</sup> Ingår i en serie illustrationer av Hamrefors.

<sup>14</sup> Csíkszentmihályi, Mihály. 1999. Finna Flow.

<sup>15</sup> Ingvar, D.H. 1991. Tidspilen- Cerebrala essäer.

Då arbetssituationen upplevs balanserad mellan krav och förmåga trivs man bättre och den uppgiftsrelaterade motivationen ökar, denna kallas i engelsk litteratur ofta för *intrinsic* eller inre motivation. Detta kan ses i förhållande till *extrinsic*/yttre motivation, som kan bestå av till exempel lön eller andra yttre faktorer. Det som driver individens utveckling framåt ligger i organisationens generella situation.

Den *generella situationen* beskriver hur organisationen fungerar. Idealiskt fungerar den som en inramande miljö till medarbetarnas egna handlingsmiljöer. Den kan i värsta fall annars fungera som en främmande miljö. Ett exempel på en inramande miljö som fungerar bra för medarbetarna är IKEAs affärsidé som bygger på kostnadseffektivitet. Miljön, som är ett resultat av att det ska vara billigt med IKEAs möbler, fungerar även tillsammans med kundernas önskemål om billiga möbler.<sup>16</sup> Ett exempel på en inramande miljö som inte fungerar på ett lämpligt sätt är hur IBM på 1970-talet fokuserade enbart på stordatorer. De interna processerna handlade enbart om stordatorer och även kunderna fokuserade på detta. Denna oförståelse för att persondatorer skulle kunna ha någon betydelse ledde även till att IBM tillät Bill Gates behålla upphovsrätten till DOS när IBM började tillverka persondatorer. Resultatet blev att IBM hjälpte Microsoft att skapa marknadsdominans. De faktorer som enligt Hamrefors främst bidrar till att skapa en väl fungerande inramande miljö är *samordnande logik, genomskinlighet och kunskapsöverföring*.

Den *samordnande logiken* kommuniceras genom organisationens processer. Hur väl fungerar de och stämmer de överens med medarbetarnas förväntningar och behov? Som exempel kan nämnas hur bilfabrikanter tidigare ansåg att det var helt normalt att bilarna de producerade inte alltid fungerade och att kunderna fick reparera dem själva. Eftersom kunderna ofta var bönder som hade verktyg och var vana att reparera saker uppstod inga större protester. När kunderna sedermera till större delen blev storstadsbor minskade reparationskunskaperna och behovet av bilar som fungerade bättre ökade, detta var något man inom den amerikanska bilindustrin inte märkte av förrän ett Japanskt företag uppfann bilfabriken som producerade felfria bilar.<sup>17</sup>

Det verkade för de amerikanska tillverkarna logiskt att göra som de alltid hade gjort eftersom det tidigare hade fungerat, men logiken stämde inte överens med de nya förhållandena. Samordnande logik handlar även om att de interna processerna som till exempel faktureringsystem eller beslutsordningen fungerar på ett tydligt och smidigt sätt. Följden av att ingen förstår hur beslut fattas kan vara att en social dimma lägger sig över organisationen. Detta kan bero på en avsaknad av en organiserad beslutsprocess och att de politiska krafterna inom en organisation därmed släpps fria. Alltså att det skapas pakter och överenskommelser, eller att beslut fattas utan att alla vet hur besluten är tagna.

Organisationens *genomskinlighet* handlar om hur pass väl organisationens olika delar är sammanfogade i ett förstäeligt system. De två viktigaste faktorerna som påverkar genomskinligheten är den fysiska genomskinligheten och att det finns en tydlig verksamhetsidé. Den fysiska genomskinligheten handlar till stor del om hur mycket information om de övriga delarna av organisationen som medarbetarna har

---

<sup>16</sup> Salzer-Mörling, Miriam. 1998. Företag som kulturella uttryck.

<sup>17</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.

tillgång till. Därmed inte sagt att ju mer information desto bättre, för mycket information kan leda till informationsstress, framförallt om informationen ligger utanför ens egen specialistkompetens. I stressade situationer minskar individer automatiskt sitt fokus, information som inte är absolut nödvändigt för att utföra ens arbete sorteras bort. Detta är inte något som bidrar till förbättrad genomskinlighet i en organisation. Den andra faktorn som berör genomskinligheten är förekomsten eller avsaknaden av en verksamhetsidé. Att det existerar en verksamhetsidé i sig är givetvis inte tillräckligt, det som avgör är formuleringen och förmedlingen. Om formuleringen utgår från vad man ska göra istället för vilken roll företaget ska fylla finns en risk att företaget riktar sin uppmärksamhet endast mot det som företaget måste vara bra på idag, vilket brukar benämnas kärnverksamhet. Kärnkompetens däremot handlar om vad man måste kunna för att fylla sin roll i framtiden. Om man bara fokuserar på vad som behövs idag finns risken att det bantas bort funktioner som kan komma att behövas i framtiden.

Ytterligare ett exempel hämtat från IKEA är deras motto att "vi ska spara pengar tillsammans med våra kunder". En sådan verksamhetsidé beskriver väl rollen som alla anställda förväntas fylla, den genomsyrar hela verksamheten och leder till en utveckling av verksamheten. Om verksamhetsidén finns på pappret men inte har förmedlats på ett effektivt sätt gör den uppenbarligen ingen nytta. Undersökningar har visat att även inom ledningen är det vanligt att inte alla känner till verksamhetsidén. När man kommer längre bort från ledningspositionerna kan medvetandegraden vara så låg som 5-10 %.<sup>18</sup>

*Kunskapsöverföring* handlar som det hörs på namnet om medarbetarnas möjligheter att hitta kunskap när de behöver den och att kunna vidareförmedla den. Kunskapsöverföring sker både mellan människorna i organisationen och genom informationsinsamling från databaser, tryckt material eller andra källor. För att kunskapsöverföringen ska fungera krävs att informationen kan hittas i rätt tid, då den är aktuell. Den enligt Hamrefors viktigaste formen av kunskap är perspektiv. Det bästa sättet att förmedla kunskap/perspektiv är genom personliga möten, både med människor inom organisationen och med människor utanför. Om organisationen hjälper till att underlätta för sådana personliga möten så ökar alltså kunskapsöverföringen.

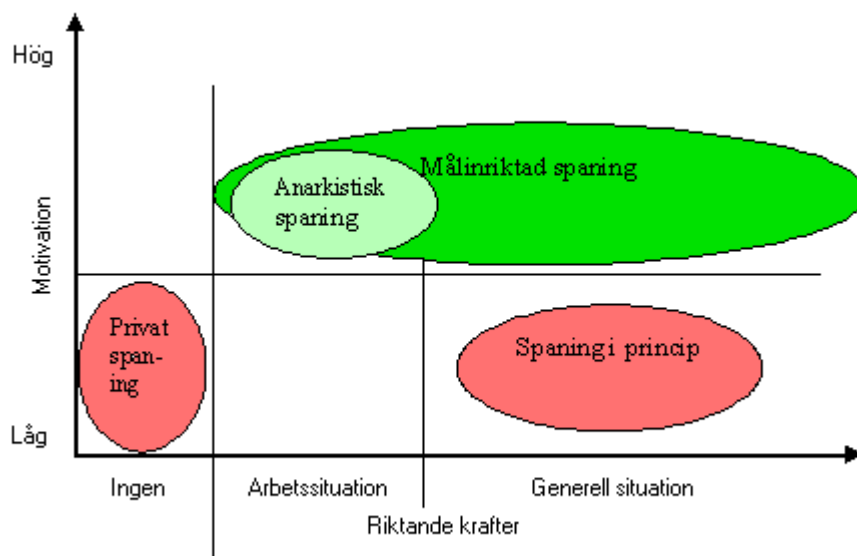
I de fall då organisationens samordnande logik, genomskinlighet och kunskapsöverföring fungerar bra, kommer medarbetarna att intressera sig för saker som ligger utanför det som arbetet kräver. En risk med detta är att de missar vad som är relevant för uppgiften. Idealet är alltså att samtidigt fokusera på det som är arbetsrelevant och att vara mottaglig för sådant som är nytt eller oväntat.

---

<sup>18</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.

## Spaningsbegreppet

Vilka typer av spaningsbeteenden skapas då i olika organisatoriska miljöer? Bilden nedan visar exempel på olika typer av spaningsbeteende som uppstår vid olika organisatoriska förutsättningar. Den vågräta axeln är uppdelad i tre delar, dels avsaknad av riktande kraft, sedan då arbetssituation har en fungerande riktande kraft och då den generella situationen har en fungerande riktande verkan. Dessa situationer kan existera tillsammans med hög eller låg motivation på den lodräta axeln. Förklaringar och exempel på sådana situationer följer nedan.



Figur 3.<sup>19</sup>

En organisation som inte lyckas tillhandahålla intressanta arbetsuppgifter och där medarbetarna inte förstår meningen med organisationen överhuvudtaget leder till en typ av omvärldsbevakning som Hamrefors kallar *privat spaning*. Motivationsgraden är låg och även möjligheterna att påverka är låga. Har man tråkigt på jobbet så är det ändå naturligt att spana mot omvärlden, men främst på sätt som inte är till nytta för arbetet. Privat spaning kan till exempel ske genom Internet-surfning eller genom att kolla fotbollsresultat. Riktande kraft kan saknas, men för att undvika sensoriskt berövande kommer ändå medarbetarna att spana mot omvärlden.

I organisationer där man har försökt skapa en platt organisation med ett decentraliserat beslutsfattande blir resultatet ibland att man skapar öar av självständiga aktiviteter. I dessa fall blir de riktade krafterna helt kopplade till vars och ens arbetssituation. Medarbetarna kommer då att uppleva sin arbetssituation som frikopplad från de andras. Spaning sker ändå på grund av att det finns en hög individuell motivation, om den inte fanns skulle de troligen inte stanna kvar på sina arbeten. Stora områden lämnas emellertid utan bevakning, eftersom var och en sköter sina egna begränsade områden. Denna typ av spaning kallas för *anarkistisk spaning*, där både den yttre motivationen och den generella situationen är bristfälliga. Genom den åtskillnad av arbetsplatserna som har skapats får man en alltså större

<sup>19</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.

fokusering på den egna handlingsmiljön och organisationen blir blind för stora delar av omvärlden. Många så kallade entreprenöriella organisationer råkar ut för detta och resultatet kan bli att de spricker isär och sprids ut. Även lärande organisationer riskerar att råka ut för samma öde då de ofta saknar en riktande kraft för vad som är viktigt för organisationen att lära sig och medarbetarna istället lär sig för egen del. Saknas en tydlig bild av vad som är viktigt för organisationen kan det uppstå en situation där de anställda endast införskaffar kunskap för sin egen del. Risken är alltså stor att vissa medarbetare gynnas av situationen men att organisationen inte kan dra nytta av kunskapen. Till slut flyttar de duktigaste till någon annan organisation som har en mer meningsskapande infrastruktur.

Då de riktande krafterna mot vad som ska göras är så starka att oliktankare knappt existerar kan en typ av spaning uppstå som kallas *spaning i princip*. Organisationen kan ses som en hegemoni, det anses positivt att alla tycker lika och nya tankar får svårt att komma fram. Även om det kan verka tryggt då alla håller med varandra, så minskas den uppgiftsrelaterade motivationen. Det är helt enkelt oinspirerande att jobba i en sådan situation. Termen spaning i princip kommer sig av att spaningen endast kan sägas förekomma i princip. Situationen på IBM, då varje medarbetare utgick från den accepterade åsikten att det var stordatorer som gällde, liknar ett spaningsbeteende av typen spaning i princip. Uppgiftsrelevant information tycks samlas in fram till dess att något oväntat inträffar, då saknas beredskap att hantera den nya informationen. Risken här är alltså att man upplever en falsk trygghet, ett slags "Titanic-syndrom". Det kan fungera ett tag, men uppvaknandet kan bli brutalt.

De ovan beskrivna typerna av spaning är som synes inte tillräckliga för att i förlängningen utgöra basen för en fungerande omvärldsbevakning. Den enda typ av spaning som är lämpad som grund för en väl fungerande omvärldsbevakning är den *målinriktade spaningen*. Den uppstår spontant då förhållandena för den är gynnsamma. Förhållandena som bör vara tillhanda är att:

- Medarbetarnas uppmärksamhet bör vara styrd av innehållet i deras arbetssituation. Den organisatoriska miljön med samordnande logik, genomskinlighet och kunskapsöverföring ska fungera väl. Detta förklaras som att den organisatoriska miljön upplevs som en inramande miljö till den egna handlingsmiljön.
- De arbetsuppgifter som finns i arbetssituationen förmår stimulera och motivera medarbetarna.

Organisationen måste också ha en dubbelriktad kommunikation, rapportvägar och förvaltning av idéer måste fungera<sup>20</sup>. Det är viktigt att medarbetarna vågar oförvranget rapportera inhämtade signaler, oavsett om de är positiva eller negativa för organisationen. Den målinriktade spaningen är också en förutsättning för entreprenöriellt beteende, vilket är baserat på fokusering och variation. Upplevelsen av att organisationen är relevant för just mig som individ gör också att fokuseringen vidgas, men det betyder inte att det uppgiftsrelevanta området förloras. Fokuseringen ökar och det uppstår en bredare syn på en gång, en dubbel vinst.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Thorén, Klas. 2000. Föredrag om "Municipal Intelligence".

<sup>21</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.

Då en organisation inrättar en omvärldsbevakningsfunktion som en separat enhet bör det tas hänsyn till var i organisationen enheten ska placeras. Om placeringen sker i den delen som redan har den huvudsakliga informationsinsamlingen leder det antagligen bara till mer utav den typen av information som redan samlas in. I förlängningen kan detta uppenbarligen lätt leda till problem. Det är inte heller lämpligt att ha ett stort avstånd mellan den organiserade omvärldsbevakningen och den spontana. Om det finns drag av anarkistisk spaning inom organisationen kan omvärldsbevakningsfunktionen bli inledd i samma typ av anarkistiska beteende. För att skapa legitimitet åt sig själva kan de lockas att skapa sig ett eget revir.

# Tillvägagångssätt

“Anyone who has never made a mistake has never tried anything new.”

Albert Einstein

## Metod

Vårt val av uppsatsämne och undersökningsform har varit de två viktigaste besluten under arbetet med uppsatsen. Att i god tid välja dessa två var också ett krav för att kunna leverera en färdig uppsats enligt tidsplanen. För att kunna komma igång med arbetet var vi tvungna till att handla och hade inte tid att utvärdera alla de möjliga alternativ som var öppna för oss. Vi försökte koncentrera oss på fördelarna med att skriva en uppsats om omvärldsbevakning, ett ämne som vi tycker är mycket spännande. Enkät som undersökningsform valdes, främst med tanke på fördelarna med att kunna undersöka ett större antal respondenter. En annan aspekt av uppsatsen är att vi har omformulerat problemet vart efter arbetets gång. Vi kan nu påstå att uppsatsen berikades av möjligheten att kunna göra så. Problemmrådet som denna uppsats behandlar är långt ifrån enkelt och många olika aspekter på omvärldsbevakning har blivit uppenbara för oss under arbetets gång. Ett alltför hårt fasthållande vid vår första problemformulering skulle kunna ha lett till handlingsförlamning då problemområdet växte i komplexitet under terminens gång.

En beslutsmodell som har haft stor betydelse för våra vägval är den som är utarbetad av professor Nils Brunsson, föreståndare för Score (Stockholm center for organizational research). Vi kom i kontakt med Brunssons interaktiva beslutsmodell under fortsättningskursen i företagsekonomi och igen under innevarande termin på en kurs i Human Resource Management<sup>22</sup>. Brunssons modell kallas för beslutsirrationitet, den är baserad på empiriska undersökningar av hur beslutsfattare faktiskt gör och argumenterar att den rationella beslutsprocessens sätt att generera och utvärdera många olika alternativ skapar osäkerhet och tvekan. Tvekan och osäkerhet kan i sin tur leda till att beslutsfattaren blir handlingsförlamad då risken för att misslyckas blir uppenbar och allt som kan gå snett kommer till ytan. Det kan enligt Brunsson göra att beslutsfattaren förlorar motivation att genomföra det antagna projektet, dessutom blir engagemanget för projektet mindre. Han menar att risken för ett misslyckande ökar i takt med att motivation och engagemang sjunker. För att råda bot på denna negativa spiral ger forskaren ett antal förslag på hur den organisatoriska beslutsprocessen bör gå till.<sup>23</sup>

- 1) Analysera få alternativ och helst bara ett som anses vara acceptabelt. *Att ta med oacceptabla alternativ stärker beslutet att acceptera det förespråkade alternativet som innebär positiva konsekvenser när det gäller förväntningar om framgång, motivation och engagemang.*
- 2) Ta i betraktande enbart de positiva konsekvenserna av det alternativ som förespråkas. *Detta minskar tvekan, stärker framgångsförväntningarna och skapar entusiasm och engagemang för alternativet.*
- 3) Undvika att formulera problemet i förväg, omformulera istället de förväntade

<sup>22</sup> Redman, Wilkenson, et al. 2001.

<sup>23</sup> Hatch, Mary Jo. 1997.

konsekvenser av det förespråkade alternativet. Det är de förväntade konsekvenser snarare än tidigare uppsatta mål som ska utgöra grunden till beslutsfattandet. *Det stärker motivation och engagemang för det valda alternativet.*

Trots att beslutsirrationelitet kan te sig rätt underligt presenterar Brunssons forskning stöd för att det är så de flesta beslutsfattare ändå gör. Han förkastar dock inte rationellt handlande helt utan begränsar det till de situationer där fördelarna med ökad motivation och engagemang är små. Han menar att rationellt handlande passar för mindre viktiga beslut och beslutsirrationelitet passar bättre för viktiga beslut. Förklaringen till det är att viktiga beslut oftast kräver handling under tidspress och beslutsfattaren inte har tid att råka ut för handlingsförklaring. Mindre viktiga beslut kan däremot vänta ifall att beslutsfattaren har svårt att välja mellan olika alternativ.

Våra vägval har varit en blandning av både rationella och irrationella beslut. Vi har möjligtvis inte utforskat alla vägval som har varit öppna för oss men vi tror inte att kvalitén på uppsatsen har blivit sämre för det, snarare tvärtom. En mer detaljerade redogörelse för hur vi har gått tillväga presenteras i de nästföljande avsnitten.

## Urval

Tyresö kommun visade intresse av att få en undersökning gjord på hur omvärldsbevakningen bör se ut i kommunen. Ett informationsmöte bokades in hos Per-Olof Lindfors på kommunen för att ta reda på mer om vad Tyresö förväntade sig av uppsatsen. På mötet fick vi två rapporter, "Lokala Utsikter, en skrift om omvärldsbevakning i åtta kommuner"<sup>24</sup> och "Omvärldsbevakning och analys i Linköpingskommun"<sup>25</sup>. Vi kände i det här läget att mer ämneskunskap vore önskvärt innan ett beslut fattades om att tacka ja eller nej till förslaget. Mötet avslutades och vi gav oss in i ämnet omvärldsbevakning.

I Lokala Utsikter finns det ett kapitel om hur Stockholms stad har gått tillväga när det gäller omvärldsbevakning och där hittade vi namnet på stadens omvärldsstrateg Klas Thorén. I skriften såg det ut som om Stockholm hade kommit långt i arbetet med omvärldsbevakning, vi bokade in ett möte med Thorén för att ta reda på mer. Under mötet fick vi en entusiastisk introduktion till den omvärldsbevakning som bedrivs inom Stockholms stad, introduktionen var mycket inspirerande och modellen som tillämpades i Stadshuset lät mycket spännande.

Intrycket vi fick från Klas Thorén var att personalens insatser var avgörande för att omvärldsbevakningen skulle fungera. Frågor som genast väcktes hos oss var, hur skulle en undersökning gå till som skulle kunna ge en inblick i hur personalen faktiskt gör? Vilka skulle intervjuas? Vi var intresserade av att ta reda på hur folk faktiskt hanterar information när de är på jobbet. Det material vi läste under tiden byggde på empiriska undersökningar utförda i intervjuform. Intervjuer skulle säkerligen ge en bra bild av hur subjekten gör i sitt dagliga arbete, men tidsramen skulle begränsa intervjuantalet. Att intervjua nyckelpersoner var vi inte intresserade av att göra, risken med att intervjua några få nyckelpersoner skulle vara att få väl tillrättalagda svar om att allt fungerar ypperligt bra. Idén till en enkät riktad mot personalen började ta form.

<sup>24</sup> Jerkert, Björn. 2001. Lokala utsikter.

<sup>25</sup> Sjölund, Christer. Svensson, Per-Anders. et.al. 2001. Omvärldsbevakning och analys i Linköpings kommun.



Fördelarna med en enkät var att det skulle ge oss tillgång till personalens egna åsikter och möjlighet att undersöka en bred population. Dessutom skulle enkäten genomföras anonymt vilket antogs kunna leda till mindre tillrättalagda svar.

Möjligheten att undersöka ett större antal individer tycktes öppna för en jämförande analys av flera olika verksamheter eller organisationer. Trots att Tyresö kommun kom med förslaget till uppsatsämnet valde vi bort kommunen och inriktade oss mot Stockholms stad istället. Den främsta fördelen med en undersökning av Stockholms stad tycktes vara att vissa delar av kommunen redan hade jobbat med omvärldsbevakning<sup>26</sup>. Under diskussioner om var och hur vi skulle utföra undersökningen blev det uppenbart att det skulle vara svårare att hitta jämförbara åtskilda verksamheter i Tyresö kommun än i Stockholms stad.

Från omvärldsstrategen på Stadshuset fick vi reda på att det finns fyrtiosex personer ute på olika verksamheter som sköter kontakten med Stadshuset då det gäller omvärldsbevakning<sup>27</sup>. Vi ville helst hitta en verksamhet med en utvecklad omvärldsbevakning som de övriga kunde jämföras med. En lista över de olika verksamheterna i staden som Klas Thorén ansåg hade kommit långt i arbetet med omvärldsbevakning införskaffades och dessa var:

- Miljöförvaltningen
- Svenska bostäder
- Socialförvaltningen
- Hägerstens stadsdelsförvaltning
- Nacka kommun

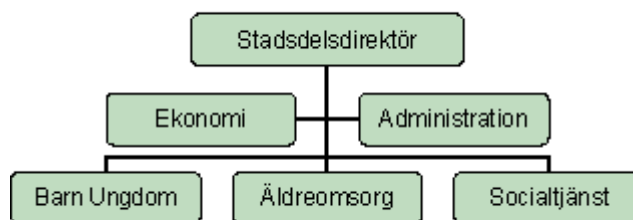
En rundringning resulterade i ett möte med den ansvarige för omvärldsbevakning på socialförvaltningen. Väl där fick vi en presentation av hur socialförvaltningen jobbar med omvärldsbevakning men en granskning av organisationskartan visade att det inte skulle vara möjligt att hitta jämförbara verksamheter inom förvaltningen. Socialförvaltningen lämnades åt sidan och vi letade vidare. Miljöförvaltningen ville att vi skulle återkomma när vi visste säkert hur undersökningen skulle gå till. Vi lyckades inte nå kontaktpersonerna på Nacka Kommun och Svenska Bostäder. En granskning av Stockholms stadsdelsförvaltningar gjordes på Internet och de olika förvaltningarna visade sig att vara organiserade på ungefär samma sätt. Organisationsstrukturen tilltalade oss då den såg ut att kunna underlätta en jämförande analys.

---

<sup>26</sup> Jerkert, Björn. 2001. Lokala utsikter.

<sup>27</sup> Thorén, Klas. 2002-09-17.

Organisationskartan till höger är en representation av hur de flesta stadsdelsförvaltningar organiserar sig<sup>28</sup>. Författarnas intresse riktades främst mot ekonomi och administration. Hypotesen var att dessa grupper skulle ha relativt homogena arbetsuppgifter från förvaltning till förvaltning och skulle



vara samlade på en och samma arbetsplats. En undersökning av personalen längre ner i organisationen valdes bort av två anledningar. Dels för att undvika en jämförelse av olika delar inom samma förvaltning, då vi var intresserade av att få en inblick i flera olika organisationer och dels för att undvika en undersökningspopulation som var geografiskt utspridd. Andra stadsdelsförvaltningar kontaktades och ytterligare fyra förvaltningar visade intresse av att delta i undersökningen. Urvalet av de övriga förvaltningarna underlättades av att vi fick namnen på ett antal stadsdelsdirektörer från vår handledare. Telefonkontakt initierades och vi slutade att leta då antalet delaktiga förvaltningar bedömdes vara tillräckligt. Hos alla deltagande förvaltningar utom Hägersten skedde första kontakten med stadsdelsdirektören. De fem stadsdelsförvaltningarna blev slutligen:

- Hägersten
- Hässelby - Vällingby
- Liljeholmen
- Östermalm
- Maria - Gamla Stan

Enkäten delades ut i mellan trettio och femtio exemplar på de fem förvaltningarna beroende på personalstyrkans storlek. Instruktionen till kontaktpersonerna var att enkäten skulle distribueras till alla på kontoret som arbetade med:

- Administration
- Ekonomi
- Personal
- IT

Alla de deltagande förvaltningarna har fått yttra sig om hur mycket tid respondenterna skulle få innan enkäten samlades in. I samtliga fall har alla enkäter inkommit inom två veckor av utdelning. Utdelning till och insamling från respondenterna sköttes av kontaktpersonerna på respektive förvaltning och i vissa fall har de även gått ut med påminnelser till de respondenter som inte hade inlämnat enkäten inom bestämd tid.

---

<sup>28</sup> Organisationskartans förebild [www.stockholm.se](http://www.stockholm.se)

## Enkät

Vi kommer nu att förklara hur enkäten är konstruerad och hur vi har bearbetat den insamlade informationen. Förklaringen är avsedd för att hjälpa läsaren förstå hur vi har sammanställt och tolkat informationen.

### Frågor

Enkäten börjar med en introduktion:

*”Enkäten är konstruerad av två studenter på Stockholms Universitet. Undersökningen kommer att ligga till grund för författarnas kandidatuppsats i företagsekonomi. Svaren lämnas anonymt och författarna vill tacka på förhand alla respondenter för att ha tagit sig tid att fylla i enkäten”*

Introduktionen nämner inte termen omvärldsbevakning och utelämningen av enkätens syfte är ett medvetet val då författarna ville få spontana svar utan att respondenten reflekterar över vad frågorna har att göra med just omvärldsbevakning.

För att få en överblick av vilka individer som deltog i undersökningen ombads respondenterna i den första frågan att precisera vilket område de jobbar mest med.

Jag jobbar mest med:

Administration	Ekonomi	Personal	IT	Annat(.....)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nästföljande två frågor var för att fastställa hur många år respondenten hade varit på förvaltningen samt om denne arbetade i eget kontor, delat kontor eller öppet kontorslandskap. Genomsnittlig anställning och kontorets fysiska organisation vill vi få med för att se om dessa två aspekter påverkar resultatet.

Resterande delen av enkäten består av påståenden som respondenterna skulle ta ställning till, på varje enkät trycktes följande förklaring:

*”Nedan kommer ett antal påståenden att besvara spontant utan alltför mycket eftertanke.*

*Kryssa i den ruta som ligger närmast din uppfattning om ifall påståendet stämmer helt eller inte stämmer alls”.*

Skalan presenterades i följande form i direkt anslutning till varje fråga för sig:

Stämmer helt						Stämmer ej
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I sammanställningen ger varje svar poäng på en skala från 0 till 5, där fem är högst. Påståendena presenterades så att maximal poäng erhöles då påståendet stämde helt eller inte alls stämde med respondentens åsikt. Påståendena är i vissa fall formulerade så att svaret *stämmer ej* var det mest fördelaktiga ur modellens synvinkel, medan andra frågor var formulerade tvärtom. En blandning av båda positiva och negativa påståenden valdes för att genom variation i frågornas

formulering behålla respondenternas uppmärksamhet. Risken för att respondenterna skulle svara fel på grund av en missuppfattning om påståendets innebörd bedömdes som acceptabel för variationens skull.

I den tryckta enkäten är påståendena avsiktligt omkastade, meningen är att sprida de olika ämnesområdena över hela enkäten. Orsaken till att ha alla frågor i oordning är att än en gång skapa variation så att respondenten inte hinner bilda sig en alltför tydlig uppfattning om vilka svar som ger de mest fördelaktiga tolkningarna. Ett sista försök att se till att respondenterna höll sig vakna genom frågeformuläret placerades på sidan tre av enkäten, påståendet bedömdes som aktuellt då undersökningen utfördes och lyder "Jag tycker det är jättebra att Djurgården vann allsvenskan". Svaren där varierade mer än förväntat, men vi vill försäkra läsaren och respondenterna att frågans resultat inte tas med i analysen.

Resterande delen av enkäten är uppbyggd på följande sätt.

### **Del ett, Organisatorisk miljö**

- Generella situationen
  - Samordnande logik
  - Genomskinlighet
  - Kunskapsöverföring
- Arbetssituationen
  - Motivation, inre och yttre

### **Del två, Omvärlden**

- Omvärld

Del ett innefattar den generella situationen och arbetssituationen. Den generella situationen består av, samordnande logik, genomskinlighet och kunskapsöverföring. Arbetssituationen består av motivationen, inre och yttre. Sammantaget används begreppet organisatorisk miljö i fortsättningen för att beskriva båda den generella situationen och arbetssituationen. Om den organisatoriska miljön fungerar bra kan det ses som grundförutsättningen för en fungerande omvärldsbevakning. Del två, omvärlden, är till för att kontrollera om ett bra resultat på de första fyra har gett utslag i att personalen upplever sin omvärld som mer gripbar.

Ett urval av de påståenden som ligger till grund för undersökningen presenteras här indelade i de olika ämnesområdena. Samtliga frågor återges i bilaga 1, båda i enkäten och sorterade efter respektive kategori.

### **Samordnande logik**

*Samordningen mellan de olika nivåerna (centrala - lokala) inom förvaltningen fungerar mycket bra.*

*Jag upplever att de interna processerna inom förvaltningen fungerar mycket bra.*

### **Genomskinlighet**

*På min arbetsplats har vi en klar och tydligt uttalad vision/verksamhetsidé.*

*På min arbetsplats har vi tillgång till lättöverskådlig aktuell information.*

### **Kunskapsöverföring**

*Möten som jag deltar i leder ofta till konstruktiva resultat.*

*Det är lätt att snabbt hitta rätt information i det stora informationsflödet.*

**Motivation Yttre/Inre**

*Jag upplever starkt att det jag gör på mitt jobb är till nytta för hela organisationen.  
Jag får i hög grad vidareutbildning som hjälper mig med mina arbetsuppgifter.*

**Omvärlden**

*Jag saknar gång på gång information om viktiga ämnen som skulle kunna påverka  
mitt arbete.  
Jag har lätt för att förstå mig på det som händer i omvärlden.*

## Bearbetning

Den insamlade informationen registrerades i ett egenkonstruerat excell kalkylblad. Svaren sammanställdes under rubrikerna, Ekonomi, Personal, Administration och Övrigt. De respondenter som kryssade i alternativet IT eller Annat sammanställs under rubriken övrigt. Exemplet nedan visar på hur informationen matats in och organiserats i excell.

Den första raden till höger visar yrkesindelning och antal respondenter i varje yrkesgrupp. Nästföljande rad visar svars-poäng, till exempel fråga S1 besvarades av åtta ekonomer där tre av svaren genererade två poäng, ett svar tre poäng och fyra svar fyra poäng.

Kolumnen X\* redovisar hur många respondenter som av någon anledning valde att lämna frågan obesvarad.

På rad TOT summeras antalet svar för varje poängkategori ( 0 till 5) inom frågorna på organisatorisk miljö.  $\Sigma$  Svar

På rad Viktad multipliceras sedan antalet svar med poängfaktorn.  $\Sigma$  Svar \* ( 0 till 5 )

Frågekategorin Omvärlden redovisas sedan på samma sätt. Summorna för kategorin redovisas och summeras var för sig eftersom meningen med undersökningen är att söka efter eventuella samvariationer mellan utfallen i de två delarna av enkäten, organisatorisk miljö och omvärld.

För att möjliggöra en jämförelse mellan stadsdelsförvaltningarna har summorna av de viktade poängen dividerats med frågeantalet och antal respondenter:  $\Sigma$ Poäng/( $\Sigma$  Respondenter \*  $\Sigma$  Frågor) Detta har skett i en dold beräkning och syns inte i denna bild. Resultaten redovisas i tabellform i analysen.

Yrke	x*	Ekonomi					8 Personal					10 Administration					14 Övrigt					11									
Poäng		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>																															
S1		0	0	0	3	1	4	0	0	0	1	3	4	2	1	0	1	4	2	6	0	1	1	1	3	5					
S2		0	0	0	2	2	4	0	0	0	2	5	1	2	0	0	3	5	3	3	0	1	2	4	4	0					
S3		2	0	2	2	3	1	0	0	4	4	2	0	0	1	1	5	5	0	1	0	2	5	3	0	0					
S4		0	0	0	1	4	2	1	0	1	1	2	5	1	1	1	2	5	5	0	0	0	1	2	6	2					
S5		1	1	2	2	1	2	0	0	2	1	2	4	1	0	0	1	5	7	1	1	2	0	3	4	0					
S6		1	1	2	2	2	1	0	1	3	1	5	0	0	1	5	2	5	0	0	1	3	1	3	3	0					
S7		1	0	2	1	2	2	1	0	2	2	3	3	0	2	1	1	5	2	2	0	0	3	3	5	0					
<b>Genomsnittlighet</b>																															
G1		0	0	3	1	2	2	0	2	1	0	5	1	1	0	1	6	5	2	0	0	2	1	4	3	1					
G2		0	0	2	2	3	1	0	1	1	2	2	4	0	0	1	5	1	4	3	0	0	3	3	4	1					
G3		2	0	0	1	2	4	1	1	0	1	1	5	2	1	1	1	6	3	0	0	0	5	2	3						
G4		4	0	1	1	2	3	1	0	2	2	2	3	1	0	2	2	4	2	1	0	0	3	4	3	0					
G5		0	0	2	2	4	0	0	0	1	3	4	2	0	0	3	3	4	1	2	0	1	7	0	1						
G6		0	0	0	2	1	5	0	0	0	2	5	3	0	2	0	4	7	1	0	1	0	1	6	3						
G7		0	0	1	3	1	3	0	0	0	4	6	0	0	1	1	2	8	2	1	2	2	1	3	2						
<b>Kunskapsöverföring</b>																															
K1		0	0	0	0	2	4	2	0	0	0	0	4	6	1	0	3	1	6	3	0	0	2	7	2						
K2		1	1	1	0	3	3	0	0	0	0	3	5	2	0	0	1	2	8	2	0	0	0	5	3	3					
K3		0	1	2	3	0	2	0	2	1	0	3	3	0	1	4	3	6	1	0	0	2	5	4	0	0					
K4		0	0	1	0	2	1	4	0	0	0	2	3	5	1	1	3	5	3	1	0	0	1	2	5	3					
K5		0	1	2	0	0	2	3	0	1	2	2	4	1	0	2	7	3	1	1	1	2	1	3	4	0					
K6		0	0	0	1	2	1	4	0	0	0	1	4	5	0	0	1	3	4	6	0	0	0	4	3	4					
K7		1	0	1	1	2	2	2	1	0	0	7	2	0	1	3	1	5	3	0	0	1	2	4	3	1					
K8		0	0	1	4	2	1	0	0	0	1	5	3	1	0	3	1	6	4	0	0	1	2	7	1	0					
<b>Motivation</b>																															
M1		1	0	1	2	2	3	0	1	0	0	0	5	3	0	0	2	5	5	2	1	0	1	2	3	4					
M2		0	2	2	0	2	2	0	2	2	3	1	2	0	0	2	2	4	1	5	1	3	6	0	1	0					
M3		0	1	1	0	1	3	2	1	0	0	1	2	6	0	0	1	0	2	11	1	1	1	0	1	7					
M4		0	2	4	0	1	0	1	2	4	3	0	0	1	4	2	1	1	2	4	7	0	2	2	0	0					
M5		1	2	1	0	3	2	0	1	3	0	2	4	0	2	2	3	2	3	2	0	3	4	0	1	1					
M6		0	0	0	0	3	3	2	0	2	0	3	5	0	1	2	1	4	6	1	0	1	2	2	5						
M7		1	1	2	2	1	0	2	4	3	1	0	0	2	1	1	0	1	2	8	2	1	3	1	3	1					
M8		1	0	0	1	2	3	1	0	0	0	2	6	2	0	0	1	2	8	3	0	0	0	3	2	6					
M9		0	4	1	2	0	1	0	2	3	2	0	2	1	1	5	2	5	0	1	2	3	0	4	2	0					
M10		0	2	4	1	1	0	0	1	4	0	2	2	1	4	4	3	1	0	2	4	2	2	2	1	0					
TOT		17	19	41	42	59	67	27	22	38	34	73	97	54	23	49	70	107	108	76	27	30	53	95	87	55					
Viktad		0	41	84	177	268	135	0	38	68	219	388	270	0	49	140	321	436	380	0	30	106	285	348	275	55					
<b>Omvärlden</b>																															
O1		1	1	3	3	0	1	0	0	1	3	0	4	2	0	4	3	3	1	2	1	1	5	0	3	1					
O2		2	0	0	3	3	1	1	0	1	0	2	3	4	1	1	2	3	3	2	0	0	0	2	5	4					
O3		0	1	3	2	0	1	1	0	2	2	0	5	1	0	2	1	2	4	5	1	2	2	2	1	3					
O4		0	0	3	1	3	1	0	0	2	1	3	4	0	0	2	4	2	6	0	0	2	5	2	2	0					
O5		1	0	0	1	2	5	0	1	0	1	1	5	2	1	0	3	2	4	3	0	1	0	2	5	3					
O6		1	1	0	1	3	1	2	2	5	1	0	2	0	3	2	2	0	5	1	2	6	0	1	2	0					
TOT		5	3	9	11	11	10	4	3	11	8	6	23	9	5	11	15	12	23	13	4	12	12	9	18	11					
Viktad		0	9	22	33	40	20	0	11	16	18	92	45	0	11	30	36	92	65	0	12	24	27	72	55						

Total						
Alla Yrken	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>						
S1	4%	4%	17%	13%	26%	35%
S2	4%	0%	35%	13%	30%	17%
S3	0%	30%	17%	39%	13%	0%
S4	4%	13%	17%	17%	26%	22%
S5	9%	4%	17%	26%	30%	13%
S6	9%	52%	0%	22%	13%	4%
S7	0%	13%	35%	13%	26%	13%
<b>Total S</b>	4%	17%	20%	20%	24%	15%
<b>Genomskinlighet</b>						
G1	26%	22%	13%	17%	17%	4%
G2	22%	9%	17%	9%	30%	13%
G3	4%	0%	13%	22%	39%	22%
G4	4%	13%	43%	13%	13%	13%
G5	9%	30%	13%	17%	22%	9%
G6	0%	4%	13%	17%	39%	26%
G7	4%	13%	13%	13%	35%	22%
<b>Total G</b>	10%	13%	18%	16%	28%	15%
<b>Kunskapsöverföring</b>						
K1	0%	0%	0%	17%	48%	35%
K2	0%	13%	9%	13%	35%	30%
K3	4%	4%	22%	35%	30%	0%
K4	4%	9%	0%	9%	43%	35%
K5	4%	13%	17%	26%	22%	17%
K6	0%	0%	4%	30%	39%	26%
K7	9%	4%	17%	35%	35%	0%
K8	4%	13%	22%	43%	9%	9%
<b>Total K</b>	3%	7%	11%	26%	33%	19%
<b>Motivation</b>						
M1	4%	0%	13%	26%	43%	13%
M2	9%	13%	30%	22%	13%	13%
M3	4%	0%	17%	17%	30%	30%
M4	9%	52%	13%	4%	9%	13%
M5	17%	22%	4%	26%	26%	4%
M6	4%	4%	13%	9%	30%	39%
M7	0%	13%	17%	17%	26%	26%
M8	0%	9%	13%	30%	30%	17%
M9	22%	17%	9%	26%	17%	9%
M10	17%	43%	17%	13%	9%	0%
<b>Total M</b>	9%	17%	15%	19%	23%	17%
<b>Total Org. Miljö</b>	7%	14%	16%	20%	27%	17%
<b>Omvärd</b>						
O1	0%	13%	17%	17%	35%	17%
O2	0%	13%	9%	17%	30%	30%
O3	13%	17%	17%	9%	17%	26%
O4	4%	22%	17%	4%	39%	13%
O5	0%	0%	4%	22%	39%	35%
O6	4%	17%	26%	26%	17%	9%
<b>TOT</b>	4%	14%	15%	16%	30%	22%

Nästa steg i bearbetningsprocessen är att få en bild av spridningen. Meningen är att få en överblick av hur många respondenter som har svarat i varje svarskategori. En tabell skapades, för att göra statistiken jämförbar, där svaren för varje fråga redovisas som en procentandel av respondenterna:

$$\frac{\text{Antal svar}}{\Sigma \text{ Respondenter}}$$

Till exempel, i bilden till vänster har, för fråga G3, 4 % av svaren gett 0 poäng, 0 % 1 poäng, 13 % 2 poäng, 22 % 3 poäng, 39 % 4 poäng och 22 % 5 poäng. För att sedan ge en bild över hur många höga eller låga poängsvar som valdes inom varje frågekategori redovisas en sammanställning på raderna, Total S, G, K och M:

$$\frac{\Sigma \text{ Svar}}{\Sigma \text{ Respondenter} * \Sigma \text{ Frågor}}^{29}$$

För att ge en bild över hur respondenterna har svarat på frågorna i del ett, organisatorisk miljö. Redovisas ett beräknat medelvärde för samtliga svarsalternativ. Raden Total Org. Miljö räknas fram på följande sätt:

$$\frac{\Sigma \text{ Svar}}{\Sigma \text{ Respondenter} * \Sigma \text{ Frågor}}^{30}$$

Slutligen på den sista raden redovisas procentandelarna av svaren inom del två, Omvärd.

<sup>29</sup> Antalet inom respektive frågekategori

<sup>30</sup> Totalt, Organisatorisk Miljö

# Empirisk Analys

*"It is hard enough to remember my opinions, without also remembering my reasons for them!"*

Fredrich Nietzsche

Vi kommer nu att presentera resultaten av undersökningen. Avsnittet är disponerat i tre delar, nivå 1, 2 och 3. I den första, nivå 1, presenterar vi en överblick av det slutliga medelvärdet och rangordningen. I nivå 2 kommer vi att titta närmare på varje stadsdelsförvaltning för sig. I nivå 3, kommer vi att närmare undersöka enskilda frågor som vi anser är intressanta. Vi kommer löpande att kommentera och analysera de siffror och diagram som redovisas i kapitlet. Den som är intresserad kan också kontrollera källorna till materialet som finns samlade i bilagorna.

## Nivå 1

Stadsdelsförvaltning		Hägersten	Hässelby-Vällingby	Östermalm	Maria-Gamla Stan	Liljeholmen
Medelvärdet	Org. Miljö	3,51	3,22	3,05	2,95	2,94
$\frac{\sum \text{Poäng}}{\sum \text{Resp.} \cdot \sum \text{Frågor}}$	Omvärld	3,32	3,08	3,16	2,83	3,20

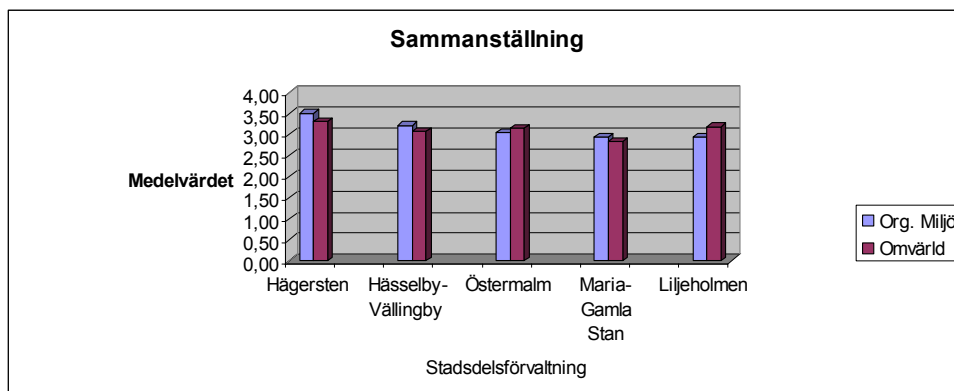


Diagram 1

En av våra hypoteser vid undersökningens start var att Hägerstens stadsdelsförvaltning skulle uppvisa ett bättre resultat beroende på att de aktivt hade jobbat med omvärldsbevakning. Just Hägersten var en av de organisationer som vi hade blivit rekommenderade att undersöka. Diagram 1 visar undersökningsobjektens slutliga medelvärde som har beräknats utifrån enkätsvaren. Hägersten har lyckats få högre poäng än de övriga, men skillnaderna är små.

Ytterligare en hypotes var att svaren på omvärldsdelen skulle samvariera med svaren från den organisatoriska miljön. Resultaten ligger nära varandra men Östermalm och Liljeholmen har ett högre medelvärde på omvärld än organisatorisk miljö. Möjligen kan det tolkas som ett spaningsbeteende av typen spaning i princip. Senare i analysen kommer vi se att båda förvaltningarna ligger lågt på motivationskategorin och det i kombination med en hög grad av samsyn i organisationen kan leda till den typen av spaning. Denna likhet i synen på omvärlden hänger ofta ihop med liknande



handlingsmiljöer för medarbetarna. Om alla tycker likadant finns risken att medarbetarna upplever det som oinspirerande att arbeta i organisationen.

## Nivå 2

Vi kommer nu att titta närmare på varje stadsdelsförvaltning för sig. Diagram 2 till och med 6 och tabellerna över kategorierna visar fördelningen av positiva respektive negativa svar. Vi har valt att summera svarsalternativen 0 och 1 (negativa) och 4 och 5 (positiva). De två mittersta svarsalternativ som har gett 2 och 3 poäng i sammanställningen har utelämnas från diagrammen. Orsaken till att enbart belysa extremerna är för att tydligare belysa skillnaderna och för att svaren som återfinns i mitten kan bero på att respondenterna inte har en klar åsikt i frågan. För den intresserade finns resultaten med alla svarsalternativ i bilaga tre och fyra.

### Hägersten

Svarsfrekvens	Genomsnittlig anställningstid	Procentandel respondenter som arbetar i:		
		Eget kontor	Delat kontor	Kontorslandskap
74 %	4,8 år	66 %	34 %	0 %

Kategori	Sam.logik.		Genomsk.		Kunskapsöv.		Motivation		Omvärld	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Andel neg- pos. svar	8%	67%	5%	69%	10%	63%	25%	54%	14%	56%

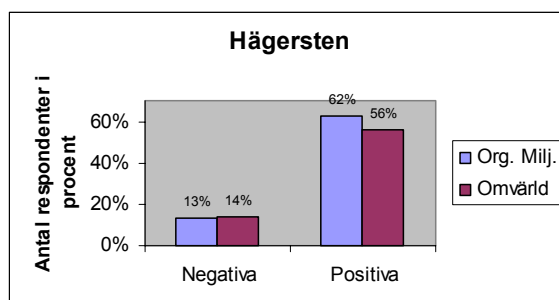


Diagram 2

Diagram 2 visar en koncentration av positiva svar i Hägerstens stadsdelsförvaltning. Att så få respondenter har svarat på den negativa sidan av skalan, tyder på att personalen upplever förvaltningen som en mycket trivsamt arbetsplats. Svaresresultaten överensstämmer med vår hypotes om att svaren från den organisatoriska miljön samvarierar med svaren från omvärldskategorin. Hägersten visar genomgående en hög andel positiva svar på alla delar av enkäten. Förutsättningarna ser ut att finnas i den organisatoriska miljön för en välfungerande målsplanering.

## Hässelby - Vällingby

Svarsfrekvens	Genomsnittlig anställningstid	Procentandel respondenter som arbetar i:		
		Eget kontor	Delat kontor	Kontorslandskap
66%	5,7 år	79%	21%	0%

Kategori	Sam.logik.		Genomsk.		Kunskapsöv.		Motivation		Omvärld	
Andel neg- pos. svar	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
	10%	45%	9%	52%	8%	67%	14%	53%	16%	47%

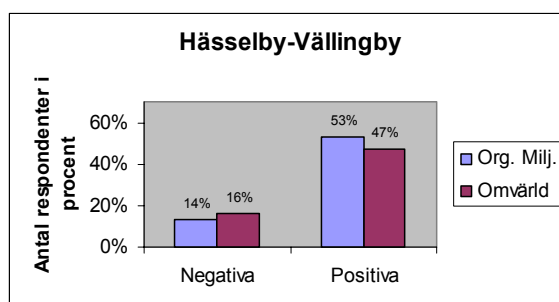


Diagram 3

Diagram 3 visar att Hässelby - Vällingby också har en koncentration av svar på den positiva sidan, men den något lägre procentandelen indikerar att förutsättningarna inte är riktigt lika välutvecklade som hos Hägersten.

I tabellen kan vi läsa att förvaltningen får sämre resultat än Hägersten på alla kategorier utom kunskapsöverföringen. Det som särskiljer Hässelby - Vällingby är att de visar sig ha den högsta genomsnittliga anställningstiden av de undersökta stadsdelsförvaltningarna. Detta ser vi som en bidragande orsak till att förvaltningen har fått relativt bra resultat då det gäller kunskapsöverföring. Det är möjligt att eftersom personalen har jobbat tillsammans en längre tid så har de har lättare att kommunicera med varandra.

## Östermalm

Svarsfrekvens	Genomsnittlig anställningstid	Procentandel respondenter som arbetar i:		
		Eget kontor	Delat kontor	Kontorslandskap
86%	3,6 år	75%	25%	0%

Kategori	Sam.logik.		Genomsk.		Kunskapsöv.		Motivation		Omvärld	
Andel neg-pos. svar	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
	17%	47%	17%	43%	9%	56%	30%	44%	17%	49%

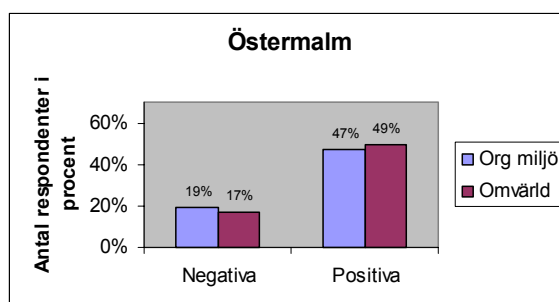


Diagram 4

Östermalm har fått ett sämre resultat än de tidigare två. Som kommenterats tidigare är skillnaderna i slutresultaten små men respondenternas svar tyder på en mindre positiv uppfattning bland personalen om förvaltningens organisatoriska miljö. Det är i motivationskategorin som förvaltningen har en stor del negativa svar. Det något sämre utfallet i motivation kan ha många olika förklaringar men det kan leda till lägre intensitet i den spontana omvärldsbevakningen. Östermalm ser ut att ha ett klart sämre resultat då det gäller genomsnittlighet om man jämför med de första två. Förvaltningen har personal som arbetar som informatörer, möjligen litas det för mycket på att de löser alla informationsproblem.

## Maria – Gamla Stan

Svarsfrekvens	Genomsnittlig anställningstid	Procentandel respondenter som arbetar i:		
		Eget kontor	Delat kontor	Kontorslandskap
80%	4,1 år	47%	30%	23%

Kategori	Sam.logik.		Genomsk.		Kunskapsöv.		Motivation		Omvärld	
Andel neg- pos. svar	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
	16%	35%	13%	43%	12%	47%	29%	42%	22%	43%

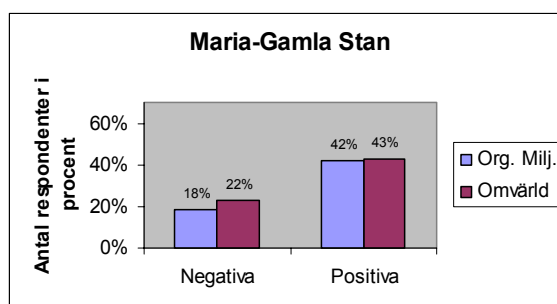


Diagram 5

Maria – Gamla Stans svarsresultat har en jämnare fördelning mellan positiva och negativa svar. Tillsammans med Liljeholmen har de störst procentandel svar i mittalternativen. De är inte riktigt nöjda med den organisatoriska miljön men är inte heller helt missnöjda.

Deras resultat i kategorin samordnande logik är bland de lägsta. Om undersökningsresultatet speglar verkligheten kan det vara ett tecken på brister i den kognitiva delen av organisationens processer. Saknas logik i processerna kan det leda till uppfattningar av typen: *Det ska inte vara bättre än så här*. Jämför med det tidigare exemplet om hur de Amerikanska biltillverkarna fungerade.

## Liljeholmen

Svarsfrekvens	Genomsnittlig anställningstid	Procentandel respondenter som arbetar i:		
		Eget kontor	Delat kontor	Kontorslandskap
61%	3,9 år	0%	0%	100%

Kategori	Sam.logik.		Genomsk.		Kunskapsöv.		Motivation		Omvärld	
Andel neg- pos. svar	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
	21%	39%	23%	43%	10%	52%	20%	43%	17%	51%

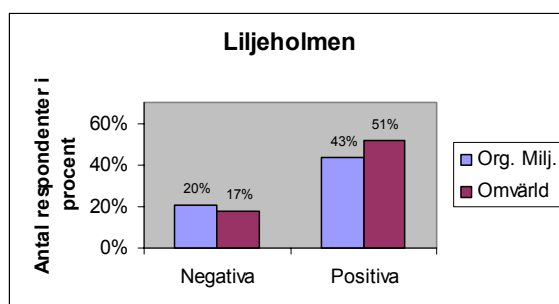


Diagram 6

I diagram 6 kan vi se att Liljeholmen uppvisar ett intressant förhållande mellan organisatorisk miljö och omvärld. Trots att förvaltningen har hamnat på sista plats i undersökningens poängställning då det gäller den organisatoriska miljön anser respondenterna att de har en relativt god uppfattning om sin omvärld.

En aspekt som utmärker situationen i Liljeholmen är att alla respondenterna arbetar i ett öppet kontorslandskap. Som Maria – Gamla Stan har Liljeholmen sina starkaste svar under kategorin kunskapsöverföring. Kunskapsöverföringen i Liljeholmen kan ha lett till att personalen anser sig ha tillgång till rätt information i rätt tid. Trots att kunskapsöverföringen är Liljeholmens starkaste svarskategori är andelen positiva svar ändå låg jämfört med Hässelby – Vällingby och Hägersten. Vi tror ändå att Liljeholmen genom förbättringar i samordnande logik, genomskinlighet och motivation kan skapa en effektiv spontan omvärldsbevakning.

### Nivå 3

Här kommer att redovisas frågor som har ett resultat som markant skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Vi kommer att ge förslag till tolkningar av skillnaderna och även en allmän analys av frågorna med förslag till förbättringar. Utgångspunkten är det resultat som kommer från extremistsvarsanalysen. Procenttalen visar antalet negativa respektive positiva svar på varje fråga. Denna beräkning finns beskriven ovan under Nivå 2.

Under samordnande logik har frågan S3 - *Samordningen mellan de olika nivåerna (centrala – lokala) inom förvaltningen fungerar mycket bra* - resulterat i att Hägersten fått ett klart bättre resultat än de övriga.

Fråga S3	Häss. –Väll.		Maria G-S		Hägersten		Liljeholmen		Östermalm	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Andel neg- pos. svar	17%	8%	23%	5%	10%	69%	30%	13%	34%	6%

Hägersten är den förvaltning vars resultat tyder på den mest välfungerande organisationen. I vissa frågor sticker också resultaten ut till fördel för Hägersten. Här har de 69 % positiva svar att jämföra med övriga förvaltningar, där Liljeholmen ligger närmast med endast 13 %. Även andelen negativa svar ser bättre ut för Hägerstens del. Har de alltså en bättre samordning mellan de olika nivåerna inom förvaltningen? Ja, det verkar helt klart vara så. En viss reservation får tas med då formuleringen av frågan kan ha lett till en del oklarheter, begreppet centrala – lokala kanske inte varit applicerbart i alla förvaltningar.

Fråga S6 - *Jag upplever att de interna processerna inom förvaltningen fungerar mycket bra.*

Fråga S6	Häss.–Väll.		Maria G-S		Hägersten		Liljeholmen		Östermalm	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Andel neg- pos. svar	17%	13%	40%	9%	7%	52%	61%	17%	28%	13%

Även här kan vi konstatera att Hägersten uppvisar en högre andel positiva svar jämfört med de övriga. Medarbetarna i Hägersten är alltså till större del nöjda med hur organisationens samordnande logik fungerar. Anmärkningsvärt är också att Liljeholmen har en så pass stor andel negativa svar, 61% tycker att de interna processerna inte fungerar bra. Vid användandet av "Balanced Scorecard" eller balanserade styrkort utgår man ifrån att organisationens yttre effektivitet ska styra hur den inre effektiviteten måste fungera<sup>31</sup>. I Liljeholmens fall ser vi att den inre effektiviteten brister och kan därmed anta att brister i den yttre effektiviteten kan föreligga.

<sup>31</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.

Fråga G1 – *På min arbetsplats har vi en klar och tydligt uttalad vision/verksamhetsidé.*

Fråga G1	Häss.–Väll.		Maria-G.S		Hägersten		Liljeholmen		Östermalm	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Andel neg-pos. svar	13%	42%	21%	23%	3%	72%	48%	22%	34%	28%

Vikten av en tydlig och välspriidd verksamhetsidé har poängterats av Hamrefors. Det är en viktig del av att få alla att jobba mot samma mål och att finna logik i det man gör. Här har Hägersten igen utmärkt sig med det klart mest positiva resultatet.

Som tidigare har nämnts räcker det inte bara med att det finns en verksamhetsidé, den måste spridas också och vara begriplig för alla. Om idén kommuniceras som att *detta* ska vi vara bra på, så finns risken att medarbetarna inte ser vad *detta* har med deras egna handlingsmiljöer att göra. Verksamhetsidén kan i sådana fall behöva kommuniceras på olika sätt till olika personer.<sup>32</sup>

Fråga K3 – *Möten som jag deltar i leder ofta till konstruktiva resultat.*

Fråga K3	Häss.–Väll.		Maria-G.S		Hägersten		Liljeholmen		Östermalm	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Andel neg-pos. svar	13%	42%	30%	14%	7%	41%	9%	30%	28%	22%

Det resultat som är mest utmärkande här är Maria - Gamla Stans resultat. Hela 30 % tycker inte att de möten de deltar i leder till konstruktiva resultat. Även Östermalm har en hög andel missnöjda. Risken finns för att missnöjet kan leda till att möten anses vara onödiga och att deltagarnas engagemang uteblir.

Fråga M8 – *Jag upplever starkt att det jag gör på mitt jobb är till nytta för organisationen.*

Fråga M8	Häss.–Väll.		Maria-G.S		Hägersten		Liljeholmen		Östermalm	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Andel neg-pos. svar	13%	79%	0%	72%	7%	83%	9%	48%	3%	59%

Här är det Liljeholmen som utmärker sig med ett lågt resultat. Det sammanlagda resultatet på motivationskategorin är inte mycket sämre än den näst sämsta, men just denna fråga ligger Liljeholmen dåligt till på. Det går inte att dra några långtgående slutsatser av en fråga, men tycker medarbetarna inte att det de gör är till nytta för organisationen, så är det svårt att se att motivationen är så bra som den skulle kunna vara.

<sup>32</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.

Fråga O3 – Jag saknar gång på gång information om viktiga ämnen som skulle kunna påverka mitt arbete<sup>33</sup>.

Fråga O3	Häss.-Väll.		Maria-G.S		Hägersten		Liljeholmen		Östermalm	
	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
Andel neg-pos. svar	4%	67%	26%	49%	14%	66%	30%	43%	16%	47%

Här har Hässelby – Vällingby tillsammans med Hägersten det bästa resultatet. Detta speglar ganska väl det sammanlagda resultatet. Anmärkningsvärt är att Liljeholmen har det lägsta resultatet, trots att de får ett bra resultat på omvärldsdelen totalt. Kanske beror detta på att frågan ligger väldigt nära det som handlar om organisationens genomskinlighet. Där har Liljeholmen det lägsta resultatet. Vad gäller genomskinligheten menar Hamrefors att det är många små saker som tillsammans måste fungera för att information ska spridas på ett bra sätt. En hemsida som inte uppdateras, ett organisationsschema som inte stämmer överens med verkligheten eller interna databaser som inte rensas från gammal information. Allt sådant skapar dimma i organisationen och är dessutom oglamoröst att åtgärda<sup>34</sup>.

### Kritisk granskning

Då modellen inte är väl prövad i enkätform kan läsaren ta våra slutsatser med ett visst mått av försiktighet. Vad gäller validiteten i undersökningens frågor finns det vissa frågor som ligger väldigt nära en eller flera andra kategorier. Till exempel finns det frågor under samordnande logik som lika gärna hade kunnat hamna under genomskinlighet. Även frågor i kategorin omvärlden har nära kopplingar till organisationens genomskinlighet.

Svarsfrekvensen varierar mellan 86% och 61 %, med Liljeholmen som lägst. Det hade givetvis varit önskvärt med en 100% svarsfrekvens, men det kan inte anses som realistiskt. Det finns ändå anledning till en viss reservation angående resultaten för både Liljeholmen och Hässelby – Vällingby då de har de lägsta svarsfrekvenserna. Hägersten har 74 %, Maria – Gamla Stan 80 % och Östermalm 86 %, vilket för alla tre får anses som tillfredställande.

<sup>33</sup> Denna fråga, liksom vissa andra, är formulerad så att ett negativt svar är det mest fördelaktiga/positiva. 67% i Hässelby - Vällingby instämmer alltså ej i påståendet.

<sup>34</sup> Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen.



## Fördjupad Analys

Vid analysens början var vi förvånade över att vår hypotes att Hägersten skulle vara ett bra exempel på spontan omvärldsbevakning inte riktigt stämde. Hägersten uppvisar inga omfattande skillnader i nivå ett av vår analys och även i nivå två är skillnaderna fortfarande små. I nivå tre har vi kunnat se en tydlig skillnad i vissa utvalda frågor men hur ska det tolkas? Är det så att Hägersten har den mest välfungerande organisatoriska miljön? Är det så att enkäten inte mäter det den är avsedd att mäta? Eller är det så att stadsdelsförvaltningarna inte skiljer sig åt så mycket? De frågor som ändå särskiljer Hägersten har enligt teorin stor betydelse, till exempel kunskapen om verksamhetsidén, de välfungerande interna processerna och en bra samordning mellan de olika nivåerna. Oavsett om omvärldsbevakningen fungerar eller inte är dessa aspekter klart positiva för vilken arbetsplats som helst.

För att titta närmare på varför de totala skillnaderna inte är mer tydliga har vi försökt att gå tillbaka och utvärdera grunderna till hypotesen om Hägerstens särställning som den förvaltning som kommit längst med omvärldsbevakning. Ett intryck vi hade från första början var att Hamrefors modell var tillämpad vid all omvärldsbevakning i staden. Nu när vi har undersökt ett antal olika verksamheter inser vi att så enkelt är det kanske inte. Trots att alla verksamheter och bolag har utsett kontaktpersoner som ska ingå i ett nätverk har inte vi hittat några uttalade direktiv på att alla ska arbeta enligt Hamrefors modell. För att modellen ska kunna användas krävs dock inte att den ska vara känd eller implementerad. Den fungerar som ett analysverktyg för hur väl organisationen fungerar och ifall den spontana omvärldsbevakningen har bra förutsättningar för att fungera.

Det Hägersten har infört fungerar som en organiserad omvärldsbevakning. De har en spanargrupp och den gruppen har gått på föreläsningar och fått en viss utbildning i omvärldsbevakning. Det vi har undersökt handlar om ifall den spontana omvärldsbevakningen, vad gäller alla i organisationen, har förutsättningar för att fungera bra. De förhållandevis små skillnaderna mellan förvaltningarna kan alltså delvis förklaras av att undersökningen tagit med alla i organisationen och inte bara de som aktivt ingår i en omvärldsbevakningsgrupp.

Eftersom kännedom om modellen inte var nödvändig visade det sig inte vara avgörande att den inte var välkänd. Att Hägersten har en bättre organisatorisk miljö än de övriga undersökta förvaltningarna kan ändå anses påvisat av undersökningen.

## Avslutande kommentarer

De främsta skillnader mellan de olika förvaltningar vi har undersökt kom fram under slutet av vår analys och när vi kontrollerade enskilda frågor. Tanken med enkäten var att komma fram till en kvot som skulle ge en klar bild av skillnaderna mellan de olika subjekten. Vi kan inte säga att det gick att lyfta fram tydliga skillnader från enkäten som helhet.

Syftet med själva uppsatsen var ändå *att förstå hur medarbetarnas vardagliga insamlade och spridande av information kan förbättras samt att belysa vilka faktorer i verksamhetens organisation som möjliggör en väl fungerande spontan omvärldsbevakning*. Det tycker vi att vi har till stor del lyckats med, men vad den enskilde läsaren får ut av uppsatsen är säkert olika.

Arbetet med denna uppsats har varit lärorikt och ställt oss inför många nya frågor, vi hoppas att även läsaren har funnit någonting lärorikt och intresseväckande i uppsatsen.

# Källförteckning

## **Litteratur:**

Csikszentmihályi, Mihály. 1999. Finna flow, Den vardagliga entusiasmens psykologi. Natur och Kultur

Borg, Hamrefors, Nicander, Nilsson, Wormuth, redaktörer. 1998. Omvärldsbevakning för en ny tid. SAF

Frankelius, Per. 2001. Omvärldsanalys. Liber

Gilad, Benjamin. 1996. Business Blindspots, replacing myths, beliefs and assumptions with market realities. 2:a upplagan. Calne Infonortics cop.

Hamrefors, Sven. 1999. Spontaneous Environmental Scanning. Stockholm School of Economics.

Hamrefors, Sven. 2002. Den uppmärksamma organisationen. Studentlitteratur

Hatch, Mary Jo. 1997. Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press

Pagels-Fick, Göran. 1999. Business Intelligence - om metod och tillämpning. Stockholm Industrilitteratur i samarbete med BUSAD.

Redman, Tom. Wilkinson Adrian. Et al. 2001. Contemporary Human Resource Management. Financial Times, Prentice Hall

Rossander, Olle. Borg, Lennart. Red. 1996. Omvärldsbevakning och konkurrenskraft seminarium. Stockholm Försvarets Forskningsanstalt, Svenska Arbetsgivarförbundet.

Salzer-Mörling, Miriam. 1998. Företag som kulturella uttryck. Bjarred Academia adacta.

## **Rapporter:**

Jerkert, Björn. 2001. Lokala utsikter, En skrift om åtta kommuners omvärldsbevakning, Svenska kommunförbundet

Kommunstyrelsens utlåtande 2000:87 RI (Dnr 220/00, 317/00)

Thorén, Klas. 2000. Föredrag om "Municipal Intelligence" i Stockholms stad.

Sjölund, Christer. Svensson, Per-Anders. Levin, Tanya. Nydén, Michael. Lindahl, Jimmy. Holmström, Tove. 2001. Omvärldsbevakning och analys i Linköpings kommun

**Intervjuer:**

Thorén, Klas. 2002-09-17. Omvärldsstrateg, Stadsledningskontoret

Hamrefors, Sven 2002-11-08. Assisterande professor, Handelshögskolan, Stockholm

Jones, Barbro. Kelve, Marie 2002-11-08. Omvärldsbevakare Hägerstens stadsdelsförvaltning

Westerlund, Lisbeth. 2002-10-14. Socialtjänstförvaltningen

Björkman, Gunnar. Ekonomidirektör. 2002-09-16. Tyresö kommun

**Internet:**

[www.trender.net/expla\\_ombengt.asp](http://www.trender.net/expla_ombengt.asp) 2002-12-09

[www.stockholm.se](http://www.stockholm.se). 2002-09 – 2003-01

# Bilagor

## 1. Enkät

### Stadsdelsförvaltningsenkät

Enkäten är konstruerad av två studenter på Stockholms Universitet. Undersökningen kommer att ligga till grund för författarnas kandidatuppsats i företagsekonomi. Svaren lämnas anonymt och författarna vill tacka på förhand alla respondenter för att ha tagit sig tid att fylla i enkäten.



Jag jobbar mest med:

Administration    Ekonomi    Personal    IT    Annat(.....)

Hur många år har du varit anställd på denna arbetsplats:(.....)

Jag arbetar i ett:

Öppet                                      Delat kontor                                      Eget kontor  
kontorslandskap

Nedan kommer ett antal påståenden att besvara spontant utan alltför mycket eftertanke.

Kryssa i den ruta som ligger närmast din uppfattning om ifall påståendet stämmer helt eller inte stämmer alls.

Jag jobbar med i stort sätt samma arbetsuppgifter som när jag anställdes.

Stämmer helt                                      Stämmer ej

Beslutsprocessen här på förvaltningen sker på ett lättförståligt sätt.

Stämmer helt                                      Stämmer ej

Min chef vet i hög grad vad jag gör i mitt dagliga arbete.

Stämmer helt                                      Stämmer ej

Jag har lätt för att förklara för utomstående vad mitt jobb innebär.

Stämmer helt                                      Stämmer ej

Samordningen mellan de olika nivåerna (centrala - lokala) inom förvaltningen fungerar mycket bra.

Stämmer helt       Stämmer ej

Min arbetsuppgift kan jag se som en roll att uppfylla snarare än en rutinmässig aktivitet.

Stämmer helt       Stämmer ej

På min arbetsplats har vi tillgång till lättöverskådlig aktuell information.

Stämmer helt       Stämmer ej

Oftast söker jag aktivt upp den information som jag behöver för att utföra mitt arbete.

Stämmer helt       Stämmer ej



Det finns få fungerande arbetsrutiner på min stadsdelsförvaltning.

Stämmer helt       Stämmer ej

Det är vanligt att jag blir överraskad med ändrade rutiner på min arbetsplats.

Stämmer helt       Stämmer ej

Det finns interna system som underlättar mitt sökande efter information.

Stämmer helt       Stämmer ej

Möten som jag deltar i leder ofta till konstruktiva resultat.

Stämmer helt       Stämmer ej

Det är lätt att snabbt hitta rätt information i det stora informationsflödet.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag diskuterar ofta arbetsrelaterade frågor med mina arbetskamrater.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag diskuterar ofta frågor som inte är arbetsrelaterade med mina arbetskamrater.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Det är tydligt för mig hur mitt arbete påverkar de övriga delarna av stadsdelsförvaltningen.

Stämmer  
helt

Stämmer ej



Det sprids arbetsrelaterad information på ett informellt sätt på min arbetsplats.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

På min arbetsplats har vi en klar och tydligt uttalad vision/verksamhetsidé.

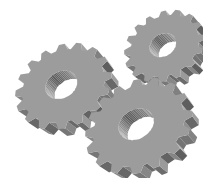
Stämmer  
helt

Stämmer ej

I mitt dagliga arbete tillämpar jag principerna i förvaltningens vision/verksamhetsidé.

Stämmer  
helt

Stämmer ej



Jag tycker det är jättebra att Djurgården vann allsvenskan.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Mina arbetsuppgifter stämmer väl överens med mina specialistkunskaper.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Jag får i hög grad vidareutbildning som hjälper mig med mina arbetsuppgifter.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Jag befinner mig under konstant press i min arbetssituation.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Samarbetet mellan de olika avdelningarna inom förvaltningen fungerar mycket dåligt.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Jag är ofta uttråkad på jobbet.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Det finns ett stort mått av likriktning i tänkandet inom förvaltningen.

Stämmer helt       Stämmer ej



Jag uppmuntras i hög grad till att komma med nya idéer om hur jag ska lösa mina arbetsuppgifter.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag har lätt för att förstå mig på det som händer i omvärlden.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag tar ofta del av medieartiklar i TV, tidningar, Internet och tidskrifter som har anknytning till mitt jobb.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag delar oftast med mig av det jag får reda på till mina arbetskamrater.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag känner mig osäker på vad framtiden kommer att innebära för mitt arbete.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag tycker det är jobbigt att tänka på jobbet på min fritid.

Stämmer helt       Stämmer ej



Jag upplever starkt att det jag gör på mitt jobb är till nytta för hela organisationen.

Stämmer helt       Stämmer ej

Det är svårt att hinna ta del av all information som finns tillgänglig.

Stämmer helt       Stämmer ej

Jag saknar gång på gång information om viktiga ämnen som skulle kunna påverka mitt arbete.

Stämmer helt       Stämmer ej



Det händer sällan att jag blir överraskad av händelser i omvärlden som påverkar mitt arbete.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Jag har alltid den information som jag behöver för att göra korrekta bedömningar i mitt arbete.

Stämmer  
helt

Stämmer ej

Jag upplever att de interna processerna inom förvaltningen fungerar mycket bra.

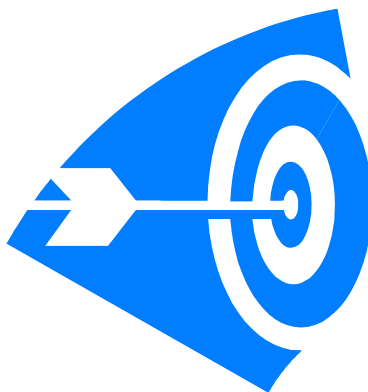
Stämmer  
helt

Stämmer ej

Det finns många områden som berör mitt arbete som jag inte har koll på.

Stämmer  
helt

Stämmer ej



### **Samordnande logik**

- (S1) Det är vanligt att jag blir överraskad av ändrade rutiner på min arbetsplats.
- (S2) Det finns få fungerande arbetsrutiner på min stadsdelsförvaltning.
- (S3) Samordningen mellan de olika nivåerna (centrala - lokala) inom förvaltningen fungerar mycket bra.
- (S4) Det är tydligt för mig hur mitt arbete påverkar de övriga delarna av stadsdelsförvaltningen.
- (S5) Min chef vet i hög grad vad jag gör i mitt dagliga arbete.
- (S6) Jag upplever att de interna processerna inom förvaltningen fungerar mycket bra.
- (S7) Samarbetet mellan de olika avdelningarna inom förvaltningen fungerar mycket dåligt.

### **Genomskinlighet**

- (G1) På min arbetsplats har vi en klar och tydligt uttalad vision/verksamhetsidé.
- (G2) I mitt dagliga arbete tillämpar jag principerna i förvaltningens vision/verksamhetsidé.
- (G3) Min arbetsuppgift kan jag se som en roll att uppfylla snarare än en rutinmässig aktivitet.
- (G4) Det finns ett stort mått av likriktning i tänkandet inom förvaltningen.
- (G5) Beslutsprocessen sker på ett lättförståeligt sätt.
- (G6) Jag har lätt för att förklara för utomstående vad mitt jobb innebär.
- (G7) På min arbetsplats har vi tillgång till lättöverskådlig aktuell information.

### **Kunskapsöverföring**

- (K1) Oftast söker jag aktivt upp den information som jag behöver för att utföra mitt arbete.
- (K2) Det finns interna system som underlättar mitt sökande efter information.
- (K3) Möten som jag deltar i leder ofta till konstruktiva resultat.
- (K4) Jag diskuterar ofta arbetsrelaterade frågor med mina arbetskamrater.
- (K5) Jag diskuterar ofta frågor som inte är arbetsrelaterade med mina arbetskamrater.
- (K6) Jag delar oftast med mig av det jag får reda på till mina arbetskamrater.
- (K7) Det sprids arbetsrelaterad information på ett informellt sätt på min arbetsplats.
- (K8) Det är lätt att snabbt hitta rätt information i det stora informationsflödet.

### **Motivation Yttre/Inre**

- (M1) Mina arbetsuppgifter stämmer väl överens med mina specialistkunskaper.
- (M2) Jag befinner mig under konstant press i min arbetssituation.
- (M3) Jag är ofta uttråkad på jobbet.
- (M4) Jag jobbar med i stort sätt samma arbetsuppgifter som när jag anställdes.
- (M5) Jag uppmuntras i hög grad till att komma med nya idéer om hur jag ska lösa mina arbetsuppgifter.
- (M6) Jag tar ofta del av medieartiklar i TV, tidningar, Internet och tidskrifter som har anknytning till mitt jobb.
- (M7) Jag tycker det är jobbigt att tänka på jobbet på min fritid.
- (M8) Jag upplever starkt att det jag gör på mitt jobb är till nytta för hela organisationen.
- (M9) Jag får i hög grad vidareutbildning som hjälper mig med mina arbetsuppgifter.
- (M10) Det är svårt att hinna ta del av all information som finns tillgänglig.

### **Omvärlden**

- (O1)** Det finns många områden som berör mitt arbete som jag inte har koll på.
- (O2)** Det händer sällan att jag blir överraskad av händelser i omvärlden som påverkar mitt arbete.
- (O3)** Jag saknar gång på gång information om viktiga ämnen som skulle kunna påverka mitt arbete.
- (O4)** Jag har alltid den information som jag behöver för att göra korrekta bedömningar i mitt arbete.
- (O5)** Jag har lätt för att förstå mig på det som händer i omvärlden.
- (O6)** Jag känner mig osäker på vad framtiden kommer att innebära för mitt arbete.

## 2. Enkätvar Hägersten

Yrke	x*	Ekonomi					7	Personal					4	Administration					11	Övrigt					7						
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>																															
S1	0	0	0	0	1	2	4	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	4	6	0	0	1	2	2	2						
S2	1	0	2	1	0	2	2	0	0	0	0	1	3	0	0	1	1	1	7	1	0	2	3	0	1						
S3	0	0	1	0	0	5	1	0	0	0	1	2	1	0	0	1	2	7	1	1	1	1	1	2	1						
S4	0	0	1	1	0	3	2	0	0	0	0	3	1	1	0	0	2	6	2	0	0	2	1	1	3						
S5	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0	0	2	2	0	0	3	3	1	4	2	2	1	0	0	2						
S6	0	1	0	0	1	4	1	0	0	0	2	2	0	0	0	3	2	4	2	0	1	3	1	1	1						
S7	1	0	1	0	1	4	1	0	0	0	0	2	2	0	0	1	0	2	7	0	0	2	2	1	2						
<b>Genomskinlighet</b>																															
G1	0	0	0	0	1	4	2	0	0	0	0	3	1	0	1	0	2	0	8	0	0	1	3	0	3						
G2	0	0	0	0	1	2	4	0	0	0	0	3	1	0	0	0	2	5	4	0	0	1	2	3	1						
G3	0	0	0	0	2	0	5	0	0	0	0	2	2	1	0	0	1	4	5	0	0	3	0	1	3						
G4	0	0	1	3	2	0	1	0	0	2	0	2	0	0	2	4	2	0	3	0	0	2	1	1	3						
G5	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	4	0	0	0	0	6	0	5	1	1		1	3	1						
G6	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0	0	3	1	0	0	1	1	5	4	0	0	2	0	1	4						
G7	0	0	0	1	0	3	3	0	0	0	0	1	3	0	1	0	1	7	2	1	1	1	1	1	2						
<b>Kunskapsöverföring</b>																															
K1	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	2	2	0	1	0	2	3	5	0	0	1	0	2	4						
K2	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0	1	3	0	0	2	0	1	4	4	0	1	2	0	2	2						
K3	0	0	0	0	4	2	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	6	4	1	0	2	1	2	1	1						
K4	0	0	0	1	0	4	2	0	0	0	0	0	4	0	0	1	2	3	5	0	1	0	1	2	3						
K5	0	0	1	2	0	3	1	0	0	0	2	1	1	0	4	0	2	3	2	0	2	0	4	0	1						
K6	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	4	6	0	0	1	1	3	2						
K7	0	1	0	1	1	4	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	3	4	0	0	1	1	1	1	3						
K8	0	0	0	0	3	3	1	0	0	0	1	3	0	0	3	0	2	5	1	1	2	0	1	2	1						
<b>Motivation</b>																															
M1	0	0	1	0	1	1	4	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	7	0	1	0	1	2	3						
M2	0	2	3	0	0	1	1	0	2	1	0	1	0	1	3	1	1	1	4	1	3	2	1	0	0						
M3	0	0	1	0	1	2	3	0	0	1	0	1	2	0	0	1	1	1	8		1	1	1	0	4						
M4	0	2	4	0	0	0	1	1	0	2	0	1	0	3	2	1	1	0	4	3	1	1	1	0	1						
M5	0	0	0	0	1	4	2	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	5	2	0	3	2	0	2	0						
M6	0	0	0	2	0	1	4	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	4	2	0	0	1	1	3	2						
M7	0	1	1	0	2	0	3	0	2	0	1	1	0	2	3	0	0	2	4	0	0	3	1	1	2						
M8	0	0	0	0	1	1	5	0	0	0	0	2	2	2	0	0	1	2	6	0	0	1	0	3	3						
M9	0	0	1	0	1	2	3	0	0	0	0	3	1	1	0	1	3	3	3	0	2	2	1	0	2						
M10	0	3	2	2	0	0	0	1	1	1	0	1	0	3	2	1	0	3	2	4	1	1	0	1	0						
TOT	2	10	20	14	31	71	77	2	5	8	13	64	36	16	27	25	57	99	122	15	27	42	35	42	63						
Viktat		0	20	28	93	284	385	0	5	16	39	256	180	0	27	50	171	396	610	0	27	84	105	168	315						
<b>Omvärlden</b>																															
O1	0	0	0	2	0	2	3	0	0	3	0	0	1	0	0	1	2	6	2	1	1	1	2	0	2						
O2	0	0	0	0	1	4	2	0	2	0	2	0	0	0	0	3	3	3	2	1	2	0	1	2	1						
O3	0	0	1	2	0	2	2	0	0	1	0	1	2	0	0	2	0	4	5	0	3	0	1	2	1						
O4	0	0	0	1	1	5	0	0	1	0	2	1	0	0	1	1	4	4	1	0	0	1	1	5	0						
O5	0	0	1	0	0	2	4	0	0	0	1	2	1	2	0	0	3	3	3	0	0	1	0	4	2						
O6	0	0	1	0	1	4	1	0	3	0	0	1	0	0	2	4	1	2	2	1	2	2	1	0	1						
TOT	0	0	3	5	3	19	12	0	6	4	5	5	4	2	3	11	13	22	15	3	8	5	6	13	7						
Viktat		0	3	10	9	76	60	0	6	8	15	20	20	0	3	22	39	88	75	0	8	10	18	52	35						

# Total Hägersten

Alla Yrken

	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>						
<b>S1</b>	0%	3%	3%	10%	34%	48%
<b>S2</b>	3%	7%	14%	14%	14%	45%
<b>S3</b>	3%	7%	7%	14%	55%	14%
<b>S4</b>	3%	3%	10%	10%	45%	28%
<b>S5</b>	7%	7%	14%	14%	21%	38%
<b>S6</b>	3%	3%	21%	21%	38%	14%
<b>S7</b>	0%	3%	10%	10%	31%	41%
<b>Total S</b>	3%	5%	11%	13%	34%	33%
<b>Genomskinlighet</b>						
<b>G1</b>	0%	3%	3%	21%	24%	48%
<b>G2</b>	0%	0%	3%	17%	45%	34%
<b>G3</b>	3%	0%	10%	10%	24%	52%
<b>G4</b>	0%	10%	38%	17%	10%	24%
<b>G5</b>	3%	3%	0%	31%	34%	28%
<b>G6</b>	0%	0%	10%	7%	41%	41%
<b>G7</b>	3%	7%	7%	7%	41%	34%
<b>Total G</b>	1%	3%	10%	16%	32%	37%
<b>Kunskapsöverföring</b>						
<b>K1</b>	0%	3%	3%	7%	24%	62%
<b>K2</b>	0%	10%	7%	10%	41%	31%
<b>K3</b>	0%	7%	3%	48%	31%	10%
<b>K4</b>	0%	3%	7%	10%	31%	48%
<b>K5</b>	0%	24%	7%	28%	24%	17%
<b>K6</b>	0%	0%	3%	14%	38%	45%
<b>K7</b>	7%	7%	17%	21%	34%	14%
<b>K8</b>	3%	17%	0%	24%	45%	10%
<b>Total K</b>	1%	9%	6%	20%	34%	30%
<b>Motivation</b>						
<b>M1</b>	0%	7%	0%	21%	24%	48%
<b>M2</b>	14%	38%	14%	7%	10%	17%
<b>M3</b>	0%	7%	10%	10%	14%	59%
<b>M4</b>	31%	24%	14%	7%	3%	21%
<b>M5</b>	3%	14%	10%	7%	45%	21%
<b>M6</b>	0%	0%	17%	14%	41%	28%
<b>M7</b>	10%	21%	10%	14%	14%	31%
<b>M8</b>	7%	0%	3%	7%	28%	55%
<b>M9</b>	3%	10%	10%	17%	28%	31%
<b>M10</b>	38%	21%	17%	0%	17%	7%
<b>Total M</b>	11%	14%	11%	10%	22%	32%
<b>Total Org. Miljö</b>	5%	9%	10%	15%	30%	33%
<b>Omvärlden</b>						
<b>O1</b>	3%	3%	24%	14%	28%	28%
<b>O2</b>	3%	14%	10%	24%	31%	17%
<b>O3</b>	0%	14%	17%	3%	31%	34%
<b>O4</b>	0%	7%	10%	28%	52%	3%
<b>O5</b>	7%	3%	3%	14%	38%	34%
<b>O6</b>	3%	28%	21%	10%	24%	14%
<b>Total Omvärlden</b>	3%	11%	14%	16%	34%	22%

# Hässelby – Vällingby

Yrke	x	Ekonomi					10 Personal					4 Administration					8 Övrigt					2									
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>																															
S1	0	0	0	1	2	2	5	0	0	2	0	1	1	0	2	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		
S2	0	0	1	1	0	6	2	0	0	1	1	2	0	0	1	1	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0			
S3	0	0	2	3	4	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	2	5	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0			
S4	0	0	0	1	2	4	3	0	0	0	1	2	1	0	2	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
S5	0	0	1	0	3	6	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	4	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
S6	0	1	3	2	4	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	5	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0			
S7	1	0	1	3	4	0	1	0	0	1	1	2	0	0	0	2	4	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0			
<b>Genomskinlighet</b>																															
G1	0	1	2	1	2	2	2	0	0	0	2	1	1	0	0	1	3	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0			
G2	1	1	1	0	3	1	3	0	0	0	3	1	0	0	0	1	2	4	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0			
G3	1	0	0	0	2	4	4	0	0	1	0	0	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2			
G4	1	0	1	3	4	1	0	0	0	1	1	2	0	0	2	1	3	2	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0			
G5	0	1	2	2	2	3	0	0	0	0	1	3	0	0	0	2	1	5	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0			
G6	0	0	1	1	1	4	3	0	1	0	0	1	2	0	0	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
G7	0	0	0	1	5	4	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	2	4	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0			
<b>Kunskapsöverföring</b>																															
K1	0	0	0	0	1	6	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	5	3	0	0	0	0	0	1	1	0	0			
K2	0	0	0	0	2	6	2	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
K3	0	0	3	0	5	2	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	2	3	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0			
K4	0	0	0	2	0	4	4	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	4	0	0	0	0	1	0	1	0	0			
K5	0	1	0	1	4	3	1	0	2	0	0	1	1	0	3	0	0	3	2	0	0	1	0	1	0	1	0	0			
K6	1	0	0	0	1	6	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	1	1	0	0			
K7	0	0	2	1	2	5	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	4	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0			
K8	0	0	1	2	4	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
<b>Motivation</b>																															
M1	1	0	0	0	3	4	2	0	0	0	1	1	2	1	0	1	0	5	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
M2	1	0	4	1	0	2	2	0	2	1	0	0	1	0	1	2	3	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0			
M3	1	0	0	0	1	3	5	0	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2			
M4	0	3	3	1	0	0	3	1	1	0	2	0	0	1	5	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0			
M5	1	1	1	2	2	2	1	0	0	1	1	1	1	0	1	2	0	4	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0			
M6	1	0	0	1	2	4	2	0	1	0	2	1	0	1	0	2	1	3	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0			
M7	0	0	3	1	0	5	1	0	0	0	1	2	1	1	0	1	1	2	3	0	0	0	0	1	0	1	0	0			
M8	0	0	0	0	1	5	4	0	1	0	1	1	1	0	2	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0			
M9	1	0	1	4	3	1	0	0	0	0	3	1	0	0	2	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
M10	0	3	4	2	0	0	0	1	2	1	0	0	0	2	5	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0			
TOT	11	12	37	37	69	99	53	3	12	14	30	42	25	6	31	31	47	93	46	0	3	7	12	28	14	0	0	0			
Viktat		0	37	74	207	396	265	0	12	28	90	168	125	0	31	62	141	372	230	0	3	14	36	112	70	0	0	0			
<b>Omvärlden</b>																															
O1	0	0	1	3	4	2		0	0	1	2	1	0	1	0	0	1	4	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
O2	0	0	2	2	1	5	0	0	1	0	0	3	0	0	2	0	1	1	4	0	1	0	0	0	0	1	0	0			
O3	0	0	1	2	1	5	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	3	4	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0			
O4	0	0	3	4	2	1	0	0	0	0	2	2	0	0	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0			
O5	1	0	1	0	4	2	2	0	0	1	2	1	0	1	0	0	4	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0			
O6	1	2	1	0	1	2	3	1	0	1	0	2	0	1	2	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1			
TOT	2	2	9	11	13	17	6	1	1	3	7	10	2	3	5	3	12	15	9	0	2	1	0	4	5	0	0	0			
Viktat		0	9	22	39	68	30	0	1	6	21	40	10	0	5	6	36	60	45	0	2	2	0	16	25	0	0	0			

# Total Hässelby-Vällingby

Alla Yrken

	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>						
<b>S1</b>	0%	8%	17%	13%	25%	38%
<b>S2</b>	0%	8%	13%	8%	63%	8%
<b>S3</b>	0%	17%	33%	42%	8%	0%
<b>S4</b>	0%	8%	8%	17%	38%	29%
<b>S5</b>	0%	4%	4%	21%	54%	17%
<b>S6</b>	4%	13%	33%	38%	13%	0%
<b>S7</b>	0%	4%	25%	46%	17%	4%
<b>Total S</b>	1%	9%	19%	26%	31%	14%
<b>Genomskinlighet</b>						
<b>G1</b>	4%	8%	8%	38%	29%	13%
<b>G2</b>	4%	4%	4%	38%	29%	17%
<b>G3</b>	0%	8%	4%	17%	25%	42%
<b>G4</b>	0%	13%	25%	33%	25%	0%
<b>G5</b>	4%	8%	17%	17%	50%	4%
<b>G6</b>	0%	8%	4%	17%	42%	29%
<b>G7</b>	0%	0%	4%	33%	50%	13%
<b>Total G</b>	2%	7%	10%	27%	36%	17%
<b>Kunskapsöverföring</b>						
<b>K1</b>	0%	0%	0%	4%	58%	38%
<b>K2</b>	0%	4%	8%	13%	63%	13%
<b>K3</b>	0%	13%	4%	42%	33%	8%
<b>K4</b>	0%	0%	8%	13%	33%	46%
<b>K5</b>	4%	21%	8%	17%	33%	17%
<b>K6</b>	0%	0%	0%	4%	58%	33%
<b>K7</b>	4%	17%	13%	8%	42%	17%
<b>K8</b>	0%	4%	17%	33%	46%	0%
<b>Total K</b>	1%	7%	7%	17%	46%	21%
<b>Motivation</b>						
<b>M1</b>	4%	0%	4%	17%	50%	21%
<b>M2</b>	0%	33%	17%	13%	13%	21%
<b>M3</b>	0%	0%	0%	13%	25%	58%
<b>M4</b>	21%	46%	8%	13%	0%	13%
<b>M5</b>	4%	8%	25%	17%	29%	13%
<b>M6</b>	4%	4%	13%	21%	38%	17%
<b>M7</b>	4%	13%	8%	13%	38%	25%
<b>M8</b>	0%	13%	0%	8%	42%	38%
<b>M9</b>	0%	13%	21%	38%	17%	8%
<b>M10</b>	25%	46%	17%	0%	8%	0%
<b>Total M</b>	6%	18%	11%	15%	26%	21%
<b>Total Org. Miljö</b>	3%	11%	12%	21%	34%	19%
<b>Omvärlden</b>						
<b>O1</b>	4%	8%	17%	29%	29%	13%
<b>O2</b>	0%	25%	8%	8%	38%	21%
<b>O3</b>	0%	4%	8%	21%	46%	21%
<b>O4</b>	0%	17%	25%	25%	33%	0%
<b>O5</b>	4%	4%	4%	42%	25%	17%
<b>O6</b>	17%	13%	13%	8%	21%	21%
<b>Total Omvärlden</b>	4%	12%	13%	22%	32%	15%

# Östermalm

Yrke	x*	Ekonomi					8 Personal					8 Administration					6 Övrigt					10									
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>																															
S1	0	0	0	1	2	1	4	0	1	0	0	5	2	0	0	0	0	1	5	0	0	2	0	6	2						
S2	1	0	1	1	2	1	3	0	2	1	1	3	1	0	1	0	0	2	3	1	1	1	1	5	0						
S3	1	0	2	1	4	1	0	2	0	2	3	1	0	0	1	2	3	0	0	3	3	0	3	0	0						
S4	0	1	0	1	0	4	2	1	0	0	3	1	3	1	0	1	0	1	3	1	1	1	3	3	1						
S5	0	0	0	2	2	2	2	0	0	1	0	6	1	0	0	1	0	3	2	0	1	0	2	5	2						
S6	0	1	0	3	2	2	0	0	2	1	5	0	0	1	1	0	3	0	1	1	3	4	1	1	0						
S7	0	0	3	1	0	3	1	0	0	1	3	4	0	0	1	2	1	0	2	1	1	4	0	1	3						
<b>Genomskinlighet</b>																															
G1	0	0	1	1	3	2	1	0	2	2	2	1	1	2	0	0	2	0	2	0	6	1	1	2	0						
G2	1	0	1	0	4	2	1	0	1	2	3	2	0	2	0	0	0	2	2	0	0	5	2	1	1						
G3	1	1	0	0	1	4	2	0	0	0	3	5	0	1	0	0	1	1	2	1	2	1	0	5	1						
G4	1	0	5	1	1	1	0	1	1	2	2	1	1	1	0	1	3	0	0	0	1	3	3	3	0						
G5	0	0	1	0	4	3	0	0	1	0	3	2	2	0	0	0	4	0	2	1	2	4	3	0	0						
G6	0	0	0	0	0	7	1	0	0	1	1	4	2	0	0	2	1	2	1	0	0	2	3	4	1						
G7	0	0	0	0	1	6	1	0	1	1	2	4	0	0	0	0	1	3	2	1	1	2	3	3	0						
<b>Kunskapsöverföring</b>																															
K1	0	0	0	0	1	5	2	0	0	0	0	5	3	0	0	0	2	1	3	0	0	0	4	3	3						
K2	0	0	0	0	0	6	2	0	1	0	0	4	3	0	0	0	1	2	3	0	0	3	2	3	2						
K3	0	1	3	0	2	2	0	0	2	1	4	1	0	1	0	0	4	1	0	1	1	1	4	3	0						
K4	0	0	1	1	1	3	2	0	0	1	1	3	3	0	0	0	1	3	2	0	0	3	1	5	1						
K5	0	0	0	1	2	3	2	0	1	1	2	2	2	1	1	0	4	0	0	0	2	1	1	5	1						
K6	0	0	0	0	1	2	5	0	0	0	1	3	4	0	0	0	2	1	3	0	0	0	2	6	2						
K7	0	0	0	1	3	4	0	0	0	5	0	2	1	0	0	1	1	1	3	2	0	2	2	4	0						
K8	0	0	0	1	2	3	2	0	2	3	2	1	0	0	0	0	4	1	1	1	1	2	5	1	0						
<b>Motivation</b>																															
M1	0	0	1	0	1	1	5	1	0	0	1	4	2	0	0	0	1	3	2	0	0	2	4	4	0						
M2	0	1	2	1	0	3	1	3	1	2	0	2	0	1	2	0	2	1	0	0	4	3	1	1	1						
M3	0	0	1	1	2	2	2	0	1	0	2	1	4	1	0	1	0	1	3	1	0	1	0	4	4						
M4	0	2	2	3	0	0	1	3	2	0	2	1	0	3	1	1	0	0	1	3	1	2	0	2	2						
M5	0	1	2	0	3	2	0	1	3	1	1	1	1	1	0	1	0	3	1	1	2	0	3	4	0						
M6	0	0	0	0	1	4	3	0	1	0	1	4	2	1	0	1	0	1	3	0	1	0	2	2	5						
M7	0	1	2	1	0	2	2	0	2	1	1	3	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	4	2						
M8	0	0	0	0	3	2	3	0	0	2	0	5	1	0	0	1	1	1	3	1	0	1	4	4	0						
M9	0	1	1	3	1	1	1	2	3	2	1	0	0	2	1	1	0	0	2	4	1	3	0	1	1						
M10	0	2	1	2	1	1	1	1	5	1	1	0	0	2	1	1	0	1	1	2	4	2	1	1	0						
TOT	5	12	30	27	50	85	51	15	35	34	51	81	40	22	11	18	42	37	60	28	40	57	61	96	34						
Viktat		0	30	54	150	340	255	0	35	68	153	324	200	0	11	36	126	148	300	0	40	114	183	384	170						
<b>Omvärlden</b>																															
O1	0	0	0	2	1	3	2	0	1	1	3	1	2	0	0	0	2	1	3	1	0	2	4	2	1						
O2	2	0	1	0	1	1	5	0	1	1	0	3	3	0	0	0	1	1	3	0	4	0	1	4	0						
O3	0	0	1	3	0	1	3	0	2	1	1	3	1	1	0	1	1	0	3	1	0	4	1	3	1						
O4	0	0	0	2	2	4	0	0	2	1	2	3	0	1	1	0	0	4	0	1	2	4	1	2	0						
O5	0	0	0	0	2	3	3	0	1	0	4	1	2	1	0	0	2	1	2	0	2	0	4	4	0						
O6	0	0	2	0	0	4	2	0	3	1	1	1	2	1	0	2	0	0	3	1	1	3	1	4	0						
TOT	2	0	4	7	6	16	15	0	10	5	11	12	10	4	1	3	6	7	14	4	9	13	12	19	2						
Viktat		0	4	14	18	64	75	0	10	10	33	48	50	0	1	6	18	28	70	0	9	26	36	76	10						



# Total Östermalm

## Alla Yrken

	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>						
S1	0%	3%	9%	6%	41%	41%
S2	3%	16%	9%	13%	34%	22%
S3	16%	19%	16%	41%	6%	0%
S4	13%	3%	9%	19%	28%	28%
S5	0%	3%	13%	13%	50%	22%
S6	9%	19%	25%	34%	9%	3%
S7	3%	16%	25%	13%	25%	19%
<b>Total S</b>	6%	11%	15%	20%	28%	19%
<b>Genomskinlighet</b>						
G1	6%	28%	13%	25%	16%	13%
G2	6%	6%	22%	28%	22%	13%
G3	9%	6%	3%	16%	47%	16%
G4	6%	22%	22%	28%	16%	3%
G5	3%	13%	13%	44%	16%	13%
G6	0%	0%	16%	16%	53%	16%
G7	3%	6%	9%	22%	50%	9%
<b>Total G</b>	5%	12%	14%	25%	31%	12%
<b>Kunskapsöverföring</b>						
K1	0%	0%	0%	22%	44%	34%
K2	0%	3%	9%	9%	47%	31%
K3	9%	19%	6%	44%	22%	0%
K4	0%	3%	16%	13%	44%	25%
K5	3%	13%	9%	28%	31%	16%
K6	0%	0%	0%	19%	38%	44%
K7	6%	0%	28%	19%	34%	13%
K8	3%	9%	19%	41%	19%	9%
<b>Total K</b>	3%	6%	11%	24%	35%	21%
<b>Motivation</b>						
M1	3%	3%	6%	22%	38%	28%
M2	16%	28%	19%	9%	22%	6%
M3	6%	6%	9%	13%	25%	41%
M4	34%	19%	19%	6%	9%	13%
M5	13%	22%	6%	22%	31%	6%
M6	3%	6%	3%	13%	34%	41%
M7	13%	19%	13%	3%	31%	22%
M8	3%	0%	13%	25%	38%	22%
M9	28%	19%	28%	6%	6%	13%
M10	22%	34%	19%	9%	9%	6%
<b>Total M</b>	14%	16%	13%	13%	24%	20%
<b>Total Org. Miljö</b>	8%	11%	13%	20%	29%	18%
<b>Omvärlden</b>						
O1	3%	3%	16%	31%	22%	25%
O2	0%	19%	3%	9%	28%	34%
O3	6%	9%	28%	9%	22%	25%
O4	6%	16%	22%	16%	41%	0%
O5	3%	9%	0%	38%	28%	22%
O6	6%	19%	19%	6%	28%	22%
<b>Total Omvärlden</b>	4%	13%	15%	18%	28%	21%

# Maria – Gamla Stan

Yrke	x*	Ekonomi					8 Personal					10 Administration					14 Övrigt					11				
Poäng		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	
<b>Samordnande logik</b>																										
S1		0	0	0	3	1	4	0	0	0	1	3	4	2	1	0	1	4	2	6	0	1	1	1	3	5
S2		0	0	0	2	2	4	0	0	0	2	5	1	2	0	0	3	5	3	3	0	1	2	4	4	0
S3		2	0	2	2	3	1	0	0	4	4	2	0	0	1	1	5	5	0	1	0	2	5	3	0	0
S4		0	0	0	1	4	2	1	0	1	1	2	5	1	1	1	2	5	5	0	0	0	1	2	6	2
S5		1	1	2	2	1	2	0	0	2	1	2	4	1	0	0	1	5	7	1	1	2	0	3	4	0
S6		1	1	2	2	2	1	0	1	3	1	5	0	0	1	5	2	5	0	0	1	3	1	3	3	0
S7		1	0	2	1	2	2	1	0	2	2	3	3	0	2	1	1	5	2	2	0	0	3	3	5	0
<b>Genomskinlighet</b>																										
G1		0	0	3	1	2	2	0	2	1	0	5	1	1	0	1	6	5	2	0	0	2	1	4	3	1
G2		0	0	2	2	3	1	0	1	1	2	2	4	0	0	1	5	1	4	3	0	0	3	3	4	1
G3		2	0	0	1	2	4	1	1	0	1	1	5	2	1	1	1	1	6	3	0	0	0	5	2	3
G4		4	0	1	1	2	3	1	0	2	2	2	3	1	0	2	2	4	2	1	0	0	3	4	3	0
G5		0	0	2	2	4	0	0	0	1	3	4	2	0	0	3	3	3	4	1	2	0	1	7	0	1
G6		0	0	0	2	1	5	0	0	0	0	2	5	3	0	2	0	4	7	1	0	1	0	1	6	3
G7		0	0	1	3	1	3	0	0	0	0	4	6	0	0	1	1	2	8	2	1	2	2	1	3	2
<b>Kunskapsöverföring</b>																										
K1		0	0	0	0	2	4	2	0	0	0	0	4	6	1	0	3	1	6	3	0	0	0	2	7	2
K2		1	1	1	0	3	3	0	0	0	0	3	5	2	0	0	1	2	8	2	0	0	0	5	3	3
K3		0	1	2	3	0	2	0	2	1	0	3	3	0	1	4	3	6	1	0	0	2	5	4	0	0
K4		0	0	1	0	2	1	4	0	0	0	2	3	5	1	1	3	5	3	1	0	0	1	2	5	3
K5		0	1	2	0	0	2	3	0	1	2	2	4	1	0	2	7	3	1	1	1	2	1	3	4	0
K6		0	0	0	1	2	1	4	0	0	0	1	4	5	0	0	1	3	4	6	0	0	0	4	3	4
K7		1	0	1	1	2	2	2	1	0	0	7	2	0	1	3	1	5	3	0	0	1	2	4	3	1
K8		0	0	1	4	2	1	0	0	0	1	5	3	1	0	3	1	6	4	0	0	1	2	7	1	0
<b>Motivation</b>																										
M1		1	0	1	2	2	3	0	1	0	0	0	5	3	0	0	2	5	5	2	1	0	1	2	3	4
M2		0	2	2	0	2	2	0	2	2	3	1	2	0	0	2	2	4	1	5	1	3	6	0	1	0
M3		0	1	1	0	1	3	2	1	0	0	1	2	6	0	0	1	0	2	11	1	1	1	0	1	7
M4		0	2	4	0	1	0	1	2	4	3	0	0	1	4	2	1	1	2	4	7	0	2	2	0	0
M5		1	2	1	0	3	2	0	1	3	0	2	4	0	2	2	3	2	3	2	2	0	3	4	0	1
M6		0	0	0	0	3	3	2	0	0	2	0	3	5	0	1	2	1	4	6	1	0	1	2	2	5
M7		1	1	2	2	1	0	2	4	3	1	0	0	2	1	1	0	1	2	8	2	1	3	1	3	1
M8		1	0	0	1	2	3	1	0	0	0	2	6	2	0	0	1	2	8	3	0	0	0	3	2	6
M9		0	4	1	2	0	1	0	2	3	2	0	2	1	1	5	2	5	0	1	2	3	0	4	2	0
M10		0	2	4	1	1	0	0	1	4	0	2	2	1	4	4	3	1	0	2	4	2	2	2	1	0
TOT		17	19	41	42	59	67	27	22	38	34	73	97	54	23	49	70	107	109	76	27	30	53	95	87	55
Viktat		0	41	84	177	268	135	0	38	68	219	388	270	0	49	140	321	436	380	0	30	106	285	348	275	
<b>Omvärlden</b>																										
O1		1	1	3	3	0	1	0	0	1	3	0	4	2	0	4	3	3	1	2	1	1	5	0	3	1
O2		2	0	0	3	3	1	1	0	1	0	2	3	4	1	1	2	3	3	2	0	0	0	2	5	4
O3		0	1	3	2	0	1	1	0	2	2	0	5	1	0	2	1	2	4	5	1	2	2	2	1	3
O4		0	0	3	1	3	1	0	0	2	1	3	4	0	0	2	4	2	6	0	0	2	5	2	2	0
O5		1	0	0	1	2	5	0	1	0	1	1	5	2	1	0	3	2	4	3	0	1	0	2	5	3
O6		1	1	0	1	3	1	2	2	5	1	0	2	0	3	2	2	0	5	1	2	6	0	1	2	0
TOT		5	3	9	11	11	10	4	3	11	8	6	23	9	5	11	15	12	23	13	4	12	12	9	18	11
Viktat		0	9	22	33	40	20	0	11	16	18	92	45	0	11	30	36	92	65	0	12	24	27	72	55	

# Total Maria-Gamla Stan

## Alla Yrken

	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>						
<b>S1</b>	2%	2%	14%	21%	30%	30%
<b>S2</b>	0%	2%	21%	37%	28%	12%
<b>S3</b>	2%	21%	37%	30%	2%	2%
<b>S4</b>	2%	5%	12%	30%	42%	9%
<b>S5</b>	5%	14%	9%	26%	40%	5%
<b>S6</b>	9%	30%	14%	35%	9%	0%
<b>S7</b>	5%	12%	16%	30%	28%	7%
<b>Total S</b>	4%	12%	18%	30%	26%	9%
<b>Genomskinlighet</b>						
<b>G1</b>	5%	16%	19%	37%	19%	5%
<b>G2</b>	2%	9%	28%	21%	30%	9%
<b>G3</b>	5%	2%	7%	21%	40%	21%
<b>G4</b>	0%	12%	19%	28%	26%	7%
<b>G5</b>	5%	14%	21%	42%	14%	5%
<b>G6</b>	0%	7%	5%	19%	53%	16%
<b>G7</b>	2%	9%	14%	19%	47%	9%
<b>Total G</b>	3%	10%	16%	27%	33%	10%
<b>Kunskapsöverföring</b>						
<b>K1</b>	2%	0%	7%	12%	49%	30%
<b>K2</b>	2%	2%	2%	30%	44%	16%
<b>K3</b>	9%	21%	26%	30%	14%	0%
<b>K4</b>	2%	5%	9%	26%	28%	30%
<b>K5</b>	5%	16%	23%	19%	26%	12%
<b>K6</b>	0%	0%	5%	23%	28%	44%
<b>K7</b>	5%	12%	9%	42%	23%	7%
<b>K8</b>	0%	12%	19%	47%	21%	2%
<b>Total K</b>	3%	8%	13%	28%	29%	18%
<b>Motivation</b>						
<b>M1</b>	5%	2%	12%	21%	37%	21%
<b>M2</b>	12%	21%	26%	16%	14%	12%
<b>M3</b>	7%	5%	5%	5%	19%	60%
<b>M4</b>	35%	23%	14%	9%	5%	14%
<b>M5</b>	16%	14%	14%	26%	21%	7%
<b>M6</b>	2%	2%	12%	14%	28%	42%
<b>M7</b>	19%	16%	14%	7%	12%	30%
<b>M8</b>	0%	0%	5%	21%	44%	28%
<b>M9</b>	21%	28%	14%	21%	12%	5%
<b>M10</b>	26%	33%	14%	14%	7%	7%
<b>Total M</b>	14%	14%	13%	15%	20%	23%
<b>Total Org. Miljö</b>	7%	11%	14%	24%	26%	16%
<b>O1</b>	5%	21%	33%	7%	21%	12%
<b>O2</b>	2%	5%	12%	23%	28%	26%
<b>O3</b>	5%	21%	16%	9%	26%	23%
<b>O4</b>	0%	21%	26%	23%	30%	0%
<b>O5</b>	5%	2%	12%	16%	44%	19%
<b>O6</b>	19%	30%	9%	9%	23%	7%
<b>Total Omvärlden</b>	6%	17%	18%	15%	29%	14%

# Liljeholmen

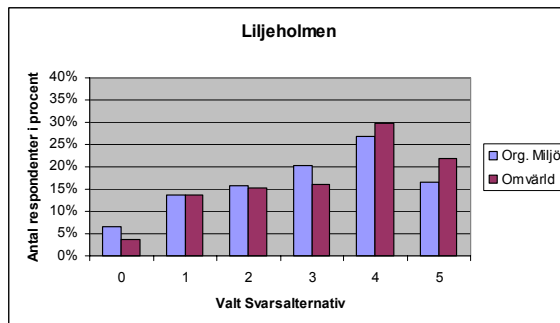
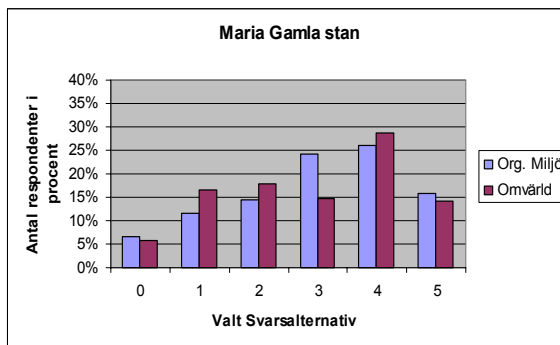
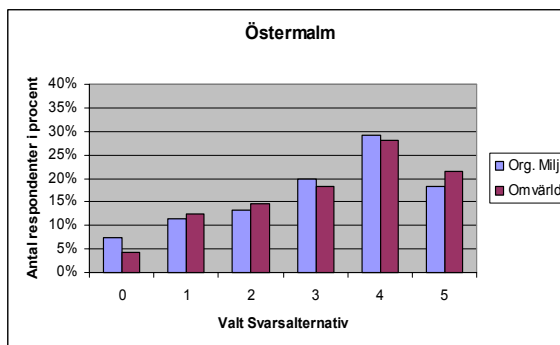
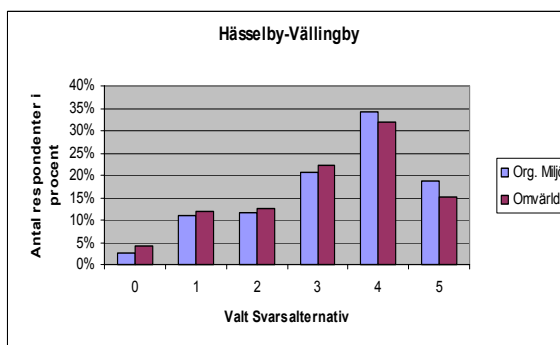
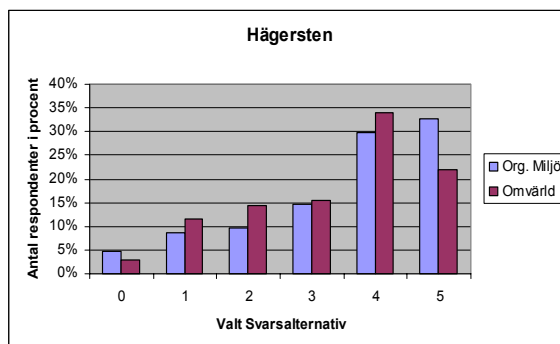
Yrke	x*	Ekonomi					5 Personal					5 Administration					12 Övrigt					1					
		0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5		
<b>Samordnande logik</b>																											
S1		0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	3	0	0	0	1	1	3	7	0	0	1	0	0	0	
S2		0	1	0	1	2	1	0	0	0	2	0	3	0	0	0	4	1	3	4	0	0	1	0	0	0	
S3		0	0	3	0	1	1	0	0	2	1	1	1	0	0	1	3	7	1	0	0	1	0	0	0	0	
S4		0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	1	3	1	0	2	2	2	2	4	0	0	0	1	0	0	
S5		0	1	0	2	1	1	0	0	0	1	2	2	0	1	0	1	3	4	3	0	1	0	0	0	0	
S6		0	1	4	0	0	0	0	1	1	0	2	1	0	0	6	0	3	2	1	0	1	0	0	0	0	
S7		0	0	2	2	0	0	1	0	0	1	2	2	0	0	1	4	1	4	2	0	0	1	0	0	0	
<b>Genomskinlighet</b>																											
G1		0	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	0	1	0	0	0	0	0	
G2		0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	1	3	1	3	1	2	0	4	2	1	0	0	0	0	0	
G3		0	0	0	1	2	1	1	0	0	1	1	2	1	0	0	1	2	6	3	1	0	0	0	0	0	
G4		0	0	1	1	1	0	2	0	0	4	0	1	0	1	2	4	2	2	1	0	0	1	0	0	0	
G5		0	2	2	1	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	1	2	3	4	2	0	1	0	0	0	0	
G6		0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	2	2	1	0	1	1	1	4	5	0	0	0	0	1	0	
G7		0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	1	1	5	5	0	1	0	0	0	0	
<b>Kunskapsöverföring</b>																											
K1		0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	5	7	0	0	0	0	1	0	
K2		0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	1	2	1	0	0	1	1	4	6	0	0	0	0	1	0	0
K3		1	1	0	2	1	1	0	0	1	0	2	2	0	0	0	2	5	4	0	0	0	0	1	0	0	0
K4		0	0	1	0	1	2	1	0	0	0	1	3	1	1	1	0	0	4	6	0	0	0	0	0	1	0
K5		0	1	1	0	2	1	0	0	0	2	1	2	0	0	2	1	3	2	4	0	0	1	0	0	0	0
K6		0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	2	2	1	0	0	0	3	5	4	0	0	0	0	1	0	0
K7		0	1	0	1	2	1	0	0	0	1	1	3	0	1	1	2	5	3	0	0	0	0	0	0	1	0
K8		0	1	0	2	1	1	0	0	1	2	2	0	0	0	1	1	7	1	2	0	1	0	0	0	0	0
<b>Motivation</b>																											
M1		0	0	0	1	3	1	0	0	0	1	0	4	0	1	0	1	2	5	3	0	0	0	0	1	0	0
M2		0	1	1	0	2	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	5	2	2	2	0	0	1	0	0	0	0
M3		0	0	0	1	2	1	1	0	0	1	0	2	2	1	0	2	2	3	4	0	0	0	0	0	1	0
M4		0	0	3	1	0	0	1	1	3	0	0	0	1	1	6	1	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0
M5		0	1	0	1	3	0	0	2	0	0	0	2	1	1	4	0	3	4	0	0	1	0	0	0	0	0
M6		0	0	0	0	1	2	2	0	0	3	0	2	0	1	0	0	1	3	7	0	1	0	0	0	0	0
M7		0	0	1	2	1	0	1	0	0	1	0	4	0	0	2	1	2	2	5	0	0	0	0	1	0	0
M8		0	0	0	1	2	1	1	0	1	0	2	0	2	0	1	2	2	6	1	0	0	0	0	1	0	0
M9		0	1	1	1	2	0	0	0	1	1	1	2	0	3	2	0	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0
M10		0	1	2	1	1	0	0	2	2	1	0	2	0	1	6	2	1	2	0	0	0	0	0	1	0	0
TOT		1	19	31	34	37	26	13	7	18	26	33	60	15	19	44	48	73	106	91	4	8	8	7	5	0	0
Viktat		0	31	68	111	104	65	0	18	52	99	240	75	0	44	96	219	424	455	0	8	16	21	20	0	0	0
<b>Omvärlden</b>																											
O1		0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	3	0	0	1	2	3	3	3	0	0	0	0	1	0	0
O2		0	0	2	0	1	1	1	0	0	2	2	0	1	0	1	0	0	6	5	0	0	0	0	1	0	0
O3		0	2	1	1	1	0	0	1	0	2	0	1	1	0	2	1	1	3	5	0	1	0	0	0	0	0
O4		0	1	2	0	0	1	1	0	1	1	1	2	0	0	1	3	0	6	2	0	1	0	0	0	0	0
O5		0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	1	3	1	0	0	0	3	4	5	0	0	0	0	1	0	0
O6		0	1	2	1	1	0	0	0	1	2	1	1	0	0	1	2	4	3	2	0	0	1	0	0	0	0
TOT		0	4	8	4	4	5	5	1	3	8	5	10	3	0	6	8	11	25	22	0	2	1	2	1	0	0
Viktat		0	8	8	12	20	25	0	3	16	15	40	15	0	6	16	33	100	110	0	2	2	6	4	0	0	0

# Total Liljeholmen

Alla Yrken

	0	1	2	3	4	5
<b>Samordnande logik</b>						
<b>S1</b>	4%	4%	17%	13%	26%	35%
<b>S2</b>	4%	0%	35%	13%	30%	17%
<b>S3</b>	0%	30%	17%	39%	13%	0%
<b>S4</b>	4%	13%	17%	17%	26%	22%
<b>S5</b>	9%	4%	17%	26%	30%	13%
<b>S6</b>	9%	52%	0%	22%	13%	4%
<b>S7</b>	0%	13%	35%	13%	26%	13%
<b>Total S</b>	4%	17%	20%	20%	24%	15%
<b>Genomskinlighet</b>						
<b>G1</b>	26%	22%	13%	17%	17%	4%
<b>G2</b>	22%	9%	17%	9%	30%	13%
<b>G3</b>	4%	0%	13%	22%	39%	22%
<b>G4</b>	4%	13%	43%	13%	13%	13%
<b>G5</b>	9%	30%	13%	17%	22%	9%
<b>G6</b>	0%	4%	13%	17%	39%	26%
<b>G7</b>	4%	13%	13%	13%	35%	22%
<b>Total G</b>	10%	13%	18%	16%	28%	16%
<b>Kunskapsöverföring</b>						
<b>K1</b>	0%	0%	0%	17%	48%	35%
<b>K2</b>	0%	13%	9%	13%	35%	30%
<b>K3</b>	4%	4%	22%	35%	30%	0%
<b>K4</b>	4%	9%	0%	9%	43%	35%
<b>K5</b>	4%	13%	17%	26%	22%	17%
<b>K6</b>	0%	0%	4%	30%	39%	26%
<b>K7</b>	9%	4%	17%	35%	35%	0%
<b>K8</b>	4%	13%	22%	43%	9%	9%
<b>Total K</b>	3%	7%	11%	26%	33%	19%
<b>Motivation</b>						
<b>M1</b>	4%	0%	13%	26%	43%	13%
<b>M2</b>	9%	13%	30%	22%	13%	13%
<b>M3</b>	4%	0%	17%	17%	30%	30%
<b>M4</b>	9%	52%	13%	4%	9%	13%
<b>M5</b>	17%	22%	4%	26%	26%	4%
<b>M6</b>	4%	4%	13%	9%	30%	39%
<b>M7</b>	0%	13%	17%	17%	26%	26%
<b>M8</b>	0%	9%	13%	30%	30%	17%
<b>M9</b>	22%	17%	9%	26%	17%	9%
<b>M10</b>	17%	43%	17%	13%	9%	0%
<b>Total M</b>	9%	17%	15%	19%	23%	17%
<b>Total Org. Miljö</b>	7%	14%	16%	20%	27%	17%
<b>Omvärlden</b>						
<b>O1</b>	0%	13%	17%	17%	35%	17%
<b>O2</b>	0%	13%	9%	17%	30%	30%
<b>O3</b>	13%	17%	17%	9%	17%	26%
<b>O4</b>	4%	22%	17%	4%	39%	13%
<b>O5</b>	0%	0%	4%	22%	39%	35%
<b>O6</b>	4%	17%	26%	26%	17%	9%
<b>Total Omvärlden</b>	4%	14%	15%	16%	30%	22%

### 3. Svarsspridning



## 4. Extremsvar

SDF Extremsvar	Hägersten		Hässelby - Vällingby		Östermalm		Maria - Gamla Stan		Liljeholmen	
	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva
<b>Samordnande logik</b>										
<b>S1</b>	3%	83%	8%	63%	3%	81%	5%	60%	9%	61%
<b>S2</b>	10%	59%	8%	71%	19%	56%	2%	40%	4%	48%
<b>S3</b>	10%	69%	17%	8%	34%	6%	23%	5%	30%	13%
<b>S4</b>	7%	72%	8%	67%	16%	56%	7%	51%	17%	48%
<b>S5</b>	14%	59%	4%	71%	3%	72%	19%	44%	13%	43%
<b>S6</b>	7%	52%	17%	13%	28%	13%	40%	9%	61%	17%
<b>S7</b>	3%	72%	4%	21%	19%	44%	16%	35%	13%	39%
<b>Total S</b>	8%	67%	10%	45%	17%	47%	16%	35%	21%	39%
<b>Genomskinlighet</b>										
<b>G1</b>	3%	72%	13%	42%	34%	28%	21%	23%	48%	22%
<b>G2</b>	0%	79%	8%	46%	13%	34%	12%	40%	30%	43%
<b>G3</b>	3%	76%	8%	67%	16%	63%	7%	60%	4%	61%
<b>G4</b>	10%	34%	13%	25%	28%	19%	12%	33%	17%	26%
<b>G5</b>	7%	62%	13%	54%	16%	28%	19%	19%	39%	30%
<b>G6</b>	0%	83%	8%	71%	0%	69%	7%	70%	4%	65%
<b>G7</b>	10%	76%	0%	63%	9%	59%	12%	56%	17%	57%
<b>Total G</b>	5%	69%	9%	52%	17%	43%	13%	43%	23%	43%
<b>Kunskapsöverföring</b>										
<b>K1</b>	3%	86%	0%	96%	0%	78%	2%	79%	0%	83%
<b>K2</b>	10%	72%	4%	75%	3%	78%	5%	60%	13%	65%
<b>K3</b>	7%	41%	13%	42%	28%	22%	30%	14%	9%	30%
<b>K4</b>	3%	79%	0%	79%	3%	69%	7%	58%	13%	78%
<b>K5</b>	24%	41%	25%	50%	16%	47%	21%	37%	17%	39%
<b>K6</b>	0%	83%	0%	92%	0%	81%	0%	72%	0%	65%
<b>K7</b>	14%	48%	21%	58%	6%	47%	16%	30%	13%	35%
<b>K8</b>	21%	55%	4%	46%	13%	28%	12%	23%	17%	17%
<b>Total K</b>	10%	63%	8%	67%	9%	56%	12%	47%	10%	52%
<b>Motivation</b>										
<b>M1</b>	7%	72%	4%	71%	6%	66%	7%	58%	4%	57%
<b>M2</b>	52%	28%	33%	33%	44%	28%	33%	26%	22%	26%
<b>M3</b>	7%	72%	0%	83%	13%	66%	12%	79%	4%	61%
<b>M4</b>	55%	24%	67%	13%	53%	22%	58%	19%	61%	22%
<b>M5</b>	17%	66%	13%	42%	34%	38%	30%	28%	39%	30%
<b>M6</b>	0%	69%	8%	54%	9%	75%	5%	70%	9%	70%
<b>M7</b>	31%	45%	17%	63%	31%	53%	35%	42%	13%	52%
<b>M8</b>	7%	83%	13%	79%	3%	59%	0%	72%	9%	48%
<b>M9</b>	14%	59%	13%	25%	47%	19%	49%	16%	39%	26%
<b>M10</b>	59%	24%	71%	8%	56%	16%	58%	14%	61%	9%
<b>Total M</b>	25%	54%	24%	47%	30%	44%	29%	42%	26%	40%
<b>Total Org. Miljö Omvärlden</b>	13%	62%	14%	53%	19%	47%	18%	42%	20%	43%
<b>O1</b>	7%	55%	13%	42%	6%	47%	26%	33%	13%	52%
<b>O2</b>	17%	48%	25%	58%	19%	63%	7%	53%	13%	61%
<b>O3</b>	14%	66%	4%	67%	16%	47%	26%	49%	30%	43%
<b>O4</b>	7%	55%	17%	33%	22%	41%	21%	30%	26%	52%
<b>O5</b>	10%	72%	8%	42%	13%	50%	7%	63%	0%	74%
<b>O6</b>	31%	38%	29%	42%	25%	50%	49%	30%	22%	26%
<b>Total Omvärlden</b>	14%	56%	16%	47%	17%	49%	22%	43%	17%	51%