



Hållbarhet i samspel

En fallstudie om motivation, kultur och ledarskap
på Uppsala kommun

Elvira Danielsson & Agnes Stjerna

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Ekonomi – Hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1651 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2025



Hållbarhet i samspel - En fallstudie om motivation, kultur och ledarskap på Uppsala kommun

Sustainability in Interaction - A case study of motivation, culture and leadership in Uppsala municipality

Elvira Danielsson & Agnes Stjerna

Handledare:	Hanna Astner, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Examinator:	Erik Melin, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i företagsekonomi
Kurskod:	EX0902
Program/utbildning:	Ekonomi – Hållbar Utveckling
Kursansvarig inst.:	Institutionen för ekonomi
Utgivningsort:	Uppsala
Utgivningsår:	2025
Upphovsrätt:	Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Serietitel:	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien:	1651
ISSN:	1401-4084
Nyckelord:	Hållbarhetsarbete, Utveckling, Motivation, Organisationskultur, Ledarskap, Offentlig organisation, Samspel

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Hållbarhetsarbete i offentliga organisationer kan utformas på olika sätt men är oavsett fokus centralt för att nå hållbar utveckling och motverka klimatförändringarna. Trots detta ställs kommuner inför utmaningar gällande arbetet med hållbarhet då ohållbar hantering av resurser och samhällstjänster samt okunskap kring hållbarhet kan leda till ineffektivitet och negativa effekter. Hållbarhetsarbetet på Uppsala kommun går i linje med Agenda 2030 där olika dimensioner av hållbarhet integreras i alla kommunens verksamheter, nämnder och bolag. Sveriges kommuner behöver omsätta både globala och nationella mål samt ta hänsyn till lokala förutsättningar, vilket gör att ett framgångsrikt och ambitiöst hållbarhetsarbete är avgörande. Hållbarhetsarbetet på Uppsala kommun drivs av de anställda och deras sociala interaktioner, vilket gör det relevant att studera olika sociala processer.

Denna studie syftar till att studera hållbarhetsarbetet i offentliga organisationer genom en fallstudie av Uppsala kommun. Studien ska bidra till djupgående analyser för att bättre förstå hur tre centrala processer, motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer samspelar i det praktiska arbetet i att driva och utveckla hållbarhetsarbete i offentliga organisationer. Att studera en kommun snarare än ett marknadsdrivet, privat företag möjliggör en fördjupad förståelse för hur hållbarhetsarbete formas i en offentlig organisation. Kommuner styrs av andra logiker än privata organisationer, däribland demokratiska processer, politiska beslut och lokala intressen, vilket påverkar både medarbetarnas agerande och vad som driver hållbarhetsarbete framåt. Fallstudien av Uppsala kommun bidrar till att vi breddar förståelsen för hållbar förändring inom organisationsteorin, i andra sammanhang än de som tidigare fokuserat på vinstdrivande företag. Genom en kvalitativ studie med en induktiv ansats har i sin tur empiri samlats in genom fem semistrukturerade intervjuer med anställda på hållbarhetsavdelningen och upphandlingsenheten. Detta har gjort att analyserna har blivit mångfacetterade och fångat en bredare bild av hur processerna samspelar i de dagliga interaktionerna och arbetet.

Studiens resultat och slutsatser indikerar att hållbarhetsarbetet påverkas av tre mellanmännliga processer, motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer. Dessa processer är inte isolerade, utan samverkar och stärker tillsammans kommunens hållbarhetsarbete och bidrar till medarbetarnas fortsatta vilja att arbeta med hållbarhet. En stark interaktiv och inre motivation, i kombination med en öppen och prestigelös organisationskultur präglad av gemensamma rutiner, aktivt kunskapsutbyte och samarbetsfrämjande strukturer, utgör en grund för ett framstående hållbarhetsarbete. När detta samspelar med ett tillitsbaserat ledarskap som möjliggör frihet under ansvar, främjas självständighet och meningsfullhet, vilket skapar förutsättningar för att bedriva ett hållbarhetsarbete i framkant.

Nyckelord: Hållbarhetsarbete, Utveckling, Motivation, Organisationskultur, Ledarskap, Offentlig organisation, Samspel

Abstract

Sustainability efforts within public organizations can take various forms, yet regardless of their specific focus, they remain central to achieving sustainable development and combating climate change. Despite this importance, municipalities face significant challenges in implementing sustainability initiatives, as unsustainable management of resources and public services, along with a lack of knowledge about sustainability, may lead to inefficiency and adverse consequences. Uppsala Municipality's sustainability work aligns with Agenda 2030, where various dimensions of sustainability are integrated into all municipal operations, departments, and companies. Swedish municipalities are tasked with translating both global and national goals into local action while considering context-specific conditions, making ambitious and effective sustainability work critical. At Uppsala Municipality, sustainability efforts are driven by employees and their social interactions, highlighting the relevance of examining underlying social processes.

This study aims to explore sustainability work in public organizations through a case study of Uppsala Municipality. The study seeks to contribute in-depth analyses to better understand how three central processes, motivation, organizational culture, and managerial leadership interact in the practical development and implementation of sustainability initiatives in public sector contexts. Focusing on a municipality rather than a market-driven private enterprise enables a more nuanced understanding of how sustainability is shaped in public organizations. Municipalities are governed by different logics than private entities, including democratic processes, political decision-making, and local interests, all of which influence employee behavior and the drivers of sustainability work. The case study of Uppsala Municipality thus broadens our understanding of sustainable change within organizational theory, extending insights beyond those derived from studies of profit-oriented firms. Using a qualitative and inductive research approach, empirical data was collected through five semi-structured interviews with employees from the sustainability department and the procurement unit. This allowed for multifaceted analyses that captured a broader view of how the studied processes interplay in daily interactions and work practices.

The results and conclusions indicate that sustainability work is shaped by three interpersonal processes, motivation, organizational culture, and managerial leadership. These processes are not isolated, but interact and together strengthen the municipality's sustainability work and contribute to employees' continued willingness to work with sustainability. A strong sense of interactive and intrinsic motivation, combined with an open and non-hierarchical organizational culture characterized by shared routines, active knowledge exchange, and collaboration-oriented structures, provides a solid foundation for effective sustainability work. When accompanied by a trust-based leadership style that fosters autonomy and a sense of responsibility, this interplay promotes both independence and meaningfulness, creating favorable conditions for leading sustainability efforts at the forefront of public sector practice.

Keywords: Sustainability work, Development, Motivation, Organizational culture, Leadership, Public organization, Interplay

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Figurförteckning.....	9
1. Inledning	10
1.1 Bakgrund.....	10
1.2 Problemformulering.....	12
1.2.1 Empiriskt problem	12
1.2.2 Teoretiskt problem	13
1.3 Syfte & Frågeställningar.....	15
1.4 Avgränsningar	15
2. Teori	17
2.1 Hållbarhetsarbete som organisatorisk förändringsprocess	17
2.2 Processer	18
2.2.1 Motivation.....	18
2.2.2 Organisationskultur	19
2.2.3 Ledarskap hos chefer	20
2.3 Teoretisk syntes	21
3. Metod.....	23
3.1 Forskningsmetod.....	23
3.2 Urvalsprocess	24
3.3 Insamling av empiri	25
3.3.1 Semistrukturerade intervjuer.....	25
3.3.2 Litteraturgenomgång.....	26
3.4 Analysmetod	27
3.5 Kvalitetskriterier.....	28
3.5.1 Trovärdighet.....	28
3.5.2 Äkthet.....	30
4. Empiri	31
4.1 Empirisk bakgrund	31
4.2 Hållbarhetsarbete.....	32
4.3 Drivkrafter i samspel	33
4.4 Normer, språk och vanor i samspel	36
4.5 Att leda i dialog och samspel	38
5. Analys & Diskussion	40
5.1 Analys	40
5.1.1 Hållbarhetsarbete som organisatorisk förändringsprocess	40
5.2 Analys av processer.....	41

5.2.1	Motivation.....	41
5.2.2	Organisationskultur	43
5.2.3	Ledarskap hos chefer	45
5.3	Diskussion.....	45
5.3.1	Hur formas motivationen i det vardagliga samspelet kring hållbarhetsarbete? 45	
5.3.2	Hur samverkar och formas organisationskulturen kring hållbarhetsarbete? 46	
5.3.3	Hur formas ledarskap som en social process i det vardagliga hållbarhetsarbetet?	46
6.	Slutsats	48
6.1	Forskningsbidrag och vidare forskning	48
	Referenser.....	50
	Populärvetenskaplig sammanfattning	58
	Tack 59	
	Bilaga.....	60
	Bilaga 1 Intervjuguide.....	60

Tabellförteckning

Tabell 1: Intervju med fem hållbarhetsmedarbetare på Uppsala kommun	25
---	----

Figurförteckning

Figur 1: Författarnas illustration av det teoretiska ramverket.....	22
---	----

1. Inledning

Denna uppsats syftar till att studera hållbarhetsarbete i offentliga organisationer. För att bättre förstå hur tre centrala processer - motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer - samspelar i det praktiska arbetet i att driva och utveckla hållbarhetsarbetet. I inledningskapitlet presenteras bakgrund och problemformulering till studien. Dessutom redogörs det för studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet och hållbar utveckling debatteras flitigt på flera nivåer i dagens samhälle. Detta till följd av höga koldioxidutsläpp och att resurser överutnyttjas, samtidigt som vissa delar av världen saknar resurser för att tillgodose människans grundläggande behov (Persson & Persson, 2021). Hållbar utveckling avser en förändringsprocess som syftar till att omforma samhällen och system till mer hållbara (Jansen, 2003). Begreppet härstammar från Brundtlandkommissionens rapport och definieras som en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov (Brundtland, 1987). Hållbarhet utgör det underliggande målet som hållbar utveckling strävar efter och innebär att upprätthålla ett stabilt tillstånd över tid (Ruggerio, 2021). Detta genom att balansera ekonomisk tillväxt, social rättvisa och miljömässigt ansvarstagande för att bevara resurser och ha ett minimalt fotavtryck på natur och samhälle (Weber, 2023). I strävan mot en hållbar utveckling har organisationer, och särskilt offentliga organisationer, en avgörande roll där hållbarhetsarbetet är en central komponent (Porter & Kramer, 2011; Baumgartner & Rauter, 2017).

Hållbarhetsarbete innebär att integrera de tre dimensionerna, miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet, i den dagliga verksamheten (Baumgartner & Rauter, 2017). Det omfattar exempelvis minskade koldioxidutsläpp, energieffektivisering, hållbara leverantörskedjor och fokus på arbetsmiljöfrågor. I takt med internationella överenskommelser och ökade krav från intressenter har allt fler organisationer börjat arbeta med hållbarhet (Lozano & Garcia, 2020; van Zanten & van Tulder, 2021). Hållbarhetsarbete handlar således inte enbart om lagefterlevnad, utan medför också ett långsiktigt värdeskapande för både organisationen och samhället (Brozović et al. 2020). Enligt Stoughton och Ludema (2012) kräver ett sådant arbete att organisationer aktivt anpassar och förändrar flera delar av verksamheten, inklusive beteenden, processer, strukturer och strategier.

I denna studie ses hållbarhetsarbete som en kontinuerlig samverkansprocess av organisatorisk förändring, formad i samspelet mellan människorna i organisationen och förändrade förutsättningar. Det innebär att vi intresserar oss för hur hållbarhetsarbete tar form genom interaktioner, värderingar och gemensamma praktiker, snarare än som ett resultat av enskilda beslut. Med detta perspektiv blir det relevant att fokusera på de tre mellanmänniska processerna, hur motivation formas i det vardagliga samspelet, hur organisationskulturen samverkar och påverkar handlingsutrymmet samt hur chefernas ledarskap formas som en social process. Våra teoretiska val speglar dessa processer genom att belysa hur hållbarhetsarbete i offentliga organisationer, inte ses som något som linjärt implementeras, utan som något som kontinuerligt formas, förhandlas och omskapas i vardagens samspel. Uppsatsen baseras på en fallstudie av en organisation inom den offentliga sektorn för att undersöka detta.

Att studera en kommunal kontext möjliggör en djupare förståelse för hur hållbarhetsarbete formas i en offentlig organisation. Detta eftersom kommuner måste ta flera saker i beaktning, och oftast har andra förutsättningar än privata företag, vilket påverkar både medarbetarnas agerande och arbetssätt när det kommer till hållbarhetsarbete. Inom den offentliga sektorn, där Uppsala kommun ingår, är hållbarhetsarbetet centralt, då kommuner inom ramen för det svenska självstyret förväntas omsätta mål och riktlinjer kopplat till Agenda 2030 (Statskontoret, 2020). Agenda 2030 är ett globalt ramverk för hållbar utveckling bestående av 17 globala mål, som antogs av FN:s medlemsländer och syftar till att utrota fattigdom, minska ojämlikheter och bekämpa klimatförändringar till år 2030. Agenda 2030 omfattar alla länder, är inte juridiskt bindande, men förväntas ändå vägleda nationella utvecklingsstrategier och internationellt samarbete. FN-förbundet (2018) betonar att målen kräver lokala anpassningar och åtgärder för att uppnås. Därför har Sverige integrerat Agenda 2030 och de 17 globala målen i sin nationella politik, vilket innebär att kommunerna har grundläggande uppdrag som direkt eller indirekt kopplas till delmålen (FN-förbundet, 2018). Därtill omfattas Sverige och kommunerna av EU:s miljölagstiftning, med direktiv som avser fokusområden inom exempelvis avfallshantering, vilket kräver åtgärder på lokal nivå. Dessa regler ingår i EU:s hållbarhetsdirektiv, en del av den europeiska gröna given, vars initiativ direkt påverkar de svenska kommunernas hållbarhetsarbete (Europeiska miljöbyrån, 2023; RUS, 2020). På Uppsala kommun integreras hållbarhet i den dagliga verksamheten och drivs framåt av de anställda (Ledarna, 2020).

1.2 Problemformulering

1.2.1 Empiriskt problem

I takt med att klimatförändringarna förvärras och ohållbara livsstilar fortsätter att prägla samhället, blir det alltmer påtagligt att mänskligheten står inför ett behov av förändring. Detta har lett till att hållbarhetsarbete i offentliga organisationer blivit alltmer framträdande (Hahn et al. 2017). Intressenter ställer ökade krav på hållbarhet, samtidigt har Agenda 2030 och Sveriges miljömål satt ytterligare press på organisationer att arbeta på ett strategiskt och långsiktigt sätt (Pham et al. 2021). Trots att initiativen formuleras på hög politisk nivå har lokala organisationer och deras medarbetare en avgörande roll i att omsätta dem i praktiken och därmed främja hållbar utveckling (Lee et al. 2015). De praktiska utmaningarna i den offentliga sektorn är att de ständigt ökade kraven på hållbar hantering av resurser och samhällstjänster innebär att minsta ineffektivitet riskerar att leda till negativa effekter (Manzoor, 2014). Konsekvenserna kan bli ökad miljöpåverkan, försämrad luftkvalitet och en minskad möjlighet att möta framtida generationers behov (Krantz & Gustafsson, 2021). Det finns därför inte utrymme för kommunerna att bedriva ett outvecklat hållbarhetsarbete.

Hållbarhetsarbete kräver dessutom ekonomiska resurser, och kommunerna ska i enlighet med lag (SFS 2017:725), prioritera och fastställa en plan för resursfördelning för att säkerställa måluppfyllelse och samhällsfunktioner. Detta innebär att ekonomiska resurser behöver allokeras till flera verksamheter, och trots en miljardbudget, som i Uppsala kommuns fall, kan det innebära svåra prioriteringar då hållbarhet ska genomsyra samtliga uppsatta mål (Uppsala kommun, 2025). Enligt Keskitalo och Liljenfeldt (2012) kan finansiell osäkerhet hämma hållbarhetsarbetet, då bristande finansiering riskerar att avbryta projekt redan i planeringsstadiet, vilket hindrar måluppfyllelse och hållbar utveckling. Dessa faktorer kan göra hållbarhetsarbetet utmanande för offentliga organisationer där många kommuner kämpar med att omvandla intentioner till praktisk handling.

Flera kommuner upplever även en bristande kunskap och förståelse för hållbarhetsarbete, vilket kan leda till ett gap mellan uppsatta mål och medarbetarnas drivkrafter (Siltaloppi et al. 2021). För att motverka detta har initiativ tagits, exempelvis genom kommunikations- och utbildningsprojektet *Glokala Sverige*. Detta projekt syftar till att stärka kunskapen om Agenda 2030 bland tjänstepersoner och politiker i Sveriges kommuner och regioner (FN-förbundet, u.å.). Projektet har visat att kommuner som lyckats minska gapet genom att skapa mening med arbetet har kunnat utvecklat strategier för att effektivare nå hållbarhetsmål (de Souza Freitas et al. 2012). Vela-Jiménez et al. (2022) betonar att den lokala anpassningen av Agenda 2030 medför utmaningar, men att det samtidigt fungerar som ett

strategiskt och systematiskt program som främjar gemenskap. Även Baumgartner (2009) menar att organisationer med medvetna medarbetare och chefer, stark gemenskap och positiva attityder till hållbarhet, tenderar att ha bättre förutsättningar att lyckas med sitt hållbarhetsarbete.

1.2.2 Teoretiskt problem

Det föreligger ett identifierat behov av vidare forskning som belyser de processer som samspelar i det praktiska arbetet med att driva och utveckla hållbarhetsarbete inom offentliga organisationer. I detta sammanhang är det relevant att uppmärksamma det omfattande forskningsfält som bidrar till förståelsen av organisatorisk förändring (van de Ven & Poole, 1995; Jian, 2007; Lewin, 1947, se Forslund, 2019). Detta eftersom hållbarhetsarbete i vår studie ses som en kontinuerlig samverkansprocess av organisatorisk förändring. Befintlig forskning har i stor utsträckning även fokuserat på privata och internationella företag samt implementeringen av hållbarhetsarbete, där många studerat miljöledningssystem som ISO 14001 (Bravi et al. 2020). Eftersom tidigare forskning ofta betonat förändring i sig eller de strukturella aspekterna av hållbarhetsimplementering, har de mellanmänniska processerna i hållbarhetsarbetet i offentliga organisationer uppmärksammats i mindre utsträckning (Lozano, 2015). Därför behövs både vetenskaplig förståelse och organisatorisk kompetens om specifika processer i arbetet med hållbarhet, då bristen av detta kan försvåra vägen mot hållbar utveckling, särskilt inom offentlig sektor med dess specifika utmaningar (Berrone et al. 2023; Wikström, 2010).

För att uppnå hållbar utveckling krävs det att offentliga organisationer ständigt förändrar och utvecklar sitt hållbarhetsarbete. Enligt Jian (2007) är inte detta enbart ett resultat av strategiska beslut, utan snarare ett resultat av samspelet mellan individers värderingar, ledarskapets inflytande och medarbetarnas interaktioner. Hållbarhetsarbete som förändringsprocess bör enligt Jian (2007) betonas som en samverkansprocess präglad av ömsesidighet, där både ledning och anställda tar ansvar för att driva nödvändiga åtgärder. Befintlig litteratur är emellertid fragmenterad, där forskare ofta fokuserar på enskilda faktorer för framgång, exempelvis kopplat till ISO 14001, utan att beakta förändringsprocessens dynamik (Waxin et al. 2020). Detta riskerar att osynliggöra de mellanmänniska processer som driver medarbetare till att arbeta med hållbarhet. För att belysa hur dessa processer socialt konstrueras, fokuserar denna uppsats därför på motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer, vilka är klassiska begrepp i organisationslitteraturen.

Alvesson och Svenningsson (2007) beskriver motivation som en central process för en organisations framgång i att attrahera och behålla personal. De menar att

organisationen ska skapa förutsättningar och upprätthålla engagemang som kan driva anställda till att utföra ett framgångsrikt arbete. Författarna framför tre synsätt på motivation, den inre motivationen, som fokuserar på individens grundläggande behov, den instrumentella motivationen, som utgår från individens förväntningar och den interaktiva motivationen som belyser de sociala behoven hos de anställda. Ryan och Deci (2000) menar att motivation bör fokusera på individuella behov och delar in det i inre och yttre motivation. I förhållning till detta betonar Alvesson och Sveningsson (2007), att det är sociala interaktioner och organisationsidentitet som påverkar motivationen och framhäver vikten av att “undvika en såväl psykologisk som sociologisk ensidighet” (Alvesson & Sveningsson, 2007:380). Dessa studier kan ge en bild av hur olika perspektiv på motivation kan bidra till värdefulla insikter om hållbarhetsarbetets utveckling. För att få en mer kompletterande bild bör även organisationskultur och ledarskap integreras för att fånga djupet i hållbarhetsarbetet (Baumgartner, 2009).

Enligt Alvesson (2015) innebär organisationskultur att ledning och medarbetare delar gemensamma värderingar, uppfattningar och normer. När dessa kulturella faktorer överensstämmer ökar det sannolikheten för initiativtagande och att hållbarhetsarbetet drivs framåt på ett lyckat sätt. Samtidigt lyfter Schein (1983) fram vikten av kulturens effekter på individens tillfredsställelse och påverkan på strategi. Han framför att individerna i kulturen kan skapa en arbetsmiljö där hållbarhetsarbetet integreras i den dagliga verksamheten, vilket får medarbetarna att uppfatta arbetet som ett godtagat beteende som känns meningsfullt. Schein (1983) presenterar därför en bredare modell, men menar likt Alvesson att organisationskulturen har långsiktiga effekter på de anställdas välbefinnande och organisationens handlingsförmåga. Alvesson (2015) menar att kulturen är nära kopplad till ledarskap, på såväl organisationsnivå som gruppnivå. Detta då chefer likt anställda ingår i en interaktiv och komplex social konstruktion, något som gör kulturen nära förknippad med ledarskap.

Enligt Sveningsson och Alvesson (2011) kan en chef som kommunicerar, möjliggör och skapar en känsla av trygghet, bidra till nöjda medarbetare och en stark kultur, vilket i sin tur kan skapa ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Ledarskap spelar därmed en viktig roll i hållbarhetsarbetet, eftersom det beskrivs vara en social process, där en eller flera personer motiverar andra att bidra till gemensamma mål genom att utforma övertygelser, förståelser och värderingar (Haslam et al. 2024). Trots denna definition i dagens akademiska forskning menar Haslam et al. (2024) att en annan syn på ledarskap, det som benämns som “zombie ledarskap”, är mer framträdande i praktiken. Synsättet indikerar att många organisationer fortfarande bygger på gamla antaganden om ledarskap som fokuserar på individualitet och beteenden. Forskarna menar snarare att ledarskap ska ses från ett perspektiv där

tyngd ligger på relationer, personal och kollektiva mål. I andra fält av ledarskapsforskningen understryker Muczyk och Adler (2018) vikten av tydliga definitioner av ledarskap, då oklara och svagt överlappande koncept inom ledarskap och chefskap hindrar en organisations framsteg. Dessa forskningsfält förhåller sig till varandra genom att bidra med två olika perspektiv på ledarskap, där det ena fältet bidrar med ett fokus på ledarskapsdefinitioner, där ett behov av en starkare förståelse av detta koncept behövs. Medan andra forskare menar att ledarskap är en del av en större gruppprocess och att den sociala dynamiken är det som ligger till grund för ledarskap. Utifrån dessa perspektiv framstår behovet av vidare forskning om ledarskap och chefskap, där definitionerna kan kombineras och därmed inspirerar medarbetare att arbeta mot hållbar utveckling.

Det teoretiska problemet kan sammanfattas i ett behov av vidare forskning kring hållbarhetsarbete i offentliga organisationer. Det behövs därför en holistisk ansats och kunskap om hur de mellanmänniska processerna motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer formar hållbarhetsarbetet. Genom att belysa dessa processer, kan vi fördjupa förståelsen för hur hållbarhetsarbetet utvecklas i praktiken samt bidra teoretiskt genom att integrera dessa perspektiv och teorier i en kommunal kontext.

1.3 Syfte & Frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att studera hållbarhetsarbete i offentliga organisationer genom en fallstudie av Uppsala kommun. Detta för att bättre förstå hur tre centrala processer - motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer - samspelar i det praktiska arbetet i att driva och utveckla hållbarhetsarbete inom offentliga organisationer.

1. Hur formas motivationen i det vardagliga samspelet kring hållbarhetsarbete?
2. Hur samverkar och formas organisationskulturen kring hållbarhetsarbete?
3. Hur formas ledarskap som en social process i det vardagliga hållbarhetsarbetet?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till Uppsala kommuns hållbarhetsavdelning och upphandlingsenhet. Genom att undersöka hur olika processer och anställda samspelar, syftar studien till att öka förståelsen för hur offentliga organisationer kan utveckla sitt hållbarhetsarbete. Detta har undersökts genom semistrukturerade intervjuer med fem anställda på Uppsala kommun som har olika roller inom hållbarhetsområdet. Uppsala kommun valdes som studieobjekt med anledning av

sitt omfattande ansvar för hållbarhetsfrågor på flera samhällsnivåer, vilket återspeglas i ett brett och integrerat hållbarhetsarbete.

Avgränsningar har även gjorts avseende vilka processer som studeras. Fokus i denna uppsats har avgränsats till motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer, då dessa identifierats vara särskilt återkommande i litteraturen och intervjuerna. Utöver dessa, hade påverkansfaktorer som politik med fördel kunnat diskuteras. Detta eftersom politiken särskilt är relevant i en kommunal kontext, då den påverkar förutsättningarna för hållbarhetsarbete genom prioriteringar, resursfördelning och målformuleringar. Den politiska dimensionen har dock inte studerats närmare, eftersom den inte framkom som ett återkommande tema hos intervjudeltagarna. En möjlig förklaring till detta är att politiken inte upplevs påverka det dagliga hållbarhetsarbetet i någon större utsträckning, då Agenda 2030 redan är ett övergripande krav som direkt eller indirekt ska integreras i samtliga svenska kommuner.

2. Teori

I kommande kapitel presenteras de teorier som utgör grunden för uppsatsen och som tillämpas för att besvara forskningsfrågorna. För att fördjupa förståelsen för hållbarhetsarbete inom offentliga organisationer, behandlar kapitlet teorier om hållbarhetsarbete samt processerna motivation, organisationskultur och ledarskap. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes som sammanfattar det övergripande ramverket.

2.1 Hållbarhetsarbete som organisatorisk förändringsprocess

I denna studie betraktas hållbarhetsarbete som en samverkansprocess präglad av organisatorisk förändring, där samspelet mellan människor och förändrade omständigheter är centralt. Fokus ligger därmed på hur hållbarhetsarbete växer fram genom interaktioner, gemensamma värderingar och praktiker, snarare än genom enskilda beslut eller styrning uppifrån. Med detta angreppssätt blir det relevant att undersöka de tre mellanmännsliga processerna, hur motivation formas i det dagliga samspelet, hur organisationskulturen samverkar och påverkar handlingsutrymme, samt hur chefers ledarskap utvecklas som en social process. De teoretiska utgångspunkterna i studien utgår från perspektiv som ser hållbarhetsarbete i offentliga organisationer som en ständigt omförhandlad process i vardaglig samverkan, inte som ett linjärt implementeringsprojekt.

Hållbarhetsarbete i offentliga organisationer innebär att integrera miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensioner samt att formulera mål i enlighet med nationella och internationella hållbarhetsföreskrifter (Baumgartner, 2014). Utformningen och inriktningen av hållbarhetsarbetet påverkas av de anställda samt de organisatoriska målen och prioriteringarna. Vissa fokuserar främst på miljöaspekter, men utan att helt utesluta de andra dimensionerna, eftersom alla tre aspekter är ömsesidigt beroende för att uppnå hållbar utveckling (Meuer et al. 2020). Enligt Ammenberg (2023) kan arbetet med miljöaspekter bland annat innebära implementering av teknologier och handlingsplaner för minskade utsläpp, energieffektivisering och utveckling av en hållbar samhällsplanering, där alltifrån transporter till klimatsmarta material kan ingå. Genom den sociala aspekten kan organisationer främja mångfald, inkludering, anställdas välbefinnande och samhällsengagemang, exempelvis genom en förbättrad arbetsmiljö eller stöd till kvinnorrättsorganisationer. Att arbeta ekonomiskt hållbart handlar däremot om att skapa långsiktiga värden genom riskminimering, varumärkesbyggande och utveckling av innovativa affärsmodeller för hållbar tillväxt.

Hållbarhetsarbete i denna uppsats ses som en samverkansprocess som bör förutsätta anpassning och utveckling, vilket gör det relevant att utgå från teorier om organisationsförändring. Van de Ven och Poole (1995) identifierade olika typer av förändringsprocesser, där det dialektiska perspektivet betonar att förändringar är socialt konstruerade. Jian (2007) förespråkar detta perspektiv, vilket också ligger till grund för denna studie, som utgår från en socialkonstruktivistisk ontologi. Det dialektiska synsättet utgår från att interna och externa maktkonflikter, där olika intressen krockar, driver förändring. Detta är särskilt relevant för hållbarhetsarbetet på Uppsala kommun, där många medarbetare och chefer är engagerade i dessa frågor. Jian (2007) framhåller att organisatorisk förändring är en social process genom vardagliga interaktioner mellan anställda, där dialektiska krafter påverkar samspelet. Interaktionerna är avgörande för att hantera spänningar och skapa förståelse, vilket är centralt för kommunens hållbarhetsarbete och uppsatta mål. Ett effektivt hållbarhetsarbete förutsätter därför en kontinuerlig utveckling av både organisationen och arbetsprocessen, särskilt i samspelet mellan de anställda. Dessutom kräver det en djupare förståelse för de processer som driver anställda till att arbeta med hållbarhetsfrågor. Individer besitter varierande kompetenser, bakgrunder och prioriteringar, vilka alla påverkar arbetsprocessen mot en hållbar utveckling. För att undersöka vad som får anställda i offentliga organisationer att kontinuerligt arbeta med och utveckla hållbarhetsarbete, är det relevant att studera tre mellanmänniska processer motivation, organisationskultur samt hur ledarskap utövas av chefer.

2.2 Processer

I de efterföljande avsnitten presenterar författarna de identifierade processerna som samspelar i en offentlig organisations hållbarhetsarbete.

2.2.1 Motivation

Enligt Petrova et al. (2020) utgör motivation en central process som får en person att vilja prestera och bidra till ett framgångsrikt arbete. Särskilt inom hållbarhetsarbete där långsiktigt engagemang och förändringsvilja är avgörande (Singh & Rahman, 2021). Motivation avser de faktorer som påverkar varför människor agerar på ett visst sätt, hur deras handlingar riktas mot specifika mål samt hur starkt de strävar efter att nå målen (Wright, 1991; Guay et al. 2010). Motivation handlar därför även om att behålla och attrahera personal, att uppmuntra dem till kompetensutveckling och att inspirera dem till att göra sitt bästa i arbetet (Alvesson & Svenningsson, 2007). Chien et al. (2020) framhåller att motivation hos anställda kan bidra till bättre resultat och högre produktivitet, medan brist på motivation riskerar att leda till ineffektivitet och ökad personalomsättning (Petrova et al. 2020). Ryan och Deci (2000) samt Oyedele (2010) betonar att människan är individuell och har därför motivation i varierande grad och form, vilket gör att olika

tillvägagångssätt krävs för att främja motivation. Ryan och Deci (2000) menar att människor har inre och yttre motivation till en uppgift och att dessa är viktiga för beteende, välmående och utveckling. Inre motivation innebär att en person engagerar sig i en aktivitet för den inneboende tillfredsställelsen, såsom intresse, glädje eller utmaning, vilket är avgörande för lärande, kreativitet och välbefinnande. Yttre motivation innebär däremot att en person engageras och drivs av externa faktorer, såsom ekonomiska belöningar, högre betyg eller social status, där handlingar utförs för att uppnå konkreta resultat (Ryan & Deci, 2000). Denna yttre motivation kan kopplas till Alvesson och Svenningssons (2007) perspektiv på instrumentell motivation, vilken betonar individens förväntningar där lön och andra belöningar ger individen motivationsstyrka.

Motivationen att arbeta med hållbarhet påverkas därmed av medarbetarnas individualitet, men drivs samtidigt av den sociala interaktionen mellan individerna inom den offentliga organisationen (Lozano, 2013). I detta sammanhang lyfter Alvesson och Svenningsson (2007) fram att den interaktiva motivationen har en central betydelse. Enligt detta synsätt formas individens motivation i samspel med omgivningen och påverkas av faktorer som sociala normer, ömsesidiga relationer och den identitet som skapas i relation till grupper som personen interagerar med. Normer är informella regler och förväntningar som styr grupp beteendet, vilket fungerar som riktlinjer för vad som anses acceptabelt eller förväntat i sociala sammanhang. Ömsesidighet utgör en moralisk norm som innebär att besvara en handling genom ett positivt gensvar eller med en gentjänst. Identitet, eller självuppfattning, är ytterligare en viktig komponent av den interaktiva motivationen. Den omfattar både individuell och social identitet, där känslan av tillhörighet är viktigt i ett organisatoriskt sammanhang. Alvesson och Svenningsson (2007) menar att dessa tre faktorer inom interaktiv motivation är nära sammankopplat med organisationskulturen då kulturen påverkar medarbetarnas motivation.

2.2.2 Organisationskultur

Organisationskultur är ett mångfacetterat begrepp som bidrar till förståelsen för hur hållbarhetsarbete drivs och utvecklas i offentliga organisationer, särskilt eftersom det belyser samspelet mellan medarbetarna. Schein (2010) definierar organisationskultur som ett mönster av grundläggande antaganden och värderingar som formas gradvis och accepteras inom en grupp. Alvesson (2015) beskriver vidare kulturen som en social konstruktion som utvecklas genom de normer, värderingar och förväntningar som individerna bär med sig från sin bakgrund och erfarenheter utanför arbetsplatsen, exempelvis relaterade till utbildning, auktoritet och kön. För offentliga organisationer med ambitioner om ett långsiktigt hållbarhetsarbete är det därför avgörande att förstå kulturens roll och aktivt främja

en kultur som möjliggör utveckling och anpassning. Detta eftersom organisationskulturen kan fungera som en drivande kraft som påverkar beteenden, dynamiker, strukturer och processer, vilket i sin tur påverkar organisationers förmåga att anpassa sig och nå framgång (Alvesson, 2015; Eriksson-Zetterquist et al. 2020; Warrick, 2017). Kulturen ökar förståelsen för hur sociala företeelser uppstår och tar form i organisationer, vilket är särskilt relevant i relation till hållbarhetsarbete där en väl förankrad organisationskultur kan underlätta en process som kräver både utveckling och motiverade anställda.

Schein (1983; 2010) presenterar att kulturen består av tre nivåer, vilket ytterligare fördjupar förståelsen för hur organisationskulturen påverkar hållbarhetsarbetet. Den första nivån utgörs av artefakter, som beskriver alla de observerbara aspekterna av organisationen. Exempel på detta kan vara klädkoder, kontorsinredning, logotyper, arkitektur och andra symboliska uttryck eller rutiner. Alvesson (2015) samt Hatch och Schultz (2008) beskriver till skillnad från Schein dessa artefakter som symboler och har en mer objektiv syn, där de ser symbolerna som materiella fenomen, ord, yttranden eller handlingar. Den andra nivån i Scheins modell (1983; 2010) består av uttalade värderingar, och är det som förstås först när vi lär känna och får insyn i en organisation. Denna nivå innefattar de dokument, strategier, normer och filosofier som utgör organisationens gemensamma mål. Den tredje nivån består av grundläggande antaganden, vilket är de omedvetna och gemensamma uppfattningarna, värderingarna och attityderna som styr medarbetarnas beteenden. Chefen, liksom medarbetarna, utgör en central del i kulturen eftersom den ofta kan spåras tillbaka till organisationens grundare. Detta tyder på att en framgångsrik chef är viktig för dynamiken i offentliga organisationer (Alvesson, 2015; Schein, 1983).

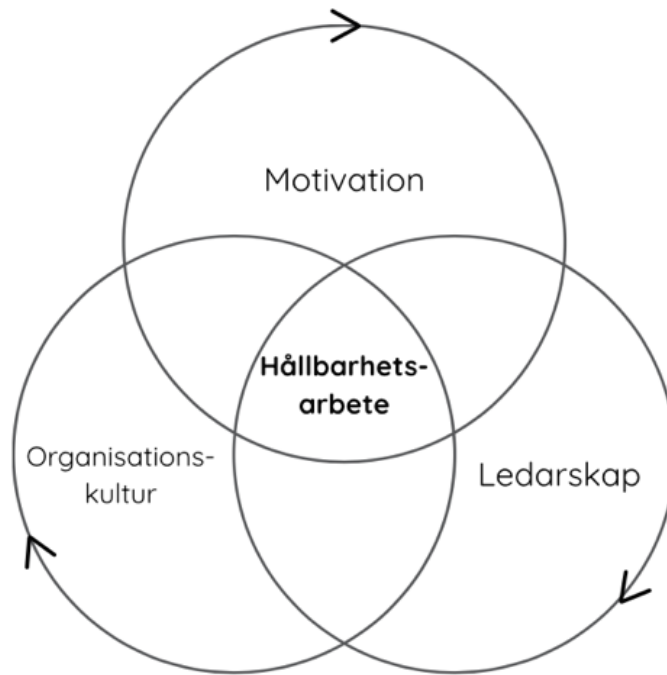
2.2.3 Ledarskap hos chefer

Chefskap och ledarskap är två begrepp med skilda definitioner på ett teoretiskt plan, trots detta tenderar de att överlappa i både teorin och praktiken. Chefer behöver ofta besitta ledarskapsförmågor för att framgångsrikt lyckas i sitt formella uppdrag och samtidigt leda en offentlig organisation och dess hållbarhetsarbete. Detta eftersom hållbarhetsarbetet utvecklas och formas genom sociala interaktioner där chefen, som leder arbetet, är högst delaktig i samskapandet (Muczyk & Adler, 2018). Ledarskap definieras av Haslam et al. (2024) som en social process där individer inspirerar, engagerar och vägleder andra individer att arbeta mot gemensamma mål. Vilket ledaren gör på så vis att den påverkar andras värderingar, uppfattningar och förståelser i ett visst sammanhang, snarare än att styra beteenden genom belöningsystem eller sanktioner. Författarna diskuterar begreppet "zombie ledarskap", vilket syftar på ett synsätt där ledarskap felaktigt begränsas till formella ledarroller och chefspositioner. Detta synsätt kritiserar för att bli alldeles för snävt

och att ledarskap snarare är en social och interaktiv process som kan utövas av alla i en grupp av människor (Haslam et al. 2024; Yukl & Gardner, 2020). Chefskap däremot definieras av Muczyk och Adler (2018) som en formell befattning där chefen bemannar, planerar, organiserar och kontrollerar en organisation i önskad riktning. Framgångsrika chefer besitter förutom detta god förmåga att leda, kommunicera, vara lyhörd samt skapa engagemang. Dessa egenskaper beskrivs ofta karaktärisera en ledare, vilket visar på hur nära kopplade begreppen ledare och chef är i praktiken. En chef som kan utföra sina tillsatta arbetsuppgifter men som samtidigt har ledarskapsförmågor tenderar att vara mer effektiva och framgångsrika i sin roll. Adelman (2012) understryker att framgångsrika chefer också kännetecknas av hög närvaro och synlighet, eftersom detta bidrar till en stark kultur som präglas av starka relationer, stort förtroende och en öppen kommunikation.

2.3 Teoretisk syntes

De teoretiska begrepp som behandlas i studien bidrar till en djupare förståelse av de mellanmännsliga processerna, vilket i sin tur fördjupar studiens perspektiv på hållbarhetsarbete i offentliga organisationer. Hållbarhetsarbete ses inte som något linjärt, utan som något som kontinuerligt formas, förhandlas och omskapas i vardagligt samspel, där miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter integreras för att nå långsiktig hållbarhet. För att förstå hur dessa aspekter samverkar i den kontinuerliga förändringsprocess som hållbarhetsarbete innebär, är det avgörande att beakta organisationens individer och kultur (Jian, 2007; Baumgartner, 2014). Motivation utgör en viktig drivkraft hos medarbetare och är betydande för att skapa ett framgångsrikt arbete (Petrova et al. 2020; Alvesson & Svenningsson, 2007). Detta eftersom motivationen påverkar hur individer agerar och arbetar mot specifika mål (Ryan & Deci, 2000; Alvesson & Svenningsson, 2007). Organisationskulturen har även en avsevärd inverkan på individens beteenden och interaktioner, då den innefattar gemensamma antaganden och värderingar (Schein, 2010). Därtill är ledarskap hos chefer en viktig social process i att planera och kontrollera organisationen, samtidigt som personen inspirerar, engagerar och vägleder sina anställda i hållbarhetsarbetet (Haslam et al. 2024; Muczyk & Adler, 2018). Genom att fördjupa förståelsen för motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer erhålls ett helhetsperspektiv på offentliga organisationers hållbarhetsarbete.



Figur 1: Författarnas illustration av det teoretiska ramverket

3. Metod

I följande kapitel presenteras studiens metod och praktiska genomförande, genom forskningsmetod, urvalsprocess, empiriinsamling samt analysmetod. Avslutningsvis diskuteras kvalitetskriterierna trovärdighet och äkthet i relation till studiens genomförande.

3.1 Forskningsmetod

Denna uppsats utgår från en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats. En induktiv ansats lämpar sig i denna uppsats då vi valt de tre teoretiska perspektiven genom en iterativ process där vi har vandrat mellan empiri och teori för att förstå hållbarhetsarbete som en samverkansprocess av organisatorisk förändring. Den kvalitativa metoden innebär att vi samlar in empiri med syftet att generera ett teoretiskt bidrag till den befintliga forskningen samt för att besvara studiens frågeställningar (Bryman et al. 2024). Metoden fokuserar på ord och innebär att forskaren är nära studieobjektet, där deltagarnas perspektiv analyseras. Detta är relevant i vår studie eftersom det möjliggör en djupare förståelse för komplexa fenomen genom att studera dem närmare i sitt naturliga sociala sammanhang (Bryman et al. 2024). Därför bedöms den kvalitativa metoden som lämplig för studien, som analyserar tre mellanmännsliga processer som driver anställda i offentliga organisationer till hållbarhetsarbete, något som är svårt att fånga med kvantitativa mått.

Studien utgår från ett konstruktivistiskt synsätt, vilket representerar en ontologisk ståndpunkt (Bryman et al. 2024). Det innebär att vi ser verkligheten, i detta fall hållbarhetsarbete i offentlig organisation, som en samverkansprocess, formad genom interaktioner mellan individer. Synsättet betonar att sociala fenomen är dynamiska och i ständig utveckling eftersom de uppstår genom socialt samspel (Bryman et al. 2024). Detta är relevant för att förstå hur anställda på Uppsala kommun formar och skapar mening kring hållbarhetsarbetet i sitt organisatoriska och sociala sammanhang. Det är centralt för vår studie, eftersom de processer vi undersöker inte existerar i ett vakuum, utan utvecklas genom samspel mellan individer, organisatorisk kultur och ledarskapsprocesser.

Den kvalitativa forskningsmetoden har enligt Bryman et al. (2024) mött viss kritik. Metoden anses kunna bli för subjektiv på grund av att forskaren bygger upp en personlig relation med det studerade objektet. Det framförs också att metoden kan brista i transparens, eftersom det inte alltid framgår hur kvalitativa forskare gått tillväga i praktiken eller hur de dragit sina slutsatser. För att motverka att potentiella brister uppstår, har vi strävat efter att vara reflexiva under hela forskningsprocessen,

vilket har inneburit att vi kritiskt granskar våra antaganden och är medvetna om vår roll i forskningsprocessen. Det ställer även krav på att intervjufrågorna utformas på ett genomtänkt sätt, samt att vi är noga med att inte påverka deltagarnas svar. Utöver detta redogör vi tydligt för studiens urvalsprocess, insamlingsmetod och analysmetod. En kvalitativ metod kritiserar dessutom för att vara svår att generalisera, dock är inte detta studiens syfte. Vår avsikt är snarare att bidra till befintlig teori genom att generera nya insikter.

3.2 Urvalsprocess

Denna fallstudie fokuserar på Uppsala kommun, en offentlig organisation som valdes av författarna på grund av deras omfattande hållbarhetsarbete med många anställda som besitter specifik kompetens inom det studerade området. Antalet anställda med hållbarhetsroller, såsom hållbarhetsstrateger, hållbarhetssamordnare och klimatrådgivare, är relativt högt jämfört med andra kommuner av liknande storlek, vilket indikerar ett starkt organisatoriskt fokus på dessa frågor (Svenska miljöinstitutet, 2019; Annie, 2025). Uppsala kommun är en ledande kommun inom hållbarhetsarbete, vilket bevisas genom utmärkelser som bästa kommun i Sverige för klimatanpassning 2017–2019, Årets Fairtrade City 2023 och Svenska Jämställdhetspriset 2023 (Uppsala kommun, u.å.a). Enligt Uppsala kommun (u.å.a) är dessa utmärkelser inte bara stolta erkännanden, utan också ett kvitto som motiverar organisationen och de anställda att fortsätta utveckla och förbättra sitt hållbarhetsarbete. Detta ger dessutom författarna av uppsatsen goda möjligheter att identifiera de processer som gör Uppsala kommun till ett strategiskt relevant fall, för att sedan undersöka hur dessa processer formar hållbarhetsarbetet inom en offentlig organisation.

Att studera en kommunal organisation snarare än ett vinstdrivande företag har även betydelse för vad vi kan säga om hållbarhetsarbete. Kommuner styrs av andra logiker än privata organisationer, såsom demokratiska processer, politiska beslut och lokala intressen. Dessa faktorer kan i sin tur påverka både medarbetare och de processer som formar hållbarhetsarbetet. Genom en fallstudie av Uppsala kommun bidrar studien till teoriutveckling om hållbar förändring i sammanhang som skiljer sig från de privata företag som traditionellt dominerat organisationsteorin.

Urvalet av intervjudeltagare har varit en medveten och viktig process, eftersom ett väl genomfört urval är avgörande för studiens kvalitet. Rätt deltagare behövs för att kunna fånga och förstå hur processerna motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer samspelar i det praktiska arbetet att utveckla hållbarhet i en offentlig organisation. Genom ett målstyrt urval valdes anställda på Uppsala kommun som dagligen arbetar med hållbarhet. Med grund i studiens ontologiska ståndpunkt, som betonar sociala aktörers roll i att forma verkligheten, har vi tillämpat ett teoretiskt urval där studiens empiriska insamling genomförts med fem intervjudeltagare från Uppsala kommun. Initiala kontakter identifierades via en av författarnas förälder, därefter användes ett snöbollsurval, där deltagarna i sin tur rekommenderade ytterligare personer. Detta urval säkerställer hög relevans i resultatet, då vi medvetet valt deltagare som antas kunna bidra med djupgående

insikter som överensstämmer med studiens syfte. Det är dock viktigt att kritiskt reflektera över att snöbollsurval kan medföra en risk för homogenitet i urvalet, eftersom nätverken ofta består av likasinnade personer, vilket kan leda till att vissa perspektiv exkluderas. Intervjuerna genomfördes med Annie, Maria och Frida som är hållbarhetssamordnare på upphandlingsenheten, samt med Lina och Monica som är utvecklingsledare på hållbarhetsavdelningen. Intervjudeltagarna har varierande roller, arbetar på olika avdelningar och har skilda erfarenheter inom hållbarhetsarbetet, vilket är avsett att stärka studiens trovärdighet och äkthet samt att erhålla en mer holistisk förståelse av de studerade processerna. Avsaknaden av ett chefsperspektiv utgör en begränsning, då det utesluter ledningens syn och roll i hållbarhetsarbetet. Vårt syfte är dock att undersöka hur motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer samspelar, där vi valt att fokusera på medarbetarnas perspektiv eftersom vi är intresserade av hur hållbarhetsarbetet formas och drivs i det dagliga arbetet, vilket gjorde att vi bedömde detta fokus som mest relevant. Sammanfattningsvis bedöms urvalet ha genererat empiri av hög relevans för studiens syfte, där deltagarna kan känna sig trygga med att deras perspektiv återgavs på ett rättvisande sätt. Deltagarna har även framställts med fiktiva namn för att skydda deras integritet.

Tabell 1: Intervju med fem hållbarhetsmedarbetare på Uppsala kommun

<i>Intervjudeltagare</i>	<i>Roll</i>	<i>Avdelning</i>	<i>Form</i>	<i>Tid</i>
Annie	Hållbarhetssamordnare	Upphandlingsenheten	Stadshuset	65 min
Maria	Hållbarhetssamordnare	Upphandlingsenheten	Teams	60 min
Lina	Utvecklingsledare	Hållbarhetsavdelning	Stadshuset	40 min
Monica	Utvecklingsledare	Hållbarhetsavdelning	Stadshuset	50 min
Frida	Hållbarhetssamordnare	Upphandlingsenheten	Stadshuset	60 min

3.3 Insamling av empiri

3.3.1 Semistrukturerade intervjuer

De intervjuer som genomförts inom ramen för denna studie har varit semistrukturerade. Semistrukturerade intervjuer kännetecknas av att intervjufrågorna är tematiskt utformade med en viss öppenhet, vilket leder till att intervjudeltagaren fritt får svara på frågorna (Bryman et al. 2024). Tillämpningen av denna intervjumetod har i detta fall resulterat i att intervjuerna fått en avslappnad karaktär som liknade konversationer, vilket i sin tur möjliggjorde att intervjuerna kunde ställa följdfrågor under intervjuprocessen. Metoden gav även intervjuerna utrymme att anpassa och justera frågorna utifrån deltagarnas svar. Sammantaget har

detta bidragit till dynamiska och flexibla intervjuer, vilket genererat nya insikter och djupa konversationer, där deltagarna haft möjlighet att ge utvecklade svar och där frågorna formats utifrån intervjuens förlopp. Semistrukturerade intervjuer har därför bedömts vara bättre lämpade framför strukturerade intervjuer, då dessa snarare används inom kvantitativ forskning där frågorna kan förbli obesvarade och inte heller ställs lika generellt och öppet (Bryman et al. 2024). Strukturerade intervjuer innebär dessutom begränsade möjligheter till följdfrågor, vilket inte hade skapat samma djup i konversationerna (Bryman et al. 2024).

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide bestående av 23 frågor, (se bilaga 1). Enligt Bryman et al. (2024) behöver dessa frågor inte nödvändigtvis ställas i den ordning de är angivna. I detta fall har dock frågorna ställts i den ordning de återfinns i guiden och samtliga frågor har ställts till alla intervjudeltagare. Utöver de förutbestämda frågorna har även följdfrågor samt nya frågor tillkommit, ofta som en följd av deltagarnas svar eller nya diskussioner kring egna ämnen som uppkommit. Syftet med intervjuguiden var att ge studiens författare en empirisk grund för att kunna uppfylla studiens syfte. Fyra av intervjuerna ägde rum i Stadshuset i deras lugna grupprum, och en intervju genomfördes via Teams, där deltagaren befann sig i hemmet och författarna tillsammans i ett grupprum på Sveriges lantbruksuniversitet. Författarna har varit medvetna om att intervjusituationen potentiellt kan upplevas som obekvämt för deltagarna. För att motverka detta har ambitionen från början varit att skapa en intervjumiljö med avslappnade konversationer samt att genomföra intervjuerna på platser där deltagarna känner sig trygga och bekväma. Den intervju som hölls via Teams genomfördes med kamera, vilket skapade en avslappnad känsla mellan parterna. Inför varje intervju fick deltagarna information kring deras rättigheter samt studiens syfte och dess genomförande. Intervjun skedde först efter att deltagarna godkänt sin medverkan genom att skriva under en samtyckesblankett som de sedan erhöll. Samtliga intervjuer spelades in med deltagarnas godkännande, vilket medförde att vi kunde fokusera på att vara närvarande och skapa interaktion under intervjuerna. Bryman et al. (2024) förklarar dessutom att inspelade intervjuer är en fördel då författarna kan gå tillbaka till deltagarnas svar, vilket minskar risken att råka snedvrida eller missa viktig information. Efter att intervjuerna var genomförda transkriberades materialet till textformat för att vidare kunna analyseras.

3.3.2 Litteraturgenomgång

Enligt Bryman et al. (2024) utgör litteraturgenomgången grunden för den empiriska studien och möjliggör insamling av primär- och sekundärdata med kvalitativa metoder. Litteraturgenomgången har i vårt fall inte enbart inneburit att sammanställa tidigare forskning, utan också att kritiskt analysera och syntetisera befintlig kunskap. Bryman et al. (2024) framhåller att en narrativ

litteraturgenomgång lämpar sig väl för kvalitativ forskning, därför har vi valt denna metod då den ger plats för en flexibla och kontextuell förståelse av samspel. Till skillnad från systematiska litteraturgenomgångar, som styrs av fastställda protokoll och inklusionskriterier för att minimera bias och säkerställa replikerbarhet, präglas den narrativa litteraturgenomgången av större flexibilitet där inga specifika kriterier för urval av litteratur krävs. För att skapa en solid grund för uppsatsen har urvalet baserats på författarnas egen bedömning av litteraturens relevans och kvalitet. Detta innebär att vi inkluderat såväl etablerade som aktuella artiklar, där olika perspektiv och teoretiska ansatser beaktats för att fördjupa förståelsen för hållbarhetsarbete.

Den narrativa litteraturgenomgången har dock kritiserats för dess risk att bli för subjektiv och otydlig, då urvalet styrs av forskarens egna omdömen, vilket kan leda till bias och att viktiga studier utelämnas (Bryman et al. 2024). Dessutom kan avsaknaden av tydliga inklusionskriterier, något den systematiska litteraturgenomgången är striktare med, leda till att ett narrativt arbetssätt blir alltför brett eller förlorar sitt fokus. Trots detta har en narrativ litteraturgenomgång valts i denna uppsats, eftersom syftet är att förstå kvalitativa aspekter av hållbarhetsarbete med fokus på återkommande teman och mönster såsom normer och interaktioner snarare än på kvantifiering. Som underlag för uppsatsen har främst vetenskapliga artiklar och läroböcker använts, vilka valts ut baserat på tillämplighet och tillförlitlighet. Tillämpligheten har bedömts utifrån hur väl artiklarna och böckerna adresserar uppsatsens syfte och frågeställningar, medan tillförlitligheten har bedömts utifrån publikationens vetenskapliga kvalitet och författarnas expertis inom området.

3.4 Analysmetod

Den insamlade empirin har sammanställts genom en tematisk analys. Vilket är en metod som ofta används inom kvalitativa studier och innebär en kodningsprocess där teman genereras utifrån återkommande mönster i intervjudeltagarnas svar (Ozuem et al. 2022). I denna studie började vi med att transkribera intervjumaterialet, varpå vi identifierade centrala mönster och uttryck för att sedan samla dessa under empirinära teman. De tre teman som dök upp ur empirin var "drivkrafter i samspel", "normer, språk och vanor i samspel" samt "att leda i dialog och samspel". Dessa teman speglar hållbarhetsarbetets konkreta uttryck och upplevelser ur ett interaktivt perspektiv. Utifrån de empiriska teman valde vi sedan att analysera empirin genom våra tre teoretiska linser, motivation, organisationskultur och ledarskap hos chefer. Denna tematisering är ett sätt att koppla samman vår empiri med teorin, vilket har inneburit att teorierna inte var givna från början utan växte fram genom en iterativ process där vi vandrat mellan empiri och teori. Både de empirinära och analytiska teman har varit till hjälp för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar kring hur hållbarhetsarbetet

formas och utvecklas. Detta eftersom en tematisk analys är flexibel och skapar utrymme för en nyanserad förståelse för ämnets komplexitet (Bryman et al. 2024).

3.5 Kvalitetskriterier

Kvalitetskriterier är centrala i alla delar av forskningsprocessen för att möjliggöra bedömning av studiens kvalitet, både avseende genomförande och tolkning av resultat (Bryman et al. 2024). Bryman et al. (2024) betonar vikten av att använda etablerade kvalitetskriterier för att säkerställa transparens och överförbarhet i forskningsprocessen. I denna studie har därför kvalitetskriterierna trovärdighet och äkthet tagits i beaktning för att säkerställa forskningens vetenskapliga kvalitet (Lincoln & Guba, 1985; Guba & Lincoln, 1994 se Bryman et al. 2024).

3.5.1 Trovärdighet

Trovärdighet är ett av de främsta kvalitetskriterierna som utvärderas i en forskningsprocess och är centralt inom kvalitativ forskning eftersom det handlar om att säkerställa att forskningsresultaten är värda att lita på. Trovärdigheten representerar därmed forskarnas perspektiv och utförande på ett rättvist och tillämpligt sätt (Bryman et al. 2024). Till skillnad från kvantitativ forskning, där validitet och reliabilitet är de primära måtten på forskningens kvalitet, fokuserar kvalitativ forskning på mer holistiska och kontextuella bedömningskriterium. Trovärdighet bedöms i sin tur genom fyra olika aspekter: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Tillförlitligheten avser i vilken utsträckning forskningsresultaten är trovärdiga och överensstämmer med forskarens observationer, deltagarnas perspektiv och de teoretiska idéer som författarna utvecklar. Detta säkerställs genom att forskaren återger deltagarnas verklighet på ett korrekt och rättvist sätt genom att studien har genomförts enligt vedertagna metoder och ramverk (Bryman et al. 2024). Ett sätt att stärka tillförlitligheten är att presentera preliminära resultat för deltagarna för att på detta sätt få deras feedback och bekräftelse. Denna process kan i sin tur ge en hög grad av samstämmighet och visa på en kredibilitet där forskaren inte har förvrängt deltagarnas svar eller resultaten. Författarna till denna studie har under hela processen, vilket innefattar både innan och efter, varit medvetna och eftersträvat en hög tillförlitlighet. Detta har återspeglats i vårt förhållningssätt till intervjuerna, där samtliga deltagare fick skriva under en samtyckesblankett med information om att deras berättelser kommer att delas i uppsatsen. Tillförlitligheten stärktes då deltagarna fick möjlighet att granska det empiriska materialet där deras bidrag återgavs för att därmed komplettera och ge feedback tillbaka till författarna.

Överförbarhet avser i vilken utsträckning forskningsresultaten från studien kan appliceras vid andra kontexter eller på ett annat, liknande sammanhang men vid en

annan tidpunkt (Lincoln & Guba, 1985 se Bryman et al. 2024). Eftersom kvalitativ forskning ofta är kontextspecifik är det viktigt för överförbarheten att forskarna ger en detaljerad beskrivning av forskningsprocessen, intervjudeltagarna och insamlingsmetoderna. Detta för att andra forskare och läsare ska kunna bedöma om resultaten är relevanta i liknande situationer. Denna studie ska bidra till en fördjupad förståelse för hur offentliga organisationer kan utveckla och driva sitt hållbarhetsarbete i relation till de identifierade processerna, i samverkan med sina medarbetare. Genom att studien fokuserar på relevanta teoretiska perspektiv och empiriskt förankrade exempel har särskild vikt lagts vid att redogöra för detaljerade processer. Detta möjliggör överförbarhet och tillämpning i andra organisatoriska kontexter i offentliga organisationer, och särskilt i andra kommuner. Till skillnad från generaliserbarhet i kvantitativ forskning, där målet är att dra slutsatser för en större population, fokuserar överförbarhet på att ge läsaren tillräckligt med information för att göra en egen bedömning av resultatens relevans. Ett exempel där vi underlättat förståelsen att applicera denna studies resultat på andra situationer, är att vi noggrant beskriver urvalskriterierna och de specifika egenskaperna hos deltagarna. Vi har även i en bilaga delgett alla intervjufrågor som användes under empiriinsamlingen för att på så sätt göra studien mer överförbar.

Pålitligheten av studien innebär granskandet av forskningsprocessens noggrannhet och stabilitet (Bryman et al. 2024). Vilket syftar till att säkerställa att forskningen har genomförts på ett ordentligt och systematiskt sätt, och att resultaten är rimliga givet den empiri som samlats in. Detta kan uppnås genom att forskarna presenterar samt motiverar alla steg i forskningsprocessen, från problemformulering till intervjuer och genom att använda tydliga analysmetoder. Enligt Bryman et al. (2024) kan en extern granskare användas för att bedöma studiens pålitlighet. Något författarna haft möjlighet till under skrivprocessen där främst vår handledare men även andra studenter har granskat vårt arbete och därefter erbjudit konstruktiv feedback. Vi har även fört en detaljerad beskrivning över hela forskningsprocessen, inklusive motiveringar för val av metoder, teorier och intervjudeltagare, något som kan bidra till studiens pålitlighet.

Konfirmering avser i vilken utsträckning forskarna har haft kontroll över hur de påverkar undersökningen, samt om resultaten är baserade på en saklig empiriinsamling och inte på egna fördomar eller värderingar (Bryman et al. 2024). Det innebär att säkerställa att forskaren har agerat i god sed och varit transparent i sin tolkning av empiri, och att resultaten i sin tur är väl understödda. Detta har vi exempelvis tagit i beaktning under intervjuerna, genom att inkludera flera personer med olika perspektiv där vi använt metoder som minskar risken för bias.

3.5.2 Äkthet

Äkthet är det andra kvalitetskriteriet i kvalitativ forskning, vilket innebär att ge en beskrivning över huruvida forskarna framfört en rättvis och äkta presentation av de olika åsikterna som framförts i studien (Lincoln & Guba, 1985 se Bryman et al. 2024). Det innefattar att säkerställa att forskningen speglar deltagarnas perspektiv och erfarenheter på ett autentiskt sätt. Eftersom kvalitativa studier ofta baserar sin empiri på intervjuer är en saklig framställning av olika synvinklar viktig för att minska risken för subjektivitet i empiriinsamlingen. Detta beror på att djupgående intervjuer vanligtvis fångar deltagarnas personliga upplevelser, åsikter och tolkningar, vilket ofta kan färgas av deras individuella bakgrunder och perspektiv. För att uppnå äkthet i kvalitativ forskning bör forskare därmed presentera deltagarnas berättelser på ett sätt som är troget deras ursprungliga mening och kontext, samt att flera olika röster får ta plats, utan att en enskild deltagares perspektiv dominerar. Detta kan uppnås genom noggrann transkribering, val av citat och en transparent redovisning av forskarens egen roll i relation till studien. Det ska även säkerställas att slutsatserna leder till en ökad förståelse för såväl ämnet som deltagarnas olika perspektiv. I det fall en hög grad av äkthet kan åstadkommas, indikerar forskaren att den ger en mer objektiv bild av den insamlade empirin. En studie som uppnår detta ökar inte bara förståelsen för de studerade ämnet, utan ger också deltagarna verktyg och insikter för att hantera detta i sitt dagliga arbete. Författarna för denna uppsats har eftersträvat detta genom att använda en semistrukturerad intervjumetod, där samma frågeformuleringar har framförts till alla deltagare i syfte att minska risken för att författarna påverkar svaren. Vi har även strävat efter att ge en rättvis presentation av intervjudeltagarnas åsikter, där flera olika personer med olika roller inom hållbarhet har deltagit. Under transkribering och utförande av empirikapitlet har svaren redovisats helt eller så nära deltagarnas verklighet som möjligt, vilket bidrar till en minskad risk för vinkling av svar.

4. Empiri

I detta kapitel redovisas det empiriska material som genererats via intervjuer med Annie, Maria, Frida, Lina samt Monica. Materialet ligger till grund för de efterföljande kapitlen, där empirin analyseras, diskuteras och slutsatser dras. För en tydlig och systematisk framställning har materialet tematiserats.

4.1 Empirisk bakgrund

Uppsala kommun integrerar samtliga hållbarhetsdimensioner i alla sina verksamheter med målet att "...vara en vägledande kraft för hållbar utveckling globalt, nationellt, regionalt och lokalt" (Uppsala kommun, u.å.b). Trots kommunens högt ställda mål och ambitioner, däribland att vara klimatneutralt år 2030 och klimatpositivt år 2050, kvarstår betydande utmaningar då anpassningstakten ständigt ökar (Uppsala kommun, u.å.c). Enligt Uppsala kommun (2024) överskrider kommunens nuvarande klimatpåverkan vad som är hållbart i enlighet med Brundtlands definition, vilket kräver fortsatta åtgärder och insatser för att nå de uppsatta målen. Till följd av detta tog de år 2022 fram fyra fokusmål som sträcker sig över mandatperioden 2022–2026. Fokusmålen är ett strategiskt verktyg för att styra kommunens verksamheter samt vägleda kommunens nämnder och bolag mot de prioriterade områdena som speglar de politiska ambitionerna för perioden. Fokusmålen syftar till att främja långsiktig hållbarhet, där långsiktighet definieras som en balans mellan ekonomisk utveckling, social rättvisa och miljömässig integritet, samtidigt som de planetära gränserna respekteras (Hoornweg et al. 2016). Sveriges kommuner, inklusive Uppsala kommun, står med ansvaret att fortsätta omsätta Agenda 2030 till en lokal kontext, genom att integrera det i verksamheten och dess planering. Enligt Seitzinger et al. (2012) har kommunerna en central roll i genomförandet till följd av att invånarna påverkar de miljömässigt planetära gränserna. Det kräver att Uppsala kommun aktivt deltar i omställningen då den lokala förankringen gör att de har en unik förståelse för de lokala utmaningarna och möjligheterna, vilket gör att de även kan uppnå bredare samhällsmål. Detta innebär att Uppsala kommun i sitt hållbarhetsarbete måste ta ansvar och hänsyn till aspekter som kan ha en påverkan på miljön för att undvika handlingar som kan hota den långsiktiga hållbarheten (Krantz & Gustafsson, 2021). Utöver detta har kommunen andra viktiga uppgifter, det vill säga att förse människor med viktiga välfärds- och samhällstjänster, vilket gör att de även har ett stort ansvar när det kommer till att uppfylla flera grundläggande sociala mål (Krantz & Gustafsson, 2021).

4.2 Hållbarhetsarbete

Annie, Maria och Frida, arbetar som hållbarhetssamordnare på Uppsala kommuns upphandlingsenhet. I denna roll ställer och följer de upp hållbarhetskrav i kommunens upphandlingar, med särskilt fokus på miljömässiga och sociala aspekter. Kraven utformas med hänsyn till rådande lagstiftning samt kommunens uppsatta mål, exempelvis bedrivs arbetet i linje med Agenda 2030, vilket är integrerat i kommunens styrning och ledning. Annie berättar att hon stöttar verksamheter, men att arbetet ibland innefattar rådgivande insatser till kollegorna som är upphandlare.

“Vi är tre som jobbar med det på Uppsala kommun. Det är ganska unikt att ha så mycket personal på den posten. Mycket handlar om att vi har en kommun som tycker att det är viktiga frågor. Och där har vi också kunnat visa ganska tydligt att vi med enkla resurser har stor möjlighet att påverka. Vi handlar för cirka sex miljarder årligen så vi kan påverka mycket.” (Annie, 2025)

Frida sökte sig till Uppsala kommun eftersom hon ville bidra till hållbarhetsarbetet genom att kombinera upphandling med hållbarhet i en samverkansprocess mellan kommunen och lokala företag. Marias första uppdrag handlade om plastminskning, vilket gav henne insikt i hur Uppsala kommun konkret omsätter sitt hållbarhetsarbete. Detta gav henne en djupare förståelse för det ansvar Uppsala kommun tar genom att aktivt utveckla lösningar som för dem närmare sina hållbarhetsmål. Maria framhåller också att kommunens hållbarhetsarbete utmärker sig i relation till andra kommuner, vilket var en avgörande anledning i hennes beslut att söka sig till Uppsala kommun.

“En viktig anledning till att jag jobbar på Uppsala kommun är kommunens framstående hållbarhetsarbete. Jag hade en bild av att de skulle vara duktiga, och det har bekräftats sedan jag började. Klimatområdet har ett starkt fokus, men även social hållbarhet är starkt hos kommunen. Jag tycker att kommunen har varit lyhörd och resurssatt hållbarhetsarbetet, vilket är ett strategiskt viktigt område för att göra skillnad.” (Maria, 2025)

Lina och Monica arbetar som utvecklingsledare på Uppsala kommuns hållbarhetsavdelning, men innehar olika arbetsuppgifter. Lina bistår i sin roll kommunens förvaltningar med stöd och expertis i miljöfrågor, men hon berättar att arbetsuppgifterna även kan övergå på andra hållbarhetsområden, exempelvis arbetar hon också med Fairtrade. Monica, till skillnad från Lina, ansvarar för klimatstatistik, vilket innebär att sammanställa, bereda och analysera klimatutsläppen för hela kommunkoncernen och dess geografiska yta. Hon ansvarar således för att generera siffror på koldioxidutsläpp från bland annat transporter,

avfall och elanvändning. Monica beskriver hållbarhetsarbetet som en utvecklingsprocess där indikatorer och mätetal skapar struktur för uppföljning och utvärdering av kommunens framsteg inom hållbarhetsområdet.

Alla fem intervjudeltagare är enade om att Uppsala kommun har ett stort hållbarhetsansvar och betonar specifikt kommunens viktiga samhällspåverkan där de har möjligheterna att göra skillnad lokalt. Flera av deltagarna belyser att hållbarhet genomsyrar hela organisationen och att kommunen är särskilt framstående inom klimatfrågan.

“Vi i Uppsala kommun ska vara i framkant på klimatområdet. Och absolut kommer vi någonstans. Men vi har väldigt höga mål, exempelvis klimatneutralitet 2030, som Parisavtalet säger. Men det är snart och vi har en bra bit kvar. Hållbarhetsarbetet måste fortsätta, med mer resurser och ett arbete i fortsatt utveckling ” (Monica, 2025)

4.3 Drivkrafter i samspel

Under intervjuerna identifierades motivation som en avgörande process bakom hållbarhetsarbetet, där särskilt interaktiv och intern motivation framträdde som mest betydelsefulla i det organisatoriska samspelet. Annie motiveras i sitt arbete med hållbarhetsfrågor av både ett starkt personligt engagemang och möjligheten att se konkreta resultat av sitt arbete. Det personliga engagemanget grundar sig främst i en oro över klimatförändringarnas konsekvenser för samhället, vilket har väckt en stark vilja att bidra till en hållbar framtid. Engagemanget återspeglas i ett målinriktat arbetssätt där hon aktivt följer upp hållbarhetskraven med leverantörer för att säkerställa att det faktiskt genomförs. Hon lyfter särskilt hur leverantörers beslut att implementera de hållbarhetskrav eller idéer hon föreslagit kan göra henne extra motiverad till att fortsätta utveckla det dagliga arbetet.

“Jag tror att det är just möjligheten att kunna påverka som motiverar mig. Man ser något, säg att ett hus brinner, då vill man släcka branden. Och det här är lite samma sak. Jag ser att det finns utmaningar på jordklotet, det här är mitt sätt att bidra och jag ser att det gör skillnad.” (Annie, 2025)

Annies djupa engagemang och passion för hållbarhet grundas även i naturupplevelser från barndomen, vilket har resulterat i att hon värderar miljön högt. Detta har i sin tur fått henne att driva frågan både på Uppsala kommun och i privatlivet. Hon betonar att den starka motivationen har utvecklats till en djup personlig passion, vilket ytterligare stärktes när hon fick sin son.

”Jag tror att det är för att jag har vistats mycket i naturen som barn. Jag tror att människor behöver uppleva naturen för att verkligen förstå dess värde och inneboende betydelse. Sen också när man skaffar barn så ser man att jag vill att de ska ha en bra framtid. Jag har ett ansvar som barn inte kan ta. Men absolut så tror jag att naturen och att man förstår vikten av det, är en stor motivationsfaktor.”

(Annie, 2025)

Maria uppvisar även ett starkt inneboende engagemang för hållbarhetsarbetet, vilket hon menar grundar sig i ett djupt intresse för djur och natur. Hon beskriver engagemanget som en vägledande princip i arbetet, där hon kan luta sig tillbaka mot sina egna värderingar när hon ställer hållbarhetskrav i upphandlingar. Eftersom det för henne inte enbart handlar om en teknisk uppgift, utan om en inneboende övertygelse att hållbarhet är en moralisk skyldighet. Hon berättar att motivationen i sig därför blir avgörande för att vilja fortsätta utveckla och engagera sig i arbetet.

”Jag har hittat en bra roll där jag känner att jag kan göra skillnad. Att kunna stå upp för någon eller något som inte har en egen talan, naturen och planeten. Jag tycker det är en stark motivationsfaktor att jag känner så i sig. Och så kan jag tänka att det också är kring grupper i samhället som kanske inte heller kan göra sin röst hörd. De har inte så mycket möjlighet att påverka. Då gör jag det i stället.”

(Maria, 2025)

Maria beskriver samtidigt att hennes son haft en betydande inverkan på hennes motivation att arbeta med hållbarhet. Att se världen genom sonens ögon har fördjupat hennes övertygelser och gett hållbarhetsarbetet en djupare mening, vilket gör att hon vill lämna vidare en natur i gott skick. I varje upphandlingskrav hon formulerar finns tanken på att hans framtid också ska vara lika rik på skogar, rent vatten och friska ekosystem som hennes egen barndom var. Hon betonar att varken status eller pengar påverkar de krav hon ställer eller de beslut hon fattar, det finns helt enkelt inget utrymme för prestige när hennes mål är att säkra en hållbar framtid för sitt barn, djuren och naturen.

”Status och hög lön är till exempel helt irrelevant, det viktigaste är att man tycker att det här är viktiga frågor.” (Maria, 2025)

Frida, den tredje hållbarhetssamordnaren beskrev under intervjun att det är en variation av personliga värderingar, organisatoriska förutsättningar och sammanhang som ger henne motivation att arbeta med hållbarhet. I jämförelse med de andra deltagarna, hade Frida inte lika stor koppling till natur och miljö då hon är uppväxt i en stad i Tyskland som enligt henne inte präglades av något hållbarhetstänk.

“Hållbar utveckling var ingenting som betydde någonting, ingen någonsin talade om det, i Tyskland var det mycket fokus på industri i stället” (Frida, 2025)

När Frida kom till Sverige och började studera väcktes en nyfikenhet att påverka, där hon fann glädje i hur teori kunde omsättas i praktik. Hon menar att en annan viktig faktor för hennes motivation är att hon fann ett sammanhang, där studierna också möjliggjorde för engagemanget att växa fram i takt med att hennes kunskaper om hållbarhet ökade. Motivationen att arbeta med hållbarhet har i sin tur utvecklats till en djup, personlig övertygelse där hon anser att hon faktiskt kan göra stor skillnad lokalt. När hon ser hur andra organisationer i Uppsala konkretiserar sitt hållbarhetsarbete efter att kommunen fastställt miljökrav, exempelvis genom att exkludera fossildrivna bilar, motiverar det henne att driva hållbarhetsarbetet vidare. Denna motivation och övertygelse har även stärkts sedan födelsen av hennes dotter.

”Jag vill visa henne att jag gör något för att förbättra världen.” (Frida, 2025).

Monica berättar under intervjun att hennes motivation att arbeta med hållbarhet bygger på en genuin nyfikenhet och ett engagemang för naturen och samhället. Detta engagemang kommer från hennes uppväxt, där hennes föräldrar som är klimatforskare har haft stor påverkan på henne. Att idag arbeta med klimatstatistik, där allt från koldioxidutsläpp till elanvändning inkluderas, är för henne ett konkret sätt att bidra. Samtidigt framför hon att det emellanåt kan vara tungt då negativa siffror presenteras, men att hon då får mycket energi och motivation av sina kollegor. Monica förklarar att det i slutändan ändå är hennes egen övertygelse om arbetets betydelse som driver henne att fortsätta arbeta med hållbarhet.

“Att driva utvecklingsarbete gällande klimat är tungt. Man har en stor roll över att allt ska flyta på. Då blir det nog i slutändan ändå att jag får förlita mig mest på min personliga inställning, om jag ska ha detta jobb, då ska jag göra det för att jag tycker det är viktigt.” (Monica, 2025)

Linus motivation att arbeta med hållbarhet grundar sig i att dessa frågor är otroligt viktiga i hennes privatliv, vilket i sin tur driver henne att bidra med samma engagemang i yrkeslivet. Engagemanget har enligt henne formats både av samtal om rättvisa i uppväxten och av hennes studier i samhällsplanering och kulturgeografi. Hon lyfter särskilt sina föräldrars tydliga ställningstaganden i samhällsfrågor som en viktig påverkan, vilket har gett henne värderingar som sträcker sig långt tillbaka. Utbildningen har sedan förstärkt hennes perspektiv på dessa frågor och fått henne att bli mer insatt och motiverad att arbeta med hållbarhet och människors liv. Intervjuerna med både Lina och Monica visar att den kunskap och de värderingar de tillägnat sig över tid har spelat en central roll i att forma deras

motivation. Detta har inte bara lett dem till deras nuvarande yrkesroller, utan även stärkt deras vilja att fortsatt arbeta med hållbarhet och sprida kunskap på såväl sina egna som andra avdelningar.

“Jag känner att jag vill jobba med någonting som känns meningsfullt. Som detta. Jag skulle inte vilja ha ett yrke som jag inte tycker har någon plats i världen egentligen, det hade inte gjort mig motiverad alls.” (Lina, 2025)

4.4 Normer, språk och vanor i samspel

I intervjuerna med deltagarna identifierades organisationskulturen som en central process där normer, språk och vanor formas i det organisatoriska samspelet. De fem intervjudeltagarna är uppdelade på olika avdelningar på Uppsala kommun men arbetar alla med hållbarhetsfrågor. Trots att de är organisatoriskt separerade nämner alla att de träffas dagligen och deltar i kontinuerliga samordningsmöten, där de informerar varandra om pågående arbete och utbyter kunskap. Detta har lett till nära professionella relationer, även om deras beskrivningar av kulturen främst utgår från den egna avdelningen.

Inom upphandlingsenheten, där hållbarhetssamordnarna Annie, Maria och Frida är verksamma, beskrivs organisationskulturen som öppen, platt och prestigelös. Det råder en kollektiv arbetsmiljö där medarbetarna stöttar varandra, täcker upp vid behov och delar arbetsuppgifter. De eftersträvar en “vi-känsla” där samarbete står i fokus för att tillsammans utveckla arbetet framåt. Denna del av kulturen menar Annie och Frida gör det naturligt att ta kontakt, våga ställa frågor eller begå misstag. Maria understryker detta genom att lyfta fram betydelsen av ömsesidigt lärande där de inspireras av varandra. Därmed kännetecknas kulturen av högt i tak där kommunikation och konstruktiv feedback uppmannas. Maria beskriver även att kulturen präglas av ett strukturerat arbetssätt, vilket hon ser som ett vinnande koncept för hållbarhetsarbetets effektivitet. Alla tre menar att den kultur som präglar arbetsplatsen är avgörande för att förenkla vägen mot såväl uppsatta som personliga mål, vilket i sin tur påverkar alla att fortsätta utveckla hållbarhetsarbetet.

“Nu har jag haft turen att hamna på en helt fantastisk avdelning, det känns som ett skämt nästan, det är något unikt. Du behöver inte ens försöka så har de sugit in dig i gruppen. Och det tänker jag är ganska ovanligt på en arbetsplats.” (Annie, 2025)

“När jag började här vart jag överraskad för de sa att de har den bästa arbetsmiljön på hela kommunen, och det stämmer verkligen.” (Frida, 2025)

Gemenskap och samhörighet är återkommande teman vid diskussioner om organisationskulturen, något som intervjudeltagarna anser är en bidragande faktor till att hållbarhetsarbetet utvecklas i rätt riktning. Maria berättar att de sitter i ett kontorslandskap, där inga fasta platser finns, vilket bidrar till den öppna kulturen på avdelningen. Dessutom förekommer det uppmuntrande lappar på kontorsplatserna där det står "säg hej till alla du möter på kontoret". Frida berättar att medarbetarna har liknande värderingar, både på arbetet och privat, vilket bidrar till en hög grad av acceptans och att alla känner sig välkomna. Detta diskuterar Annie genom att nämna att det inte finns några formella klädkoder på kontoret, samt att arbetsgruppen gemensamt äter lunch och fikar samma tider, som ett sätt att bygga gemenskap.

"Det sitter till och med folk hos oss från andra avdelningar för att vi verkar ha så trevligt och tar hand om varandra. Och kan säga det till oss." (Annie, 2025)

På hållbarhetsavdelningen beskrivs organisationskulturen vara lik den på upphandlingsenheten. Både Lina och Monica nämner en välkomnande organisationskultur med högt i tak. Monica berättar att kulturen genomsyras av drivna människor som dagligen inspirerar varandra. Lina betonar att gruppen har en stark samverkan då de arbetar nära sina kollegor, något hon är säker på bidrar till trivseln, men också kvaliteten på hållbarhetsarbetet. Monica understryker att respekt, öppen dialog och vikten av att lyfta upp saker är centrala värden som kopplas till det arbetsmiljöarbete som genomförts på avdelningen. Arbetsmiljöarbetet har inneburit ett förebyggande mot utbrändhet genom att minska pressen på prestation och därmed normalisera att det går bra att nöja sig. Utbrändhet uppkom även under intervjuerna med Annie, Maria och Frida, vilket understryker att detta är ett problem bland hållbarhetsanställda.

"När jag började på hållbarhetsavdelningen hade jag en farhåga om att man inte får säga fel saker, men vi har jättehögt i tak. Det är en lättnad" (Lina, 2025)

Både Annie från upphandlingsenheten och Monica från hållbarhetsavdelningen betonar att styrdokumentet som presenterar kommunens klimatmål, där det grundläggande målet är att leda klimatomställningen, genomsyrar kulturen och de värderingar som präglar båda avdelningarna. De uppsatta klimatmålen upplevs som självklara för både de anställda och kommunen, vilket i sin tur skapar känslor av gemenskap och ambition.

"Jag har aldrig varit på en arbetsplats där jag inte behövt argumentera för att ställa ett hållbarhetskrav. Alla är såhär: 'Okej, är det de du har tagit fram, då kör vi på

det.’ Alla vet att vi är en miljö framåt-kommun och det märks i kulturen.” (Annie, 2025)

I slutet av intervjun med Monica uppstod en intressant konversation om hur hållbarhetskulturen tar sig uttryck i det vardagliga arbetet. När en av författarna skulle släcka lampan, berättade Monica att de tidigare funnits “kom ihåg”-lappar på dörrarna med uppmaningen om att släcka belysningen i grupprummen. Monica berättar vidare att medarbetarna på hållbarhetsavdelningen aktivt påminner varandra om att släcka lampor och datorskärmar runt om på kontoret, speciellt när de slutar för dagen. Ett kollektivt ansvarstagande, en norm, som uppmärksammas även av andra kommunanställda.

4.5 Att leda i dialog och samspel

Empirin visade att chefernas ledarskapsförmågor har stor betydelse, särskilt i hur dialog och samspel möjliggörs inom organisationen, vilket i sin tur påverkar förmågan att utveckla hållbarhetsarbetet. Trots att hållbarhetssamordnarnas närmsta chef saknar kompetens inom hållbarhetsområdet, betraktar de inte detta som ett hinder. Tvärtom framhålls hennes engagemang och ledaregenskaper som en bidragande faktor för att utveckla och driva hållbarhetsarbetet i rätt riktning. Samtliga hållbarhetssamordnare beskriver henne som en närvarande chef som regelbundet återkopplar och har ett genuint intresse för att lära sig mer om hållbarhetsfrågor i syfte att kunna ge ännu bättre stöd. Frida anser att chefen har ett tillitsbaserat ledarskap som kännetecknas av att skapa struktur utan att detaljstyra och kontrollera, något som för medarbetarna leder till frihet under ansvar. I beskrivningar av chefen framkommer egenskaper som möjliggörande, lösningsorienterad, positiv och peppande, stödjande, motiverande och skicklig på att leda och fördela arbete.

“Jag kan fokusera på mitt eget arbete för jag vet att hon löser allt det andra runtom. Jag tror det behövs en viss typ av människa med egenskaper också för att vara en bra chef.” (Frida, 2025)

Lina uttrycker tillfredsställelse med sin närmaste chef, och framhåller hennes förmåga att tydligt prioritera och fatta beslut kring arbetsuppgifter. Samtidigt betonar hon chefens stödjande ledarskap, vilket tar sig uttryck i kommunikativa egenskaper såsom att vara inkännande, lyhörd och att hon kontinuerligt följer upp arbetet. Enligt Lina utgör chefens engagemang, i såväl arbetsrelaterade frågor som medarbetarnas välmående, en central faktor till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete som fortsätter att utvecklas.

“Man behöver ju en bra chef för att kunna göra ett bra arbete” (Lina, 2025)

Monica beskriver sin närmaste chef som engagerad och vägledande, och som besitter de egenskaper och den kompetens som krävs i sin roll, trots att hennes bakgrund inte är inom hållbarhet. Monica lyfter fram chefens organiserade och strukturerade arbetssätt, genom regelbundna planeringsmöten och avstämningar. Detta skapar förutsättningar för mer frihet och ett större ansvarstagande hos de anställda. Monica betonar att chefens kommunikativa och interaktiva förmåga inte bara stärker arbetsinsatsen, utan bidrar även till ett välfungerande arbetsklimat, vilket påverkar hållbarhetsarbetets utveckling positivt.

5. Analys & Diskussion

5.1 Analys

I följande kapitel förs en analys med utgångspunkt i den insamlade empirin samt de teorier som studien har behandlat. Analysen är därför uppdelad i teman likt teorikapitlet.

5.1.1 Hållbarhetsarbete som organisatorisk förändringsprocess

Hållbarhetsarbetet på Uppsala kommun framträder som en pågående samverkansprocess av organisatorisk förändring, formad genom samspelet och spänningarna som uppstår mellan medarbetarna i organisationen. I detta sammanhang blir det tydligt hur mellanmänniska processer, där engagemang, meningsskapande, tolkning, värderingar och ibland motstånd bidrar till hållbarhetsarbetets effektivitet. Jians (2007) dialektiska perspektiv hjälper oss att förstå hur dessa processer kan tolkas och hur medarbetare aktivt bidrar till att utveckla arbetet framåt. Uppsala kommun har en tydlig styrning med uppsatta mål, där de fyra fokusområden för långsiktig hållbarhet utformas i linje med Agenda 2030, vilket fungerar som tydliga riktmärken för medarbetarna och organisationen. Detta synliggörs i empirin, där Annie och Maria beskriver hur indikatorer, avtal och uppföljningar fungerar som medel för att tydliggöra och operationalisera hållbarhetsmålen. Monica konkretiserar detta ytterligare genom att lyfta fram hur hennes arbete med klimatstatistik tydliggör kommunens aktuella position i hållbarhetsarbetet. På Uppsala kommun fungerar de återkommande klimatmätningarna som en länk mellan praktisk handling och strategisk kommunikation. Den insamlade statistiken används för att utforma upphandlingskraven, samtidigt som besluten som fattas inom upphandlingen påverkar den statistik som samlas in. Detta har en inverkan på det dagliga arbetet och utvecklingen av hållbarhetsarbetet då medarbetarna samverkar och är ömsesidigt beroende av varandras arbete. Dessa exempel illustrerar hur interaktiva handlingar, exempelvis i form av rapportering, analys och återkoppling, är viktiga moment i hållbarhetsarbetet (Jian, 2007). Här möts organisatoriska nivåer i försök att samordna strategiska intentioner med praktisk handling, vilket förutsätter ett samspel mellan medarbetares engagemang, individers värderingar och ledarskapets påverkan. Insamling, bearbetning och analys av klimatstatistik som årligen redovisas medför gemensamma kulturella rutiner för hela organisationen, vilket underlättar för hållbarhetsarbetets utveckling. Detta förutsätter inte enbart teknisk kompetens utan även förmåga till tolkning och omdöme i interaktion med andra, eftersom klimatstatistiken som genereras utgör ett samlat utfall av flera ömsesidigt beroende och sammanlänkade faktorer. I detta sammanhang framträder Monica inte enbart som en utförare av förutbestämda uppgifter, utan som en aktiv medskapare

av hållbarhetspraktiker. Genom organisatoriska rutiner och samspel formas därmed hållbarhetsarbetet som en kollektiv och processuell praktik. Detta bildar i sin tur till ett stabilt mönster av hållbarhetspraxis, där Monica konstaterar att det uppstår en utvärderingsloop där varje ny rapport kan användas för att exempelvis justera ambitionerna och kontrollera måluppfyllelsen. Därmed framträder hållbarhetsarbetet som en process där mening och normer omförhandlas i vardagliga interaktioner. Genom att belysa detta samspel visar empirin och analysen av Jians (2007) perspektiv på hur hållbarhetsarbetet inte är något linjärt, utan snarare något som omskapas och formas i sociala konstruktioner.

Den sociala konstruktionen illustreras samtidigt i det dialektiska perspektivet som presenteras av van de Ven och Poole (1995) samt Jian (2007). Det dialektiska perspektivet beskriver hur spänningar mellan resurstilldelning och ambitiösa mål driver fram utveckling i hållbarhetsarbetet (Jian, 2007). Flera intervjudeltagare lyfter fram Uppsala kommuns stora upphandlingsbudget och kompetenta personalstyrka som viktiga förutsättningar för ett ambitiöst hållbarhetsarbete. Samtidigt framhålls de utmaningar som uppstår när komplexa upphandlingar kombinerat med regelverksefterlevnad och riktad målstyrning ställer höga krav på både tid och resurser. Intervjuerna indikerar att denna komplexitet kan ge upphov till spänningar och höga förväntningar, vilket i vissa fall riskerar att leda till utbrändhet, något både Monica och Frida lyfter. Samtliga intervjudeltagare uttrycker en känsla av ansvar för hållbarhetsarbetet, vilket i sin tur kan leda till att de tar på sig mer arbete och känner press att ständigt finna lösningar för att främja såväl lokal som global hållbarhet. Därför betonar deltagarna vikten av att finna en balans mellan ambitionsnivåer och kapaciteten i arbetet. Vilket i sin tur kan leda till dialektiska friktioner som kan framföra hållbara lösningar, exempelvis genom att fokusera på verksamheter med högst statistisk klimatpåverkan eller att prioritera upphandlingar där hållbarhetskraven verkligen gör skillnad. Sådana prioriteringar bekräftar van de Ven och Pooles (1995) samt Jians (2007) tes om att dialektiska processer skapar utveckling och innovation genom konflikter mellan styrning och praktiska realiteter, vilket gör att hållbarhetsarbetet utvecklas.

5.2 Analys av processer

5.2.1 Motivation

Motivation utgör en avgörande roll bakom ett långsiktigt hållbarhetsarbete i en offentlig organisation. Intervjuerna visar att denna motivation formas i ett komplext samspel mellan inre övertygelser, yttre förutsättningar och sociala relationer på arbetsplatsen. Trots en enad bild att hållbarhet är viktigt för alla intervjudeltagare, visar empirin att motivationen är högst individuell, vilket stämmer överens med tidigare forskning (Ryan & Deci, 2000; Oyedele, 2010). Samtliga intervjudeltagare

betonar en övertygande vilja att kunna bidra till ett bättre samhälle, bevara planeten och säkra en hållbar framtid för sina barn, liksom ett passionerat engagemang för natur och friluftsliv. Detta pekar mot att en inre motivation är framträdande hos deltagarna, då hållbarhetsarbete motiveras av personliga värderingar, moralisk övertygelse och egen kompetens (Ryan & Deci, 2000). Denna form av motivation är enligt Ryan och Deci (2000) avgörande för långsiktigt engagemang, kreativa lösningar och prestation, något som bekräftas av intervjudeltagarna. Hållbarhetssamordnarna uppvisar detta genom att beskriva hur de självständigt driver arbetet framåt genom uppföljningar på de klimatkrav de ställer till leverantörer samt hur de presenterar lösningar och initierar fokusgrupper. Maria exemplifierar detta genom att på eget initiativ varit den som formulerat och drivit frågan om eldrivna arbetsmaskiner på Uppsala kommun, något som i sin tur kunde förankras i kommunens mål för minskade koldioxidutsläpp.

Parallellt berättar alla intervjudeltagare hur en viss del av extern motivation uttrycker sig genom yttre faktorer och erkännanden. Monica ger ett exempel på hur erkännandet från kollegor och hennes chef, samt tillgången till en stabil anställning, skapar en grundläggande trygghet som gör det möjligt för henne att fokusera på hållbarhetsarbetet. Detta svarar även väl mot Alvesson och Sveningssons (2007) definition av instrumentell motivation, där medarbetarnas sociala behov påverkar individens insats. Trots att intervjudeltagarna inte betraktar status och finansiella incitament som särskilt viktiga, framgår det att en viss rimlig nivå av ekonomisk trygghet är nödvändig för att de ska kunna fortsätta arbeta med hållbarhet i samma takt. Detta kan i sin tur kopplas till Alvesson och Sveningssons (2007) perspektiv om att lönesättning ses som en viktig grundläggande faktor i motivationsammanhang enligt den instrumentella motivationen.

Det Alvesson och Sveningsson (2007) benämner som interaktiv motivationen är ytterst återkommande i intervjuerna. Lina och Frida berättar hur gemensamma samlingar, tvärfunktionellt samarbete samt feedbacksamtal och möten med chefer inte bara sprider kunskap utan också förstärker känslan av att de blir motiverade av varandras insatser. Intervjudeltagarnas chefer har även de, aktivt och tydligt använt sig av en ömsesidig kommunikation genom att upprätthålla en dialog som skapar ansvarstagande och frihet hos de anställda samtidigt som de förankrar och bekräftar hållbarhetsmålen. Detta framkommer hos alla deltagare som menar att närvaron, tydligheten och de organisatoriska förutsättningarna som cheferna skapar är en bidragande faktor till att det finns en hög nivå av interaktiv motivation. Maria exemplifierar detta genom att berätta att den nära relation arbetsgruppen och chefen har, används för att dela information, framgångshistorier och utmaningar. De sociala interaktionerna där medarbetarna både sprider praktiska erfarenheter och bekräftar varandras insatser blir en form av interaktiv motivation, där en deltagare

uttrycker att: “vi lär oss tillsammans” (Annie, 2025). Detta har tagit sig uttryck i gemensamma normer kring hållbarhetsarbete, produktivitet och kunskapsdelning. Detta understryks av Alvesson och Sveningsson (2007), som menar att följa normer är av central betydelse för individens interaktiva motivation, eftersom anställda tenderar att sträva efter att leva upp till de normer och standarder som råder inom gruppen. Detta kan i sin tur leda till en starkare övertygelse om den interna motivationen, vilket därmed kan cementera en hållbarhetsidentitet (Alvesson & Sveningsson, 2007; Ryan & Deci, 2000).

Samtidigt bör vi kritiskt beakta de potentiella risker som följer av den höga interna motivation som återfinns hos intervjudeltagarna på denna arbetsplats. Alla deltagare beskriver att det måste finnas en balans mellan en stark passion och ett framgångsrikt hållbarhetsarbete för att inte bli utbränd. Enligt Ryan och Deci (2000) kan stress, hög arbetsbelastning och oro för klimatet minska känslan av stöd och välmående, vilket i sin tur kan öka risken för utmattning och lägre motivation. I förlängningen kan detta komma att påverka hållbarhetsarbetet negativt genom minskade resurser, färre initiativ samt ett lägre engagemang och innovationstänk. Här framträder behovet av att balansera passion och inre övertygelser med strukturellt stöd och arbetsförhållanden som underlättar den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000). Detta var en insikt som empiriskt bekräftades av alla deltagare genom beskrivningar av hur medarbetare “ibland måste nöja sig för att inte bränna ut sig och tappa motivationen” (Monica, 2025).

Vid genomgång av empirin och studiens motivationsteorier kunde både Alvesson och Sveningsson (2007) samt Ryan och Deci (2000) bidra med perspektiv som gav ytterligare djup till den framförda motivationen hos medarbetarna. Motivationen lär oss att ett framgångsrikt och välutvecklat hållbarhetsarbete vilar på ett samspel mellan ett starkt internt engagemang, meningsskapande externa faktorer och en stark social dimension genom den interaktiva motivationen. Därtill finns ett starkt kollegialt stöd som kontinuerligt förstärker motivationen. Alla dessa faktorer bidrar i sin tur till en förståelse kring att motivation är viktigt för att vilja fortsätta arbeta med hållbarhet i en offentlig organisation.

5.2.2 Organisationskultur

Den empiri som framkommit under intervjuerna stödjer Scheins (1983; 2010) och Alvessons (2015) synsätt att organisationskulturen fungerar som en aktiv och drivande kraft i samspel och i hållbarhetsarbetet, vilket är avgörande för framgång. Organisationskulturen på de två studerade avdelningarna på Uppsala kommun kan analyseras utifrån Scheins (1983; 2010) tre nivåer, vilka består av artefakter, uttalade värderingar och grundläggande antaganden. Artefakterna innefattar de öppna kontorslandskapen utan fasta platser, gemensamma lunchrutinerna, lappar

med uppmaningar om att hälsa på varandra samt rutinerna där kollegor påminner varandra om att släcka belysning. Dessa artefakter speglar en inkluderande kultur präglad av gemenskap och samhörighet, där hållbarhet inte enbart uppfattas som en uppgift, utan som en del av meningsskapandet.

Artefakterna kan i sin tur ses som manifestationer av de uttalade värderingar som genomsyrar kulturen på avdelningarna. Hållbarhetsrelaterade värderingar framträder tydligt i empirin, särskilt genom hur kommunens klimatmål påverkar arbetsplatsens normer. Klimatmålen, som presenteras i styrdokument, fungerar inte bara som vägledning utan bidrar också till att forma beteenden och relationer. Det är övertygelseser som tar sig uttryck i kulturen genom starkt samarbete och stödjande arbetsrelationer. Empirin har dessutom visat att kulturen präglas av normer där öppen kommunikation, högt i tak, ömsesidigt lärande och utpekade tillfällen för kunskapsöverföring är integrerat i arbetsvardagen. Det strukturerade arbetssättet som nämns av Maria är strategiska värderingar som återspeglas i kulturen bland anställda på upphandlingsenheten. På båda avdelningarna, men särskilt hållbarhetsavdelningen, har de aktivt arbetat med att normalisera en rimlig prestationsnivå där det går bra att nöja sig. Något som minskat antalet sjukskrivningar och därmed skapat bättre förutsättningar för ett långsiktigt hållbarhetsarbete.

Dessa värderingar, och normer, kommer sedan till uttryck i de grundläggande antagandena om hållbarhet. Intervjudeltagarna beskriver hållbarhetsarbetet som så djupt förankrat i organisationen och dess kultur att det inte längre behöver motiveras, något som exempelvis framkommer i Annies upplevelse av att aldrig behöva argumentera för ett hållbarhetskrav. Detta indikerar på djupt rotade antaganden där hållbarhetsfrågor är självklara och icke-förhandlingsbara, en syn som förstärks av kommunens styrdokument och uttalade klimat- och hållbarhetsmål. Det bör dock betonas att denna syn på hållbarhet inte kan generaliseras till samtliga medarbetare inom upphandlingsenheten, såsom upphandlare, avtalscontrollers och e-handelssamordnare, då variationer i värderingar om hållbarhet kan förekomma. Gemenskap och inkludering framstår även som centrala grundantaganden inom båda grupperna, där det tycks råda en kollektiv förväntan att bidra till ett arbetsklimat som kännetecknas av respekt och delaktighet. Sammantaget tyder det empiriska materialet på att kulturen formar arbetet och inte tvärtom. I enlighet med Alvesson (2015) framstår kulturen som en avgörande och socialt konstruerad förutsättning, som kontinuerligt formas och omförhandlas i det dagliga samspelet mellan medarbetare, och därigenom möjliggör framgång inom ett arbete som är under ständig utveckling och förbättring.

5.2.3 Ledarskap hos chefer

Samspelet mellan chefens formella roll och dess ledarskapsförmåga är en avgörande förutsättning för ett långsiktigt och engagerat hållbarhetsarbete. Hållbarhetssamordnarnas och Monicas chefer saknar kompetens inom hållbarhetsområdet, men detta framställs inte som ett hinder, snarare som möjliggörande. Eftersom chefernas ledarskapsförmåga främjas, innebär detta frihet och handlingsutrymme för de anställda som besitter specifik expertis inom hållbarhet. Cheferna ansvarar formellt för att planera, organisera och fördela arbetet, vilket överensstämmer med definitionen av chefskap (Muczyk & Adler, 2018), men i intervjuerna är det tydligt att även chefernas ledarskapsförmågor framträder och är avgörande. Cheferna beskrivs som engagerade, stödjande och kommunikativa, egenskaper som enligt Haslam et al. (2024) är centrala för ledarskap som en social process där gemensam mening och motivation skapas i samspelet mellan individer. Samtliga intervjudeltagare lyfter också chefernas närvaro, vilket överensstämmer med Adelmans (2012) betoning på att en synlig chef bidrar till tillit, starka relationer och öppen kommunikation. Det tillitsbaserade ledarskapet som bland annat Frida beskriver innebär frihet under ansvar, vilket speglar ett mer decentraliserat synsätt där medarbetarna ges handlingsutrymme att agera självständigt. Genom att skapa struktur utan att detaljstyra möjliggör chefen en arbetsmiljö där medarbetarna själva kan driva hållbarhetsarbetet framåt. Sammantaget tydliggör empirin att kombinationen av den formella chefsrollen och chefens ledarskapsförmågor spelar en avgörande roll för intervjudeltagarnas förutsättningar att bedriva ett långsiktigt och engagerat hållbarhetsarbete. Detta bekräftar Muczyk och Adlers (2018) teori om att chefskap och ledarskap i praktiken ofta överlappar varandra och att de i detta fall förstärker varandra.

5.3 Diskussion

Analysen följs av en kortare diskussion där forskningsfrågorna besvaras.

5.3.1 Hur formas motivationen i det vardagliga samspelet kring hållbarhetsarbete?

Motivationen formas genom ett mångfacetterat samspel mellan individens inre övertygelser och de sociala interaktionerna på arbetsplatsen. Motivationen är främst inre och förankrad i personliga värderingar, djup moralisk övertygelse och en passion för hållbarhet och natur, vilket driver självstyrning och initiativförmåga. Samtidigt formas motivationen i det vardagliga arbetet genom återkoppling från omgivningen, både från externa aktörer som implementerar hållbarhetskrav och från kollegor och chefer som erbjuder trygghet, erkännande och gemensam reflektion. Denna kombination av intern övertygelse, instrumentell och interaktiv motivation skapar en dynamik där hållbarhetsarbetet kontinuerligt utvecklas och

förbättras, både individuellt och i samverkan med andra. Detta innebär att medarbetarnas engagemang och arbetsglädje är starkt förankrade i deras personliga identitet, värderingar och erfarenheter. För att denna motivation ska kunna bevaras över tid krävs dock en medveten balans. En alltför stark inre drivkraft, som inte vägs upp av yttre stöd, riskerar att leda till utmattning. Därför är det centralt att passionen för hållbarhetsarbete balanseras av organisatoriska förutsättningar, vilket möjliggör för ett långsiktigt och ambitiöst hållbarhetsarbete.

5.3.2 Hur samverkar och formas organisationskulturen kring hållbarhetsarbete?

Organisationskulturen formas genom gemensamma värderingar, normer och samspelet mellan de anställda, vilket främjar samarbete, kunskapsdelning och öppen dialog. Dessa kulturella uttryck skapar en känsla av tillhörighet och delaktighet i hållbarhetsarbetet, vilket i sin tur stärker medarbetarnas motivation att fortsätta engagera sig i hållbarhetsfrågor. Hållbarhetsfrågor är integrerade i kommunens kultur och betraktas som en självklar del av organisationen, vilket innebär att hållbarhet inte ifrågasätts utan snarare genomsyrar vardagliga beslut och prioriteringar. Organisationskulturen samverkar med hållbarhetsarbetet genom att främja värderingar som stödjer långsiktigt ansvarstagande och delaktighet. Kulturen skapar en gemensam riktning och struktur där social gemenskap och delade normer fungerar som vägledande principer i det dagliga arbetet. Den starka tilliten och respekten mellan medarbetarna utgör en grund för långsiktigt engagemang, vilket möjliggör en stabil och levande kultur som kontinuerligt driver hållbar utveckling framåt.

5.3.3 Hur formas ledarskap som en social process i det vardagliga hållbarhetsarbetet?

Chefernas ledarskap formas som en social process genom en tillitsbaserad praktik där stöd, närvaro och öppen kommunikation utgör centrala komponenter. Trots chefernas begränsade hållbarhetskompetens uppfattar medarbetarna detta som en styrka, då detta skapar utrymme för deras egen handlingskraft och ansvarstagande. Genom att kombinera struktur med frihet främjar cheferna självständighet, vilket empirin visar formar medarbetarnas motivation och känsla av meningsfullhet, vilket bidrar till ett välutvecklat hållbarhetsarbete. Ledarskapet hos cheferna används aktivt för att skapa organisatoriska förutsättningar såsom lärandeprocesser, uppföljning och erkännande, vilket även stärker den kollektiva ansvarskänslan. I det vardagliga samspelet bidrar chefens kommunikativa förmåga och tillgänglighet till psykologisk trygghet, vilket uppmuntrar till initiativ och innovation. Samtidigt spelar chefernas förmåga att prioritera arbete och anpassa mål en avgörande roll för att skapa balans mellan ambition och resurstillgång. Detta framstår som centralt för

att motverka utbrändhet, vilket i sin tur bidrar till hållbarhetsarbetets långsiktiga framgång.

Sammanfattningsvis förtydligar svaren på forskningsfrågorna att de tre mellanmännliga processerna – motivation, organisationskultur och ledarskap – är nära sammanflätade och samspelar i det dagliga hållbarhetsarbetet. Samtidigt formas dessa processer av det dagliga interaktionerna och samspelet mellan medarbetarna, vilket innebär att relationerna mellan individerna i organisationen är avgörande för hur processerna uttrycks och utvecklas. Detta ömsesidiga beroende mellan processerna och det mellanmännliga samspelet skapar en dynamik som stärker hållbarhetsarbetet och bidrar till dess långsiktiga utveckling.

6. Slutsats

I studiens avslutande kapitlet besvaras syftet och forskningsfrågorna. De slutsatser som presenteras är baserade på den insamlade empirin och analysen som förts i föregående kapitel. Avslutningsvis diskuteras studiens vetenskapliga bidrag och förslag på framtida forskning.

Uppsatsen visar att motivation, organisationskultur och ledarskap utgör tre ömsesidigt förstärkande processer som tillsammans formar hållbarhetsarbetet på Uppsala kommun. Dessa tre processer samspelar i en dynamisk helhet hos de anställda, där samspelet mellan individ, kultur och ledning är avgörande för ett långsiktigt och framgångsrikt hållbarhetsarbete. Studien visar att hållbarhetsarbetet inte utvecklas om någon av processerna saknas, eftersom alla är beroende av varandra.

Motivationen är i huvudsak inre och drivs av personliga värderingar och moralisk övertygelse, men förstärks genom sociala interaktioner där kollegialt stöd, reflektion och erkännande från ledningen bidrar till engagemang och utveckling. Organisationskulturen fungerar som den sociala och normativa kontext där hållbarhetsarbetet tar form. Den präglas av tillit, öppenhet och delaktighet, vilket skapar förutsättningar för lärande och kollektivt ansvar. Ledarskapet bidrar genom att möjliggöra dessa processer, inte genom expertis i hållbarhetsfrågor, utan genom närvaro, stöd och skapandet av strukturer som balanserar frihet och ansvar.

Helheten av detta samspel visar att hållbarhetsarbetet formas genom relationella och interaktiva processer där människors vilja att bidra till något större får uttryck i en stödjande kultur och ett tillitsbaserat ledarskap. Det är i denna helhet hållbarhetsarbetet får fäste, utvecklas och hålls levande över tid.

6.1 Forskningsbidrag och vidare forskning

Denna studie ämnar bidra till utveckling av empirisk och teoretisk kunskap kring de tre mellanmännliga processerna som samspelar i att driva och utveckla hållbarhetsarbetet i offentliga organisationer. Det empiriska bidraget består i att erbjuda andra offentliga organisationer, och inte minst kommuner i Sverige, en djupare förståelse för hållbarhetsarbete och dess utvecklingsprocess. Studien ger därmed ett praktiskt underlag för hur offentliga organisationer kan organisera och bygga upp hållbarhetsarbetet tillsammans med sina medarbetare på ett effektivt sätt. Underlaget består av de processer som samspelar och formar hållbarhetsarbetet, vilket gör att kommuner kan främja informationsdelning, medvetenhet, möjligheter och resursfördelning. Resultatet kan i sin tur fungera som vägledning för andra kommuner som vill utveckla sitt hållbarhetsarbete genom att stärka den interna och interaktiva motivationen, främja ett tillitsbaserat ledarskap och skapa strukturer och dialog som främjar en stark kultur. Det teoretiska bidraget utgår från det teoretiska

ramverket och operationaliseras i en kommunal kontext, där syftet är att skapa en holistisk ansats och kunskap om hur de mellanmännsliga processerna samspelar och formas i hållbarhetsarbetet i offentliga organisationer för att utveckla arbetet framåt.

För vidare forskning inom ämnet och teorierna föreslås det att bredda analysen genom att inkludera och studera ytterligare processer som kan engagera anställda till hållbarhetsarbete i en offentlig organisation. Politikens roll som en påverkansfaktor kan vidare studeras, då politiska beslut och prioriteringar kan utgöra väsentliga organisatoriska förutsättningar som både möjliggör och begränsar hållbarhetsinitiativ. Genom att integrera politik, kan framtida studier bredare belysa hur mandatförändringar, budgetprioriteringar och politisk legitimitet påverkar både de operativa rutinerna och medarbetarnas engagemang, samt intressenternas förväntningar. Detta möjliggör utvecklingen av mer heltäckande modeller för hållbarhetsarbete i offentliga organisationer, där samspelet mellan medborgare, beslutsfattare och kommunmedarbetare fångas. En ytterligare intressant inriktning vore att studera en offentlig organisation med ett mindre uttalat hållbarhetsarbete. Detta för att undersöka vilka särskilda utmaningar som uppstår när kulturella förutsättningar och medarbetares motivation för hållbarhetsarbete inte är lika förankrade.

Studiens empiriska underlag är begränsat till endast anställda på Uppsala kommun, vilket innebär att resultaten saknar geografisk variation. För att uppnå en mer representativ helhetsbild av offentliga organisationers hållbarhetsarbete rekommenderas framtida forskning att inkludera fler avdelningar och intervjudeltagare. Alternativt se över kommuner i andra regioner, för att se om ett ökat urval eller andra lokala förutsättningar påverkar överförbarheten. Vidare forskning kan även inkludera intervjuer med chefer, då deras perspektiv med fördel kan ge ytterligare kunskap kring hur hållbarhetsarbete organiseras och utvecklas.

Sammanfattningsvis visar denna studie att i en tid av ökade klimatutmaningar är det centralt att offentliga organisationer fortsätter att utveckla de processer som möjliggör långsiktig hållbarhet i praktiken. Det visar även att diversifierade men tydligt motiverade medarbetare som respekterar såväl individualitet som kulturella normer främjar hållbarhetsarbetet. Det teoretiska ramverk som presenterats erbjuder en grund för fortsatt forskning, medan studiens empiriska resultat kan fungera som ett praktiskt stöd för offentliga organisationer i arbetet mellan övergripande hållbarhetsmål och konkret klimatarbete. Genom att synliggöra medarbetarnas centrala roll och de processer som samspelar i utvecklandet av ett effektivt hållbarhetsarbete kan organisationer utveckla mer ändamålsenliga strategier för att nå klimatneutralitet, i linje med Agenda 2030.

Referenser

- Adelman, K. (2012). Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The CEO's Influence. *Journal of Healthcare Management*. 57(2), 133-148. <https://doi.org/10.1097/00115514-201203000-00009>
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3 uppl., Liber AB.
- Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. 1 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Ammenberg, J. (2023). *Miljömanagement – Miljö- och hållbarhetsarbete i företag och andra organisationer*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*. 17(2), 102-113. <https://doi.org/10.1002/sd.405>
- Baumgartner, R. J. & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. 140(1), 81-92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Berrone, P., Rousseau, H. E., Ricart, J. E., Brito, E. & Giuliadori, A. (2023). How can research contribute to the implementation of sustainable development goals? An interpretive review of SDG literature in management. *International Journal of Management Reviews*. 25(2), 318-339. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12331>
- Bravi, L., Santos, G., Pagano, A. & Murmura, F. (2020). Environmental management system according to ISO 14001:2015 as a driver to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27(6), 2599-2614. <https://doi.org/10.1002/csr.1985>

- Brozović, D., D'Auria, A. & Tregua, M. (2020). Value Creation and Sustainability: Lessons from Leading Sustainability Firms. *Sustainability*. 12(11), 4450. <https://doi.org/10.3390/su12114450>
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Världskommissionen. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> [2025-03-28].
- Bryman, A., Bell, E. & Harley, B. (2024). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 4 uppl., Liber: Stockholm.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E. & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 19(4), 473-495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- de Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., Mangili, L. L., Filho, W. L. & de Oliveira, J. H. C. (2012). Building Sustainable Values in Organizations with the Support of Human Resource Management: Evidence from One Firm Considered as the 'Best Place to Work' in Brazil. *Journal of Human Values*. 18(2), 147-159. <https://doi.org/10.1177/0971685812454483>
- Eriksson-Zetterquist, U., Hansson, M. & Nilsson, F. (2020). *Theories and perspectives in business administration*. First edition. Lund: Studentlitteratur.
- Europeiska miljöbyrån, EEA. (2023). I korthet: EU:s lagstiftning om naturen. <https://www.eea.europa.eu/sv/miljosignaler/europeiska-miljobyrans-miljosignaler-2021/artiklar/i-korthet-eu-s-lagstiftning> [2025-03-28].
- FN-förbundet. (2018). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling - Ett informationsmaterial från Svenska FN-förbundet*. Andra upplagan. https://fn.se/wp-content/uploads/2018/10/Infomaterial_Agenda3030_komprimerad.pdf
- FN-förbundet. (u.å.). *Glokala Sverige - Agenda 2030 i kommuner och regioner. Slutrapport period 21.01.01-23.04.30*. <https://fn.se/wp-content/uploads/2023/06/Glokala-Sverige-slutrapport-2021-2023-efter-kompletteringar-alla-sidor-230616.pdf>
- Forslund, M. (2019). *Organisering och ledning*. 3 uppl., Liber.

- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S. & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*. 80(4), 711–735. <https://doi.org/10.1348/000709910X499084>
- Hahn, T., Figge, F., Aragón-Correa, J. A. & Sharma, S. (2017). Advancing Research on Corporate Sustainability: Off to Pastures New or Back to the Roots? *Business & Society*. 56(2), 155-185. <https://doi.org/10.1177/0007650315576152>
- Haslam, S. A., Alvesson, M. & Reicher, S. D. (2024). Zombie leadership: Dead ideas that still walk among us. *The Leadership Quarterly*. 35(3), 101770. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101770>
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative. How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. First edition. San Francisco: Market Street.
- Hoornweg, D., Hosseini, M., Kennedy, C. & Behdadi, A. (2016). An urban approach to planetary boundaries. *Ambio*. 45, 567-580. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13280-016-0764-y>
- Jansen, L. (2003). The challenge of sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 11(3). 231-245. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00073-2](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00073-2)
- Jian, G. (2007). Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model. *Management Communication Quarterly*. 21(1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/0893318907301986>
- Keskitalo, E. C. H. & Liljenfeldt, J. (2012). Working with sustainability: Experiences of sustainability processes in Swedish municipalities. *Natural resource forum. A United Nations sustainable development journal*. 36(1), 16–27. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1477-8947.2012.01442.x>
- Krantz, V. & Gustafsson, S. (2021). Localizing the sustainable development goals through an integrated approach in municipalities: early experiences from a Swedish forerunner. *Journal of Environmental Planning and Management*. 64(14), 2641–2660. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1877642>

- Ledarna. (2020). I Uppsala visar kommunen vägen i hållbarhetsarbetet. <https://www.ledarna.se/om-ledarna/nyheter/nyheter/i-uppsala-visar-kommunen-vagen-i-hallbarhetsarbetet/> [2025-04-15]
- Lee, K-H., Herold, D. M. & Yu, A-L. (2015). Small and Medium Enterprises and Corporate Social Responsibility Practice: A Swedish Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 23(2), 88-99. <https://doi.org/10.1002/csr.1366>
- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 22(1), 32-44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Lozano, R. (2013). Are Companies Planning their Organisational Changes for Corporate Sustainability? An Analysis of Three Case Studies on Resistance to Change and their Strategies to Overcome it. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 20(5), 275–295. <https://doi.org/10.1002/csr.1290>
- Lozano, R. & Garcia, I. (2020). Scrutinizing Sustainability Change and Its Institutionalization in Organizations. *Frontiers in Sustainability*. 1(1). <https://doi.org/10.3389/frsus.2020.00001>
- Manzoor, A. (2014). *A Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future*. Sage Open. 4(4). <https://doi.org/10.1177/2158244014564936>
- Meuer, J., Koelbel, J. & Hoffmann, V. H. (2020). On the Nature of Corporate Sustainability. *Organization & Environment*. 33(3), 319-341. <https://doi.org/10.1177/1086026619850180>
- Muczyk, J. & Adler, T. (2018). A View of Managership and Leadership from 30,000 Feet: An Historical Perspective. *Journal of Comparative International Management*. 21(1), 1-8. <https://doi.org/10.7202/1062482ar>
- Oyedele, O. (2010). How managers can motivate their employees. http://www.scitopics.com/How_Managers_can_Motivate_their_Employees.html
- Ozuem, W., Willis, M. & Howell, K. (2022). Thematic analysis without paradox: sensemaking and context. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 25(1), 143-157. <http://dx.doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0092>

- Persson, C. & Persson, T. (2021). Hållbar utveckling: människa, miljö och samhälle. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A. & Bondarchuk, N. (2020). The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 9(3), 897-907. https://www.researchgate.net/profile/Oleksii-Kostenko-3/publication/340441519_ORGANIZATIONAL_COMPETENCE_OF_NATO_INFORMATION_SECURITY_POLICY/links/603b4ebaa6fdcc37a8596ef7/ORGANIZATIONAL-COMPETENCE-OF-NATO-SECURITY-POLICY.pdf#page=169
- Pham, D. C., Do, T. N. A., Doan, T. N., Nguyen, T. X. H & Pham, T. K. Y. (2021). The impact of sustainability practices on financial performance: empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management*. 8(1), 1912526. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912526>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. <https://environz.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/creating-shared-value-porter-and-kramer-harvard-business-review-article.pdf>
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of The Total Environment*. 786, 147481. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- RUS, Länsstyrelserna i samverkan. (2020). Vägledning för lokalt arbete med miljömål och Agenda 2030. (978-91-7675-191-6). <https://www.lansstyrelsen.se/download/18.68fbc90d193243b379e480ce/1732526147822/V%C3%A4gledning%20f%C3%B6r%20lokalt%20arbete%20med%20milj%C3%B6m%C3%A5l%20och%20Agenda%202030.pdf>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*. (WP, #1412-83) Massachusetts Institute of Technology.

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48689/organizationalcu00sche.pdf?seq>

Seitzinger, S. P., Svedin, U., Crumley, C. L., Steffen, W., Abdullah, S. A., Alfsen, C., Broadgate, W. J., Biermann, F., Bondre, N. R., Dearing, J. A., Deutsch, L., Dhakal, S., Elmqvist, T., Farahbakhshazad, N., Gaffney, O., Haberl, H., Lavorel, S., Mbow, C., McMichael, A. J., deMorais, J. M. F., Olsson, P., Pinho, P. F., Seto, K. C., Sinclair, P., Stafford Smith, M. & Sugar, L. (2012). Planetary Stewardship in an Urbanizing World: Beyond City Limits. *Ambio*. 41, 787–794. <https://doi.org/10.1007/s13280-012-0353-7>

SFS 2017:725. Kommunallag. Finansdepartementet.

Siltaloppi, J., Rajala, R. & Hietala, H. (2021). Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*. 174(3), 507-527. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>

Singh, A. P. & Rahman, Z. (2021). Integrating corporate sustainability and sustainable development goals: towards a multi-stakeholder framework. *Cogent Business & Management*. 8(1), 1985686. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1985686>

Statskontoret. (2020). Agenda 2030 i myndigheter, kommuner och regioner. Slutrapport (2020:15). <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2020/2020-15-webb.pdf>

Stoughton, A. M. & Ludema, J. (2012). The driving forces of sustainability. *Journal of Organizational Change Management*. 25(4), 501-517. <https://doi.org/10.1108/09534811211239191>

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2011). *Ledarskap*. 1 uppl., Malmö: Liber.

Svenska miljöinstitutet, IVL. (2019). Klimatanpassning 2019 - Så långt har Sveriges kommuner kommit. <https://www.ivl.se/download/18.1ee76657178f8586dfc40a2/1620736276218/Klimatanpassning%202019-C394.pdf> [2025-04-17]

Uppsala kommun. (2025). Kommunens budget 2025. <https://www.uppsala.se/kommun-och-politik/kommunens-mal-och-budget/mal-och-budget/kommunens-budget/> [2025-04-15]

- Uppsala kommun. (2024). Mål och budget 2025 med plan för 2026-2027. Diarienummer: KSN-2023-03256.
<https://www.uppsala.se/contentassets/6adfc6118e224704ad5f55cde204764e/mal-och-budget-2025-med-plan-for-2026-2027.pdf>
- Uppsala kommun (u.å.a). Uppsala uppmärksammas.
<https://www.uppsala.se/kampanjsidor/upsala-uppmarksammas/> [2025-04-15]
- Uppsala kommun. (u.å.b). Så arbetar vi med: Hållbarhet. <https://www.uppsala.se/kommun-och-politik/sa-arbetar-vi-med-olika-amnen/hallbarhet/> [2025-04-11]
- Uppsala kommun. (u.å.c). Fokusmål 3. Uppsala ska leda klimatomställningen. Klimatet och energin. <https://www.uppsala.se/kommun-och-politik/kommunens-mal-och-budget/mal-och-budget/fokusmal/3.-upsala-ska-leda-klimatomstallningen/> [2025-04-11]
- van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. 20(3), 510–540.
<https://doi.org/10.2307/258786>
- van Zanten, J. A. & van Tulder, R. (2021). Improving companies' impacts on sustainable development: A nexus approach to the SDGS. *Business Strategy and the Environment*. 30(8), 3703-3720. <https://doi.org/10.1002/bse.2835>
- Vela-Jiménez, R., Sianes, A., López-Montero, R. & Delgado-Baena, A. (2022). The Incorporation of the 2030 Agenda in the Design of Local Policies for Social Transformation in Disadvantaged Urban Areas. *Land*. 11(2), 197.
<https://doi.org/10.3390/land11020197>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*. 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Waxin, M-F., Knuteson, S. L. & Bartholomew, A. (2020). Outcomes and Key Factors of Success for ISO 14001 Certification: Evidence from an Emerging Arab Gulf Country. *Sustainability*. 12(1), 258. <https://doi.org/10.3390/su12010258>
- Weber, M. M. (2023). The Relationship between Resilience and Sustainability in the Organizational Context—A Systematic Review. *Sustainability*. 15(22), 15970.
<https://doi.org/10.3390/su152215970>

Wikström, P-A. (2010). Sustainability and organizational activities – three approaches. *Sustainable Development*. 18(2), 99–107. <https://doi.org/10.1002/sd.449>

Wright, P. L. (1991). *Motivation in Organizations*. I: Smith, M. (eds). *Analyzing Organizational Behaviour*. Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-21542-3_5

Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. Ninth edition, Global edition. Harlow: Pearson Education.

Opublicerat material

Annie, Hållbarhetssamordnare, Uppsala kommun, intervju i Stadshuset, 2025-04-09.

Maria, Hållbarhetssamordnare, Uppsala kommun, intervju via Teams 2025-04-10.

Frida, Hållbarhetssamordnare, Uppsala kommun, intervju i Stadshuset, 2025-04-24.

Lina, Utvecklingsledare, Uppsala kommun, intervju i Stadshuset, 2025-04-15.

Monica, Utvecklingsledare, Uppsala kommun, intervju i Stadshuset, 2025-04-15.

Populärvetenskaplig sammanfattning

I denna uppsats har vi undersökt hur en offentlig organisation arbetar med hållbarhet i sin dagliga verksamhet. Genom en fallstudie av Uppsala kommun ville vi förstå hur organisationer arbetar med miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet i sina processer och beteenden. Det kan exempelvis vara genom minskade koldioxidutsläpp, energieffektivisering, hållbara leverantörskedjor och att främja anställdas välbefinnande. Hållbarhetsarbete handlar inte bara om policy och mål, utan främst om människorna bakom arbetet. Vi såg att medarbetarnas motivation och engagemang är centralt för att fortsätta arbeta med hållbarhet. En öppen och samarbetsinriktad arbetskultur med gemensamma rutiner och värderingar främjar också ett hållbart engagemang. Dessutom spelar ledarskapet en viktig roll, där chefer som visar tillit och ger ansvar skapar mening i arbetet, vilket stärker hållbarhetsinsatserna ytterligare. Efter att ha intervjuat fem anställda på Uppsala kommun som arbetar med hållbarhet drog vi slutsatserna om att motivation, organisationskultur och ledarskap utgör tre processer som är beroende av varandra. Dessa tre processer samverkar i en helhet hos de anställda, där samspelet mellan individ, kultur och ledning är avgörande för ett långsiktigt och framgångsrikt hållbarhetsarbete. Studien visar att hållbarhetsarbetet inte kan fortsätta utvecklas om någon av dessa processer saknas, eftersom alla är beroende av varandra.

Tack

Författarna till denna uppsats vill rikta ett särskilt stort tack till de anställda på Uppsala kommun som medverkat i studien och bidragit till uppsatsens innehåll och resultat genom sina praktiska perspektiv och erfarenheter.

Vidare vill vi varmt tacka vår handledare, Hanna Astner, för hennes ovärderliga råd, konstruktiva återkoppling och inte minst den inspiration och arbetsglädje hon förmedlat under hela uppsatsprocessen.

Avslutningsvis vill vi även tacka våra opponenter, studiekamrater och familjemedlemmar, vars stöd, feedback och engagerade diskussioner har varit avgörande för uppsatsens utveckling.

Vi känner stor tacksamhet för det engagemang och den hjälp vi fått, och vi är stolta över att nu kunna presentera denna uppsats - ett resultat som inte varit densamma utan er.

Bilaga

Bilaga 1 Intervjuguide

1. Berätta lite om dig själv. Fritidsintressen, utbildning osv.
2. Vad är din roll på Uppsala kommun?
3. Hur länge har du arbetat på Uppsala kommun?
4. Vad skulle du säga är det som personligen motiverar dig att arbeta med hållbarhetsfrågor i ditt dagliga arbete?
5. Hur viktigt är det för dig att arbeta med hållbarhet? Varför är det viktigt? Vad är bakgrunden till det?
6. Hur kom det sig att du började arbeta med hållbarhet?
7. Har hållbarhet någon betydelse för dig även utanför arbetet? I så fall hur?
8. Hur arbetar Uppsala kommun när det kommer till hållbarhet? -Vilka hållbarhetsdimensioner (miljömässiga, sociala, ekonomiska) fokuserar ni på? -Varför? Anser du att det fungerar väl?
9. Hur ser du på Uppsala kommuns ansvar när det gäller att arbeta hållbart?
10. Anser du att Uppsala kommun har en balans mellan att följa fastställda hållbarhetsmål och att vara flexibla för att anpassa sig till nya utmaningar/förändringar?
11. Hur skulle du beskriva organisationskulturen mellan er som arbetar med hållbarhet på Uppsala kommun?
12. Upplever du att det finns några värderingar eller normer som påverkar ert hållbarhetsarbete?
13. Upplever du att kulturen på arbetsplatsen har någon påverkan på hur ni arbetar eller samverkar?
14. Hur skulle du beskriva känslan av ett gemensamt ansvar eller förväntan att bidra bland dig och dina kollegor? Vart kommer den känslan ifrån?
15. Hur ser ledarskapet/chefskapet ut för er som arbetar med hållbarhet på Uppsala kommun?
16. Kan du beskriva din ledare/chef?
17. Hur påverkar ledarskapet arbetet med hållbarhet?
18. Hur upplever du att kommunikationen är mellan ledare och medarbetare?
19. Har du möjlighet att påverka och driva hållbarhetsarbete på egen hand?
20. Hur använder du motivationen för att utveckla och driva hållbarhetsarbetet? Spelar motivationen en stor roll i utvecklingsarbetet?
21. Hur påverkar kulturen/medarbetarna dig till att utveckla och driva hållbarhetsarbetet? Spelar de en stor roll i utvecklingsarbetet?
22. Hur påverkar ledarskapet dig till att utveckla och driva hållbarhetsarbetet? Spelar ledaren en stor roll i utvecklingsarbetet?

23. Är det något ytterligare du skulle vilja lyfta kring hållbarhetsarbetet på Uppsala kommun?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

JA, jag, Elvira Danielsson har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

JA, jag, Agnes Stjerna har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.