

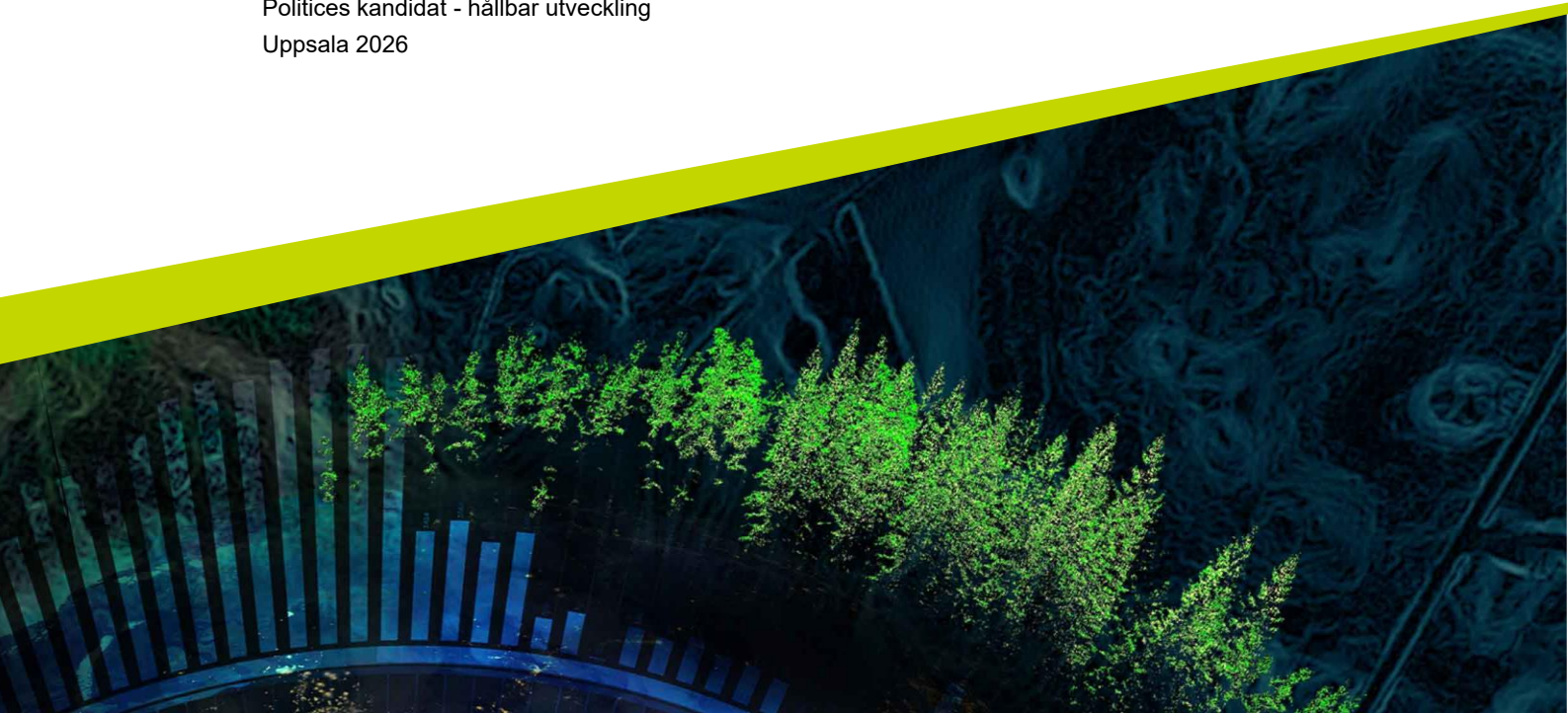


”Vi måste hela tiden kunna berätta historien om varför det är viktigt”

Tjänstepersonerna i förverkligandet av kommunalt klimatarbete

Elise Nestor

Självständigt arbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Politics kandidat - hållbar utveckling
Uppsala 2026



”Vi måste hela tiden kunna berätta historien om varför det är viktigt”. Tjänstepersonerna i förverkligandet av kommunalt klimatarbete

”All the time we must be able to tell the story about why it matters”. Public civil servants in the realization of municipal climate action.

Elise Nestor

Handledare: Patrik Oskarsson, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för stad och land
Examinator: Brian Kuns, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för stad och land

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Hållbar utveckling, G2E
Kurskod: EX1019
Program/utbildning: Politics kandidat - hållbar utveckling
Kursansvarig inst.: Institutionen för stad och land
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2026
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Tjänstepersoner, lokal klimatstyrning, kommun, governance, transformativ omställning, transformationsagent

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för stad och land

Avdelningen för landsbygdsutveckling

Sammanfattning

Denna studie syftar till att undersöka hur tjänstepersoner upplever och använder sitt handlingsutrymme för att driva förändring i det kommunala klimatarbetet. Med avstamp i behovet av en accelererad omställning på flertalet samhälleliga nivåer är studien mer specifikt intresserad av om, hur och under vilka omständigheter en tjänsteperson kan tänkas vara ett betydelsefullt inslag för en förändringsprocess som är transformativ i sin karaktär. Studiens syfte besvaras genom två frågeställningar som i) undersöker de politiska och organisatoriska strukturer som reglerar tjänstepersonernas handlingsutrymme, och ii) resonerar kring hur tjänstepersonerna använder sitt handlingsutrymme för att agera enligt Waddocks (2020) beskrivning av *transformationsagenter*. Det empiriska materialet samlades in genom sex semistrukturerade intervjuer med tjänstepersoner från sex svenska kommuner. Utöver begreppet *transformationsagenten* och dess tre egenskaper *seende*, *meningsskapande* och *sammankopplande* har begreppen *government*, *governance*, *politiskt institutionalism* och *komplex institutionalism* (Bellamy & Palumbo 2010; Hysing & Olsson 2018) använts som teoretiska utgångspunkter.

Resultaten visar att tjänstepersonerna inom det kommunala klimatarbetet på flera sätt använder sitt handlingsutrymme för att likt *transformationsagenter* driva förändring. En stor vikt i analysen läggs på hur tjänstepersonerna agerar *meningsskapande* och *sammankopplande* gentemot politiker, den omgivande tjänstemannaorganisationen och andra kommuner. *Seendet* – som handlar om att betrakta klimatfrågan ut ett systemperspektiv - är således något som både ses som ett ideal och ett argument för att skapa både mening och samordning. Samtidigt har studien också visat på hur den enskilde personens påverkansmöjligheter på olika sätt möjliggörs eller begränsas av de politiska och organisatoriska strukturer som denne verkar inom. En politiskt stark viljeriktning är bland annat av stor betydelse för den enskildes mandat att driva frågorna framåt, då det både underlättar samarbetet däremellan och ofta betyder att tjänstemannakåren ges stor tillit för att utforma olika åtgärder. Likaså spelar kommunala resurser och den organisatoriska placeringen på kommunnivå en betydande roll för den enskilde tjänstepersonens möjligheter att agera för förändring. Flera kommuner genomgår just nu strukturella förändringar med syfte att effektivisera implementeringen av klimatmålen, vilket också lägger ett ökande mandat på tjänstepersonerna att föreslå åtgärder för bättre måluppfyllande. Dessutom har EU-lagstiftning lyfts fram som pådrivande för att ge tjänstepersonerna ökade mandat att driva frågorna i sina respektive organisationer, även när den kommunala politiska viljeriktningen tycks svagare.

Nyckelord: Tjänstepersoner, lokal klimatstyrning, kommun, governance, transformativ omställning, transformationsagent

Abstract

This study aims to examine how public civil servants perceive and utilize their scope of action to drive change in municipal climate work. Building on the need for an accelerated transition at multiple societal levels, this study is specifically interested in if, how, and under what circumstances a public servant might take the role of a significant contributor in a transformative process. The aim of the study is addressed through two questions that i) examine the political and

organizational structures that regulate civil servants' scope of action, and ii) explore how public officials use their scope for action to act in accordance with the description of the *transformation agent* (Waddock 2020). The empirical data was collected through six semi-structured interviews with public officials from six Swedish municipalities. In addition to the theoretical framework of the *transformation agent* and its three characteristics of *seeing*, *sensemaking*, and *connecting* - the concepts of *government*, *governance* (Bellamy & Palumbo 2010), *political institutionalism* and *complex institutionalism* (Hysing & Olsson 2018) were used for the analysis.

The results show that civil servants involved in municipal climate work in various ways use their scope of action to drive change in accordance with the *transformation agent*. The analysis places significant emphasis on how the officials act to create *meaning* and foster *connections* with politicians, the surrounding public sector organization and other municipalities. The *seeing* characteristic - which involves viewing the climate issue from a systemic perspective - is thus seen both as an ideal and a rationale for creating meaning and fostering coordination. Additionally, the study has also shown how an individual's ability to influence is enabled or limited by the political and organizational structures within which they operate. A strong political willingness for climate action proved to be of great importance for the individual's mandate to drive these issues forward, as it both facilitates cooperation and often means that the official is given great trust.

Likewise, municipal resources and the positioning of the individual within the municipal organization play a significant role in the civil servants' ability to exert influence. In several of the represented municipalities, structural changes are happening that serve to make the implementation process of climate goals more effective. Through this, the officials are also given a clearer mandate to suggest actions for achieving set climate goals. In addition, the role of European Union legislation has been highlighted as a driving force in providing civil servants with a stronger mandate to advance these issues within their respective organizations, even when the local political willingness to act seems weaker.

Keywords: Public officials, local climate governance, municipality, governance, transformative change, transformation agent

Innehållsförteckning

Figurförteckning	6
1. Inledning	8
2. Syfte och frågeställningar	11
2.1 Avgränsning	11
3. Teori och centrala begrepp	12
3.1 Government & governance	12
3.2 Politisk institutionalism & komplex institutionalism	13
3.3 Transformationsagenten	13
3.4 Teoretiskt ramverk för att förstå den kommunala transformationsagenten	15
4. Metod	17
4.1 Den semistrukturerade intervjun	17
4.2 Urval	17
4.3 Den kvalitativa metoden och reflexivitet	19
4.4 Transkribering, kodning och AI	19
5. Resultat och analys	20
5.1 De politiska strukturerna kring det kommunala klimatarbetet	20
5.2 Strukturer inom tjänstemannaorganisationen	24
5.3 Tjänstepersonen som transformationsagent	27
5.3.1 Seende – vikten av ett systemperspektiv	27
5.3.2 Meningsskapande som verktyg	28
5.3.3 Sammankoppling som möjliggörare	31
6. Diskussion & slutsats	33
Referenser	36

Figurförteckning

Figur 1. Teoretiskt ramverk för att förstå transformationsagenten i den kommunala förvaltningen	16
---	----

Tabellförteckning

Tabell 1: Informanter: Numrering, titel, kommunstorlek och datum för intervju 18

1. Inledning

För att nå den omställning som krävs för att de nå nationella och internationella överenskommelser som antagits för klimatet lyfts ofta inom forskningen behovet av förändring som är transformativ i sin karaktär (O'Brien & Sygna 2013). IPCC (2012:564) förklarar transformation som "the altering of fundamental attributes of a system (including value systems; regulatory, legislative, or bureaucratic regimes; financial institutions; and technological or biological systems)". Transformation för hållbarhet kan med andra ord beskrivas som något som djupt förändrar en struktur av någonting samt kräver förändringar på både personlig, kulturell, organisatorisk, institutionell och systemnivå (O'Brien & Sygna 2013).

Städer och kommuner anses kunna ha stor potential och en betydande roll i att driva förändring och innovation för klimatomställningen (van der Heijden 2019:1; Dacosta Aboagye & Sharifi 2026:1). Globalt sett finns flera exempel på städer och kommuner som genom att hjälpa och stötta varandra har visat sig både kunna väga upp för mindre ambitiösa mål på nationellt plan samt bidra till innovativa lösningar som kan adapteras och skalas upp både nationellt och internationellt (Lindvall 2023). De anses också i egenskap av mindre verksamheter än till exempel staten ha stor potential att fungera som arenor för experimentering av nya styrningsformer (van der Heijden 2019:1). Men där möjligheterna är många ligger också flertalet utmaningar. Lindvall (2023:268) menar att den normativa bilden av den lokala transformativa kapaciteten kan behöva nyanseras. Medan vissa städer agerar så kallade 'frontrunners' i klimatpolicy finns det andra som halkar efter. Inbäddat i ett system där både individer och strukturer, ekonomiska resurser, politisk autonomi, politisk vilja, medborgerligt engagemang med mera spelar roll för kommunens förmåga att ställa om, förstår vi att förändringsprocesser kan se väldigt olika ut med olika förklaringar till utfall (O'Brien & Sygna 2013; van der Heijden 2019; Axelsson et al. 2023; Lindvall 2023; Dacosta Aboagye & Sharifi 2026).

Sveriges kommuner står för mycket offentlig upphandling, är ansvariga för planering av byggande inom sina respektive kommungränser samt ägare av både bolag och mark. Att de tar sig an ett klimatledarskap kan därför vara av stor betydelse för att nå de nationella klimatmålen likväl som internationella åtaganden och krav genom EU och FN. En stor andel av Sveriges kommuner har tagit fram övergripande mål och handlingsplaner på klimatområdet (Hagnell & Kalén 2023:4). Samtidigt som det finns goda exempel på kommunala program för klimatet, finns också stora skillnader i huruvida de satta målen når genomslag eller inte (Hagnell & Kalén 2023:21-22). Att mål och visioner inte effektivt omsätts i praktik är däremot inte unikt för vare sig den kommunala eller den

svenska kontexten. Det finns ett globalt identifierat gap mellan vad både länder och städer säger att de vill uppnå genom exempelvis Parisavtalet, kontra vad de faktiska utkomsterna blir (van der Heijden 2019; Fransen et al. 2023:3; Sanz et al. 2025). Det skulle dels kunna förklaras genom beskrivningen av klimatfrågan om ett *wicked problem*. Det vill säga, en typ av problem som karaktäriseras av djup komplexitet utan entydigt svar eller lösning (Termeer & Dewulf 2019:298). Det kan också förklaras av bristande politisk eller medborgerlig support för de förändringar som efterfrågas (Fransen et al. 2023). Sverige befinner sig samtidigt i en situation där vi på nationellt plan tycks hamna allt längre ifrån att uppnå de egna klimatmålen. Detta är ett påstående som understöds av regeringens egna expertråd (Klimatpolitiska rådet 2026:6-7). Till det rapporteras dessutom om tendenser att klimatfrågan hamnar allt längre ner på befolkningens lista av viktiga politiska frågor, inte minst hos unga (Lennartsson 2025). Att arbeta inom området kan därtill tänkas ha blivit alltmer komplext i en tid där klimatfrågan präglas av allt större polarisering, ibland kallat post-truth politics, enligt Westin (2025). Vad innebär detta för den kommunala omställningstakten?

Centrala aktörer för implementeringen av kommunala klimatåtaganden är således tjänstemannakåren. Det brukar sägas att förvaltningen är de som *genomför* politiken (Hysing & Olsson 2012:22). Hysing & Olsson (ibid) menar att detta är en något vilseledande förklaring. Mot bakgrund av hur dagens offentliga verksamhet ofta innehåller både många och vaga mål, är det emellertid tjänstemannakåren som får i uppgift att tolka och översätta politiska beslut till faktisk handling, även om andra aktörer kan vara de som ansvarar för implementering. Författarna menar att vi snarare borde tala om tjänstepersonernas *förverkligande* av politiken. Det vill säga, övergången från vad som finns på pappret till ”den faktiska politik som medborgarna får del av”. När det gäller området för klimat- och miljöfrågor menar dessutom Hysing & Olsson (2018:4) att tjänstepersoner ofta har ett betydande inflytande gentemot politiker för både information, kunskap, agendasättande och utformande av policy.

Allt detta aktualiserar frågor om den kommunala potentialen och den enskilde tjänstepersonens funktion i det svenska kommunala klimatarbetet idag. Med avstamp från behovet av en accelererad omställning på flertalet samhällsliga nivåer är denna studie intresserad av hur de kommunala tjänstepersonerna upplever sitt eget handlingsutrymme att driva förändring i implementeringen av klimatmål. Mer specifikt undersöks huruvida enskilda tjänstepersoner som arbetar i en strategisk roll inom den kommunala organisationen, i relation till den struktur de verkar inom, kan tänkas fungera som betydelsefulla aktörer för en transformativ omställning enligt Waddocks (2020) beskrivning av *transformationsagenten*.

Studien har undersökt detta fenomen genom semistrukturerade intervjuer med personer från sex svenska kommuner som alla innehar titlar såsom klimatstrateg, miljöstrateg, klimatledare eller dylikt. Detta är tjänstepersoner vars arbete i mångt och mycket ligger i att organisera och facilitera det kommunala klimatmålsarbetet. De har således en bred överblick och central roll på området, varför de utgör studiens subjekt.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur centrala tjänstepersoner inom det kommunala klimatarbetet upplever och använder sitt handlingsutrymme för att driva förändring i implementeringen av kommunala klimatmål. Genom att fördjupa kunskapen om de processer och personer som implementerar det kommunala klimatmålsarbetet går det att identifiera faktorer som både främjar och hindrar praktiskt genomslag. Studien är också relevant för hur tjänstemannaämbetet utövas och utvecklas i en verklighet där kommuner tvingas hantera allt fler komplexa och globala problem.

För att uppfylla studiens syfte använder jag mig av två frågor:

- Vilka politiska och organisatoriska strukturer reglerar tjänstepersonens handlingsutrymme i omställningsåtgärder?
- Hur upplever kommunala tjänstepersoner sina möjligheter att fungera som transformationsagenter, dvs att de kan använda sitt handlingsutrymme för att driva förändring?

2.1 Avgränsning

Klimatarbete på kommunal nivå ett stort ämne som på grund av sin breda karaktär ofta sträcker sig över många verksamhetsområden och berör många aktörer. Genom att rikta in mig på tjänstepersoner som subjekt och deras upplevelse av sitt offentliga uppdrag ges möjlighet att fokusera uppsatsen samtidigt som jag fortfarande berör kommunalt klimatledarskap i stort som tema.

Jag ämnar därmed inte kunna dra några slutsatser om kommunalt ledarskap i förhållande till exempelvis klimatprestation. Fokus ligger heller inte på att med hjälp av insamlade data utvärdera enskilda personers prestationer. Snarare är målet att undersöka om det går att hitta mönster i hur tjänstepersoner i central roll för det kommunala klimatarbetet resonerar kring, tolkar, upplever och utövar sitt offentliga uppdrag.

3. Teori och centrala begrepp

Nedan redogörs för de centrala begrepp och teoretiska resonemang som används för att uppfylla studiens syfte. *Government, governance, politisk institutionalism* och *komplex institutionalism* används för den första frågan som ämnar besvara vilka politiska och organisatoriska strukturer som reglerar tjänstepersonens handlingsutrymme. För den andra frågan används Waddocks (2023) beskrivning av *transformationsagenter*, som visar på hur individer genom egenskaperna *seende, meningsskapande* och *sammankopplande* kan fungera som betydelsefulla inslag i en transformativ process.

3.1 Government & governance

Ett ofta återkommande tema i forskningen om klimatstyrning är vikten av samarbete och nätverkande på olika sätt (Dacosta Aboagye & Sharifi 2026). Begreppen för ett relationellt förhållningssätt i styrningsprocesser är flera och kan bland annat benämnas genom *polycentric governance* (Ostrom 2010), *multi-level governance* (Keskitalo et al. 2016) eller *interactive governance* (Evers & Schmid 2025). Även om dessa inte kan ses som helt liktydiga, bygger de alla på samma generella idé om hur dessa komplexa problem, som i sin natur redan berör många aktörer, likväl behöver inkludera flertalet aktörer i sina lösningar.

Governance är det breda begreppet som föregår dessa nätverkandeideal. I sin grundförståelse pekar det på en slags modern samhällsstyrning som utvecklats i takt med globaliseringen och framväxten av neo-liberala demokratier (Bellamy & Palumbo 2010). Uttrycket *'from government to governance'* förklarar ett skifte inom, enligt Bellamy & Palumbo, tre olika områden. Det första handlar om en institutionell förändring, där nätverkande och samarbete ställs ovanför mer hierarkiskt organisatoriska, top-down-baserade ideal. Det andra området berör relationen mellan politik och civilsamhälle, som i övergången mot *governance* karaktäriseras av ett mer ömsesidigt deltagande och samskapande. Det tredje området handlar i sin tur om en förskjutning från lagar och regler till mer mjuk styrning och målformulering.

Inom denna moderna typ av styrning diskuterar Bellamy & Palumbo (2010) och Hysing & Olsson (2018) vidare hur legitimitet och effektivitet i den liberala demokratiska ordningen på olika sätt både kan stärkas och försvagas. Där ansvarsutkrävande och proceduriell legitimitet kan anses närmre i en mer *gouvernement*-baserad styrningsmodell å ena sidan, kan å andra sidan *governance*-

modellens nätverkande och deltagande ideal sägas vara ett sätt för mer effektiva utslag samt för fler röster att bli hörda.

3.2 Politisk institutionalism & komplex institutionalism

Struktur och agens är ett väl använt begreppspar inom samhällsvetenskaplig forskning. Dessa används för att förklara sociala system som en ständig växelverkan mellan individers förändringsförmåga och institutionella strukturer. Strukturen står för formella och informella normer, kultur, regler och sociala koder som vi människor verkar inom (Hysing & Olsson 2018). I den kommunala kontexten ryms inom begreppet struktur därmed hela kommunen som organisation i termer av exempelvis hur beslut tas, vilken kultur som finns på arbetsplatsen samt hur relationen mellan förvaltning och politiker ser. Inom strukturen ryms även kommunens beslutade klimatmål- och handlingsplaner likväl som nationell och internationell lagstiftning för klimatet.

Hysing & Olsson (2018:35-37) använder begreppet *politisk institutionalism* för att diskutera hur formella maktpositioner inte bör negligeras i diskussionen mellan struktur och agens. De menar att det självklart är så att vissa personer inom den politiska organisation besitter större makt än andra, vilket kan skapa tydliga roller och fastlåsta positioner för den enskilda individen. Samtidigt beskrivs den offentliga verksamheten idag, på grund av sina ofta många, stora och komplexa ansvarsområden som ett fall av *komplex institutionalism*, genom vilket det ibland uppstår otydligheter i vilka regler och normer som faktiskt gäller (ibid). I dessa otydligheter finns således ett potentiellt utrymme för den enskilde individen att påverka strukturen (Hysing & Olsson 2018:107-108). Institutioner kan därmed också förstås som något som kan förändras både snabbt på grund av externa chocker som skakar om systemet i grunden eller vara något långsamt omformas över tid (Hysing & Olsson 2018:98).

3.3 Transformationsagenten

Denna studie fokuserar mer specifikt på den betydelse en tjänstepersonen som individ kan ha i förändringsprocesser för klimatet i relation till den struktur denne verkar inom. Tjänstemannakåren är den grupp som har i uppgift att tolka och omsätta politiskt beslutade mål och handlingsplaner i praktiken. Den traditionella Weberska byråkratimodellen utgår från att förvaltningen ska vara neutrala verkställare av politiska beslut. Denna tydliga uppdelning och tjänstepersonens neutrala position har förmodligen aldrig existerat, menar Bartholdsson (2009:55) i en studie om tjänstepersonens roll i lokalt miljömålsarbete. När politiken sätter

breda mål på klimatområdet lämnas i stället stor plats åt verkställare att tolka och forma strategier för att nå dessa (Bartholdsson 2009:62-63). Det är detta som Hysing & Olsson (2012:22) vill benämna som politikens *förverkligande* snarare än *genomförande*, i frågan om tjänstemannakårens funktion i implementeringsprocessen. Genom att beskriva det såsom att tjänstemannakåren *förverkligar* politiken kan relationen mellan politik och förvaltning tyckas bättre representerad. När det gäller makt, inflytande och faktiska uppgifter, menar Hysing & Olsson (2012:27) vidare att det inte längre finns något klar skiljelinje mellan ämbetena politiker och tjänsteperson. Detta gäller i synnerhet för miljö- och klimatarbete, där de gentemot politiken kan fungera både som informerande, kunskapsproducerande, agendasättande och utformare av policy (Hysing & Olsson 2018:4).

Waddock (2020) har också intresserat sig för individen som betydelsefull aktör i förändringsprocesser. I hennes beskrivning av *transformationsagenten* läggs särskilt fokus på en transformativ förändring. När det gäller transformation och klimatförändringar påstår O'Brien & Sygna (2013) att detta är en komplex process som innebär förändringar på både personlig, kulturell, organisatorisk, institutionell och systemnivå. Transformation för hållbarhet beskrivs vidare som något som djupt och genomgående förändrar en struktur av någonting. Detta kan handla om saker som ett transportsystem, energisystem eller förändringar av en styrningsstruktur. Med andra ord kan både ordet struktur och transformation enligt denna förståelse användas mycket brett. En transformativ förändring bör vidare inte ses som något linjärt. Det är snarare en komplex process som ofta tar lång tid. När den transformativa förändringen väl har skett är den däremot mycket robust (O'Brien & Sygna 2013:2).

Precis som O'Brien & Sygna (2013) beskriver Waddock (2020:19) den transformativa processen som komplex, icke-linjär och mångfacetterad. Utifrån det argumenterar hon för varför och på vilket sätt individer kan agera för att vara ett betydelsefullt inslag för sådana processer. Hon menar därtill att även om detta är betydelsefulla metoder som en enskild person kan ta till i syfte att förändra något, så är det inte säkert att detta är möjligt beroende på vilken politisk eller social strukturell kontext denne befinner sig inom. Detta stämmer väl överens med ovan resonemang kring *politisk institutionalism* (Hysing & Olsson 2018). Waddock (2020) argumenterar således för hur *transformationsagenten* kan identifieras genom dess egenskaper som *seende* (seeing), *meningsskapande* (sensemaking) och *sammankopplande* (connecting).

Transformationsagentens första egenskap - *seendet* - handlar i stort om förmågan att applicera ett systemtänk när man arbetar med sådana komplexa områden som

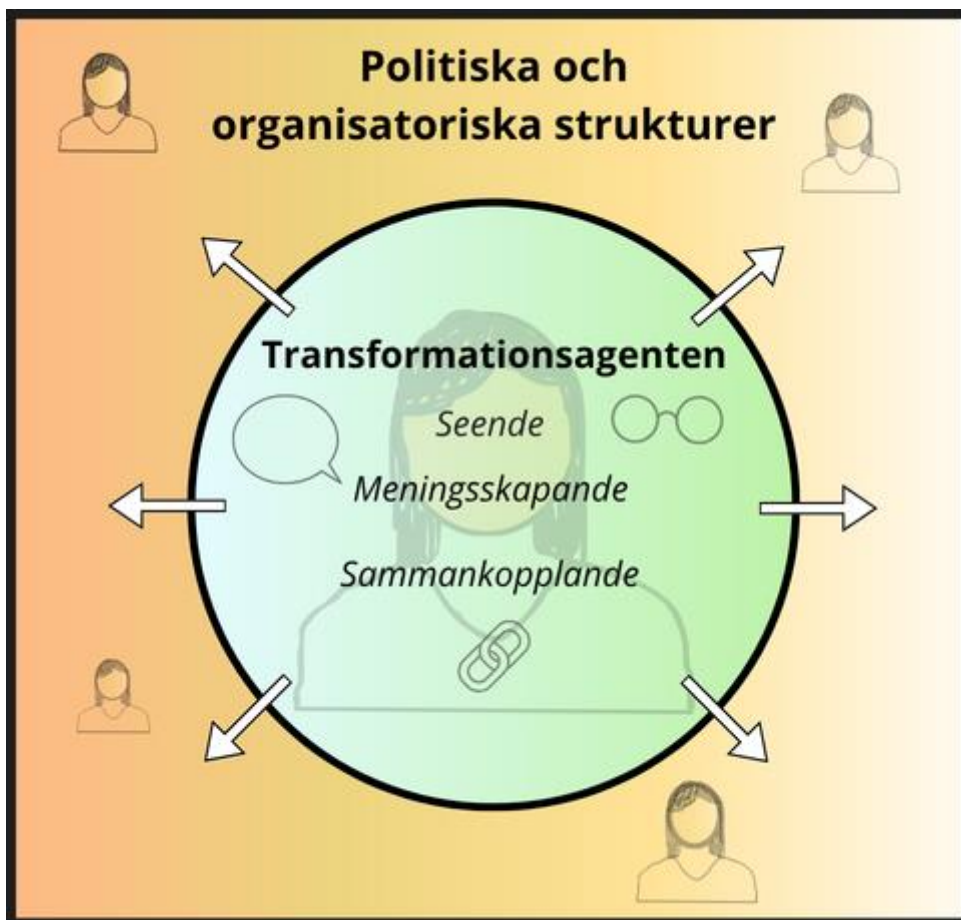
klimatfrågan passar in under (Waddock 2020:191). Det vill säga – att förstå och erkänna dess komplexitet och se den utifrån den större bilden. Det kan till exempel handla om att förstå problem, identifiera var det finns motstånd, meningsskiljaktighet, målkonflikter och möjligheter. Seendet är viktigt för en initial förståelse av vad som behöver förändras, vilka typer av förändringar som kan tänkas möjliga och vilka som är mer svåråtkomliga (ibid).

Den andra egenskapen handlar om *meningsskapande*. Meningsskapande förstås som den väv av logik, attityder, visioner och världsbilder som föregår ett beslut av något (Waddock 2020:194). Transformationsagenten kan agera för meningsskapande genom att vara skicklig på att skapa och förmedla narrativ till personer inom det system som ska transformeras. Waddock (ibid) lyfter den stora kapaciteten för transformativ förändring som finns i skiftet av en persons, en grups eller en befolknings narrativ och logik bakom ett beteende eller beslut. I fallet av en kommun kan detta handla om både hur man internt eller gentemot näringsliv och medborgare arbetar för att kommunicera och skapa incitament för olika åtgärder.

Det tredje egenskapen transformationsagenten kan beskrivas genom är *sammankopplande*. Detta innebär att sammanföra personer, grupper och idéer i syfte att skapa ytor där nya lösningar kan uppstå och en känsla av gemensamt ansvar kan skapas (Waddock 2020:196). Detta hänger nära ihop med det tidigare presenterade angående nätverkandets ideal och möjligheter. Waddock (ibid) menar att *transformationagenten* här kan ha en mycket konkret roll att föra samman de aktörer som berörs av en viss fråga. Ofta handlar det om att skapa kontaktytor som annars kanske inte faller sig naturligt. I fallet med en kommun kan detta tänkas vara att sammankoppla den kommunala verksamheten med näringsliv, föra dialog med civilsamhälle eller koppla samma olika förvaltningsenheter som normalt inte brukar samverka.

3.4 Teoretiskt ramverk för att förstå den kommunala transformationsagenten

Utifrån den ovan beskriva teorin från Waddock (2020) och Hysing & Olsson (2018) har jag skapat ett anpassat ramverk som visualiserar hur transformationsagenten som agent kan verka för en transformativ förändring genom de tre egenskaperna som *seende*, *meningsskapande* och *sammankopplande*. Den yttre ramen synliggör i sin tur de ramar och strukturer som agenten agerar inom. Strukturen består således också av agenter som interagerar med varandra. Diskussionen handlar om huruvida dessa strukturer fungerar möjliggörande eller begränsande för den enskilde aktören.



Figur 1. Teoretiskt ramverk för att förstå transformationsagenten i den kommunala förvaltningen

4. Metod

Att generalisera är en grundbult i all forskning. När det gäller den kvalitativa studien blir generalisering möjlig genom de begrepp och ramverk som jag använder mig av i analysen. Det vill säga, jag generaliserar genom empiri till teori (Dannefjord 1999:18). På så sätt kan min studie tänkas bli ett inslag, bidrag eller kanske utveckling av den pågående vetenskapliga konversationen om tjänstemannarollen i kommunalt klimatarbete.

4.1 Den semistrukturerade intervjun

I insamling av data för att besvara studiens frågeställning genomfördes sex stycken semistrukturerade intervjuer med tjänstepersoner från sex olika kommuner. Två av intervjuerna skedde i fysisk form, medan övriga fyra gjordes digitalt. Då mitt intresse legat i hur tjänstemannarollen tolkas, uppfattas och upplevs passar den kvalitativa intervjun bra. Detta menar jag stämmer då den tillåter nyanserade och personliga svar (Alvehus et al. 2025:249). Dessutom tillåter den mig som intervjuare att ställa följdfrågor när jag finner något extra intressant eller relevant. Den semistrukturerade metoden öppnar också upp för att kunna inkludera nya spår eller perspektiv på fenomenet om sådant uppkommer i intervjusituationen (Alvehus et al. 2025:251).

4.2 Urval

Med idén om att försöka fånga upp en bred och diversifierad bild av tjänstemannarollen i det kommunala klimatarbetet vände jag mig till olika kommuntyper med bred geografisk spridning. Målet var att nå kommuner med redan formulerade mål på klimatområdet på plats för att kunna studera just processen och tjänstemannarollen i utrymmet mellan retorik och praktik. Samtidigt utgick jag från antagandet att det är just i kommuner med antagna klimatmål som det finns tjänstepersoner som arbetar specifikt med dessa frågor, vilka var de subjekt som låg i mitt intresse. Alla de intervjuade kommunerna liknar således varandra i avseendet att de alla har tagit fram långsiktiga mål för klimatet. På grund av uppsatsens begränsade omfattning och vissa svårigheter att få tag på kommunanställda kunde dock visionen om bred spridning inte helt realiseras. Därför var alla intervjuade kommuner belägna från mellansverige och nedåt. Fem av kommunerna klassas enligt Sveriges Kommuner och Regioner (2026) som 'större stad', medan den sjätte kategoriseras som 'pendlingskommun nära större stad'. Detta kan såklart tänkas påverka vilka slutsatser jag drar utifrån materialet. Med ett större antal studerade kommuner med en större spridning gällande både geografi och storlek kunde studiens resultat kunna antas ha större

trovärdighet och på ett bättre sätt representera Sveriges kommuner. Fem av kommunerna är dessutom med i Klimatkommunerna och fyra av dessa har undertecknat det frivilliga Klimatkontraktet, vilket indikerar på ett redan ambitiöst klimatengagemang. Även detta anser jag är relevant att ha med sig för de slutsatser som dras av undersökningen.

De slutligen intervjuade tjänstepersonerna har titlar i linje med miljö-, klimatstrateg, klimatledare, strateg för miljömässig hållbarhet eller dylikt. De innehar således en position med relativt bred överblick av det kommunala klimatarbetet. I alla fall utom ett sitter tjänstepersonerna på en avdelning med kollegor som arbetar med samma typ av uppdrag som de själva. Det kan absolut tänkas vara så att fler typer av tjänstepersoner inom det kommunala klimatarbetet kan fungera som *transformationsagenter*. Mina informanter sitter i stort på en strategisk roll som ofta kanske inte direkt implementerar olika åtgärder. Det hade kunnat vara mycket intressant att vidga studien mot att undersöka flera tjänstemannaämbeten inom den kommunala organisationen. Studies omfattning gjorde däremot att jag valde att rikta in mig på en viss tjänstemannatyp. Informanterna bör dock inte ses som innehavande av exakt samma typ av position, men liknar varandra i flera avseenden.

I presentationen av resultaten har både informanterna och kommunerna de representerar anonymiserats av hänsyn till de deltagande. Detta underbyggs av att materialet innehåller till viss del kritik den egna organisationen. Det finns därvid inget större vetenskapligt intresse som kan motivera att dessa personer ska kunna härledas vare sig till sitt geografiska område eller till dem som individer.

Tabell 1: Informanter: Numrering, titel, kommunstorlek och datum för intervju

Tjänsteperson	Titel	Kommunstorlek	Datum
R1	<i>Kommunstrateg för miljö</i>	Större stad	2026-04-07
R2	<i>Strateg inom miljömässig hållbarhet</i>	Större stad	2026-04-09
R3	<i>Miljöstrateg</i>	Pendlingskommun nära större stad	2026-04-15
R4	<i>Klimatledare</i>	Större stad	2026-04-17
R5	<i>Strateg inom miljömässig hållbarhet</i>	Större stad	2026-04-22
R6	<i>Miljöstrateg</i>	Större stad	2026-04-24

4.3 Den kvalitativa metoden och reflexivitet

Inom den kvalitativa studien är det av vikt att fundera över hur min och informanternas subjektiva roll kan komma att påverka resultatet (Alvehus et al. 2025:51). Den kvalitativa studien, som följer av den hermeneutiska vetenskapstraditionen, bygger på det normativa antagandet att kunskap aldrig är fri från värdering och meningsskapande (ibid). Detta gäller både den data jag samlar in och mig själv i rollen som uppsatsskrivare. Min begränsade erfarenhet och förförståelse av kommunalt arbete kan betyda att jag möjligen missar eller felaktigt tolkar vissa delar av den information jag samlat in. Det finns också begränsningar i den digitala intervjun som gör det lätt att missa nyanser i svaren samt att läsa av kroppsspråk och dylikt. Likväl går det att fundera över informanternas position. I vilken mån de kände sig bekväma i intervjusituationen kan ha betydelse för vilka svar jag fick till mig. Dessutom kan det vara så att de som valde att ställa upp på intervjun har en viss typ av inställning, driv och motivation i sitt arbete. Det skulle kunna betyda att jag fångade upp en relativt homogen grupp av personer i mina intervjuer. Jag menar att även denna reflektion är av betydelse att ha med sig i tilltagandet av mina resultat och slutsatser.

4.4 Transkribering, kodning och AI

Efter genomförda intervjuer transkriberades intervjumaterialet. Jag transkriberade materialet själv i ett ordhanteringsprogram med avsikten att få en bred överblicksbild av min insamlade data. Efter detta genomgicks materialet i flera omgångar, varpå det gjordes en tematisk kodning via så kallat tvärsnitt (Mason 2018). Koderna bestämdes utifrån de två forskningsfrågorna och tillhörande begrepp. Kodningen ledde sedan vidare till att hitta teman och mönster som slutligen hjälpte mig att genom valda teoretiska begrepp och ramverk göra en mer strukturerad analys (Alvehus et al. 2025:457).

AI har använts endast för viss hjälp i översättningen av uppsatsens abstract. Allt annat skrivet och bildligt material är producerat av mig.

5. Resultat och analys

Nedan presenteras och analyseras resultaten från intervjuerna med tjänstepersoner från sex svenska kommuner. Resultatet presenteras utifrån de forskningsfrågorna till mitt syfte och analyseras enligt det teoretiska ramverket. Avsnitt 5.1 och 5.2 berör den första frågan om politiska och organisatoriska strukturer som reglerar tjänstepersonens handlingsutrymme i omställningsåtgärder. Avsnitt 5.3 berör den andra frågan om hur tjänstepersonerna använder sitt handlingsutrymme för att likt transformationsagenten och dess egenskaper driva förändring.

5.1 De politiska strukturerna kring det kommunala klimatarbetet

Det är verkligen inte en matris, det är inte rakt upp och ner. Det är från alla håll och kanter det kommer olika styr signaler. Så det är ju ett väldigt komplext system som en kommun agerar inom (R2).

Det svenska kommunala självstyret är grundlagsskyddat och innebär att kommuner och regioner följer ramar satta av regering och riksdag, samtidigt som de har bestämmanderätt i egna angelägenheter via exempelvis det kommunala planmonopolet. Det betyder att endast en mindre del av det klimatarbete som drivs på kommunnivå i Sverige är reglerat av nationell lagstiftning (Hagnell & Kalén 2023). Trots det har en stor andel av Sveriges kommuner tagit fram mål och handlingsplaner på området, som i vissa fall har ambitioner som sträcker sig längre än de nationella målen (Hagnell & Kalén 2023; Lindvall 2023:268). Till det påverkas kommunen även av flertalet planer och lagar som åläggs dem via EU:s mål om klimatneutralitet 2050 (Klimatkommunerna 2026). Sveriges kommuner har idag också möjlighet att genom det frivilliga Klimatkontraktet tydliggöra sin hängivenhet till och ansvarstagande i klimatfrågan. Klimatkontraktet introducerades år 2020 och har idag skrivits under av 48 svenska städer och kommuner (Pasic & Gidlöf 2026). Kontraktet är en överenskommelse mellan kommuner, regioner, staten och innovationsprogrammet Viable Cities och går ut på att skapa nya samarbetsytor, utveckla arbetssätt och mobilisera flertalet samhälleliga aktörer för att öka omställningstakten (ibid). Fyra av de intervjuade kommunerna i studien har skrivit under detta kontrakt.

Den kommunala klimatstyrningen kan därmed påstås ha inslag av både *governement* och *governance*. Nationella och internationella lagar styr i vissa fall direkt den kommunala verksamheten och kan då liknas vid en top-down-baserad government-struktur. Annan typ av klimatstyrning, som handlar om att inkludera

näringsliv i dialoger eller att samarbeta med andra kommuner beskrivs däremot bättre genom begreppet *governance*.

Det är inom denna större struktur som den enskilde tjänstepersonen verkar. Precis som R2 beskriver det kan det ses som ett komplext system med styrsignaler från ”alla håll och kanter”. Alla de intervjuade kommunerna i denna studie har således, likt nämnt ovan, politiskt beslutade långsiktiga mål för klimatet. Här ville jag därför fortsättningsvis undersöka hur tjänstepersonerna arbetar och förhåller sig till dessa planer i sitt uppdrag och vilket utrymme de upplever sig ha att påverka vilka åtgärder som beslutas och genomförs i linje dem.

Tjänstepersonerna berättar i intervjuerna om ett klimatmålsarbete inom sina kommuner som i stora drag och i teorin också liknar en *governance*-baserad modell. Ofta finns ett långsiktigt måldokument som inte i sig innehåller så många konkreta åtgärds punkter. Politiken har därmed med hjälp av förvaltningen beslutat om ett *vad*. Dessa är ofta i linje med nationella eller internationella klimatmål såsom att kommunen ska nå klimatneutralitet 2030, 2045 eller liknande. Det är alltmer vanligt att kommuner använder sig av och formulerar sig utifrån nationella eller regionala mål i utformandet av sina egna klimatarbeten (Hagnell & Kalén 2023; Lindvall 2023:276). Detta kan beskrivas som en ökad institutionalisering av lokal klimatpolicy, som har skett under de senaste åren (Lindvall 2023:276). Vi kan därmed konstatera att flera av de intervjuade kommunerna redan här har en tydlig – på pappret – viljeriktning, vilket enligt Lindvall (2023) har betydelsefull inverkan på tjänstepersonernas mandat och handlingsutrymme att driva frågorna. De långsiktiga klimatmålen legitimerar också i grunden tjänstepersonernas arbete för att implementera olika åtgärder. *Huret* – det vill säga, hur målen ska uppnås - tycks vidare i flera fall ligga på förvaltningens bord att identifiera, formulera och bereda för förslag tillbaka till politikerna i kommunfullmäktige eller berörda nämnder. Flera av informanterna berättar således om en struktur och relation till politikerna som präglas av nära samarbete eller stor tillit.

”Vi har inget politiskt beslut om åtgärder i de styrande dokumenten, utan vi har bara mål”, beskriver en av tjänstepersonerna (R1). Beslutet för kommunen att ta bort åtgärder från de styrande dokumenten togs för några år sedan för möjligheten att kunna vara mer flexibel och anpassningsbar gentemot omvärlden. Genom vad som kallas en ”tillitsbaserad styrning” har således olika personer och experter inom verksamheten inflytande över vilka åtgärder som ska tas för att nå de långsiktiga målen.

Den [klimatplanen] beskriver hur vi ska nå klimatneutralitet 2030 /.../ Men sen hur vi ska göra det bestämmer inte kommunfullmäktige utan det bestämmer processägaren,

miljödirektören här. Och hon delegerar mycket av de arbetet till oss givetvis, att komma på bästa sätt. (R4)

Denna kommun har ett liknande upplägg. Här är det miljödirektören som har fått ägandeskap över *hur* de långsiktiga målen ska nås. Detta delegeras sedan vidare till bland annat den intervjuade tjänstepersonen.

En annan informant berättar om ett tidigare identifierat behov inom kommunen av att vara mer snabbfotade i genomförandet av politikens viljeinriktning på klimatområdet. Därför genomfördes för några år sedan en förändring i sättet att arbeta mellan politik och tjänstemannaorganisation. Den nya organiseringen beskrivs som;

...ett sätt att mycket tydligare skapa ett fokus på ett genomförande av det här som vi vill göra. Och att lägga aktivitetsplanen blir då på tjänstemannanivå. Så här har politiken gett oss mer makt och mandat att bygga aktiviteter underifrån. (R6)

Här kan tjänstepersonerna i mångt och mycket anses ha ett stort handlingsutrymme att föreslå och lägga fram de behov och åtgärder som de bedömer som nödvändiga för att nå de kommunala klimatmålen. Det kan i stort också kunna tänkas stämma överens med Hysing & Olssons (2018:4) resonemang om tjänstepersonens roll i hållbarhetsarbete som både informerande, kunskapsproducerande, agendasättande och som utformare av policy. Denna roll kan vidare, enligt *governance*-diskussionen ovan, legitimeras genom ett effektivitetsargument som underlättar för genomslag.

Trots en ambitiös politik är det således inte säkert att politiken alltid är på vad förvaltningen tycker är bäst och argumenterar för. Den kommunala organisationen är till syvende och sist demokratiskt styrd och vilken majoritet som sitter påverkar i alla lägen tjänstepersonernas respektive arbete. En informant beskriver följande om hur det är att förhålla sig till detta:

Anledningen för att jag sökte mig till kommunal förvaltning, det är för att jag faktiskt tror att det är där som man har möjlighet att påverka. Jag tror att där är man liksom så nära verksamheten, budget och resurser att man har ett visst handlingsutrymme. /.../ Sen är det ju klart att förutsättningar ser väldigt olika ut beroende på vilket politiskt styre du har i kommuner /.../ Men det är ju det vi har att jobba med. Man får ju jobba utifrån det läget (R4)

En annan informant (R5) beskriver det som en viktig och rättssäker princip att vara tydlig med vad som är ens uppdrag som tjänsteperson och inte. Det såklart, menar personen, att man är engagerad och har åsikter som privatperson. Om man däremot inte låter politikerna styra och följer dessa spelregler är man potentiellt ute på ”djupt vatten” sett till den demokratiska ordningen. Detta faktum tydliggör

enligt definitionen av *politisk institutionalism* att den kommunala verksamheten präglas av olika maktpositioner, vilket spelar roll i diskussionen om den enskilde tjänstepersonens handlingsutrymme. Däremot är resonemanget om möjligheterna att påverka inom den kommunala verksamheten intressant, där R4 talar om ett handlingsutrymme i relation till närhet till budget och resurser i jämförelse med att jobba i en större organisation.

Intervjumaterialet indikerar också att det kan skilja sig stort på hur samarbetet mellan politik och förvaltning fungerar. I två fall uttrycks en relation däremellan som tycks kantas av lågt förtroende och en kultur där tjänstepersonen utestängs från vissa typer av diskussioner. Detta upplevs som ett stort problem när tjänstepersonens möjligheter att driva frågor utifrån fakta negligeras till förmån för politikernas, vad de kallar, ”känslor och tyckande” (R2). Detta tros enligt tjänstepersonerna kunna bero på en kombination av bristande resurser, kompetens och kunskap. Dessa personer sitter i sin tur på avdelningar med, jämfört med de andra intervjuade kommunerna, färre kollegor som utför samma typ av arbete som de själva. De har däremot fortfarande ett, på pappret, relativt högt mandat enligt en *governance*-baserad modell att bereda förslag och identifiera behov och förbättringsmöjligheter. En av dessa tjänstepersoner beskriver det såsom att;

Förut hade vi ett klimatprogram och då tog fullmäktige åtgärderna. Men nu ska man inte göra så /.../ Och det har vi gjort på alla områden på kommunen, att fullmäktige inte ska ta lika mycket handlingsplaner. Utan nu har vi mer en bottom-up-metod. (R2)

Samtidigt beskriver personen att begränsade resurser gör arbetet svårjobbat. ”Man säger att man vill, men vi har ingen budget för det och vi har inga direkta satsningar, utan det ska göras inom ordinarie ram” (R2). Detta är i sin tur ett problem, för ofta finns det inte pengar, menar personen.

Den andra av dessa två tjänstepersoner, som befinner sig på den minsta av de intervjuade kommunerna, upplever sig ha ett vad jag tolkar som än mindre mandat i sin roll. Personen beskriver en bild av sin position som i praktiken är mycket begränsad i termer av handlingsutrymme och initiativförmåga.

[Jag] upplever mig ha ett arbete som ”maskot” för frågor snarare än en seriös utvecklingsledare att driva någon form av förändringsarbete. Jag upplever att min roll är ett alibi för att man egentligen inte gör någonting, men man har i alla fall en miljöstrateg. Det gör det otroligt, otroligt svårt att hantera. Men det blir ju att jag har – i teorin, eller på pappret – ansvar att driva frågor som sen inte ges möjlighet att driva. Och det kan vara så enkla saker som att folk inte svarar på mejl eller kommer på möten.” (R3)

Personen menar vidare att det är svårt att se vad denne skulle kunna göra annorlunda. Det begränsade handlingsutrymmet, resonerar personen, får här

definiera hur mycket ansvar denne lägger på sig själv. I detta fall beskrivs dock de nationella och internationella krav som åläggs kommunen som en möjliggörare för att stärka det mandat som tjänstepersonen har att driva frågorna:

Man får vara glad att EU inte monterat ner sin lagstiftning helt och hållet, för de pushar på jättehårt ibland i vissa frågor. Utan dem vet jag inte vart vi hade varit. (R3)

Detta är något som en informant från en annan kommun också vittnar om. Personen resonerar däremot kring vilken skillnad det gör att förvaltningen aldrig riktigt utmanats politiskt i fråga om klimatarbetets relevans.

Vi har kanske inte utmanats supermycket i det, utan vi har haft Parisavtalet och Agenda 2030 och nationella mål och klimatlagar, som ändå gett oss mandat att vi jobbar med det här frågorna och gör vad vi kan. Sen är det upp till oss *hur* vi gör det. Och sen att vi ändå haft politik, både med röd och blå kostym, som har tyckt att vi ska jobba med klimat. Så det har vi ju gjort under lång tid utan att det blivit särskilt politiskt egentligen. (R5)

En intressant betraktelse finns således i vilken funktion en mer government-betonad top-down-styrning från EU kan ha för den enskilde individens mandat och handlingsutrymme. Här blir EU en del av den större strukturen som bland annat agerar pådrivande i kommuner där den politiska viljeriktningen tycks svagare.

5.2 Strukturer inom tjänstemannaorganisationen

Vi påverkas väldigt mycket av vilka organisatoriska strukturer som finns. Både politiskt och på tjänstemanna- och organisationsnivå. Men, vi har väldigt mycket handlingsutrymme som tjänstemannaorganisation, så det handlar ju om hur vi väljer att organisera oss och hantera frågorna. För vi har egentligen väldigt goda förutsättningar i politiska ambitioner att jobba med de här frågorna. Så det är att få till bra styrning och ledning och ledarskap för att komma framåt, för det finns supermycket kompetens. (R6)

Utöver den struktur som beskriver relationen och handlingsutrymmet gentemot politiken, så finns ett annan struktur som handlar om tjänstepersonernas position och möjligheter att driva förändring i relation till den omgivande organisationen. Återigen vill jag betona att de intervjuade tjänstepersonerna formellt sett har en roll i central position att strukturera och organisera implementeringen av kommunala klimatmål. Ibland gäller rollen för en specifik del av klimatmålen, såsom ett visst fokusområde eller kommunkoncernens interna klimatpåverkan. Här framstår en komplex och potentiellt rörig strukturbild. Där vissa kommuner

har tydligare etablerade strukturer för implementeringen av klimatmålen, befinner sig andra i en fas av omstrukturering för att hitta effektivare arbetssätt. I vissa fall visar tjänstepersonerna en tro på att kommunen är på väg mot en förbättrad organisering medan andra uttrycker ett mer frustrerande och trögflytande arbete som delvis kan härledas till ekonomiska neddragningar. Här synliggörs på många sätt den kommunala organisationens komplexitet, vilket också alla de intervjuade betonar.

Genom intervjuerna går det således att utröna en stor skillnad i var tjänstepersonerna är placerade i den organisatoriska strukturen. I fem av kommunerna har förvaltningen nyligen genomgått en större organisatorisk förändring eller initierat mindre nya arbetsmetoder i syfte att effektivisera implementeringen och öka möjligheten att genomsyra klimatarbetet i den övriga verksamheten. Enligt en av tjänstepersonerna handlar inrättningen av det nya kontor på kommunledningsförvaltningen där denne själv sitter på om att ”tydliggöra och kanske få upp det mer på en systematik och övergripande nivå och ha en tydligare återkoppling till politiken” (R5). En annan tjänsteperson som också sitter på ett centralt kontor som fungerar som stöttning till kommunstyrelsen, beskriver att dennes arbete bland annat handlar om att ”fånga upp nätverk och hur vi behöver samverka med varandra” (R6). En tredje informant, som befinner sig i den minsta av kommunerna, beskriver tvärtom hur denne är placerad på en underenhet varifrån det är svårt att driva de frågor som förväntas genomsyra hela verksamheten.

Det blir också en svårighet i och med att jag sitter på ett av våra kontor och på en enhet under det kontoret, så jag saknar mandat att gå till mina kollegor och säga; ”Nu ska vi göra det här”. För att göra det så behöver det komma från deras chefer och de kanske behöver få det från sin chef i sin tur. Så det är ett ganska trögjobbat system. (R3)

Strukturer i termer av placering på organisationsnivå kan således tänkas spela in för den enskilde tjänstepersonens handlingsutrymme. En roll formellt placerad högre i förvaltningsstrukturen tycks kunna ge ett ökat mandat och möjligheter att driva samarbeten och initiera förslag i implementeringen av klimatmålen, vilket också kan tydliggöras genom begreppet *politisk institutionalism*.

I de fallen där implementeringsarbetet av den politiska viljeriktningen tycks vara under omstrukturering uppstår en potentiellt rörig bild. Här ställs frågor som vem som ska ta sig an vilken uppgift och vem som har ansvar för vad.

Ibland får vi frågan: Vem har sagt det här? Vart står det här? Och hur ska jag veta? Och då står ju det på massa olika ställen. Vi har miljöpolicy och vi har strategiskt mål och vi har styrdokument... Men till syvende och sist handlar det ju om att någon ska ta sig an det. (R1)

Fransson (2025:6) beskriver de mellanrum som kan uppstå vid otydlig ansvarsfördelning som en återkommande utmaning i komplexa system. En generell risk i sådana typer av frågor är att enskilda delar av området optimeras på bekostnad av helheten (ibid). Enligt Hysing & Olssons (2018) resonemang kring *komplex institutionalism*, skulle detta däremot också kunna tänkas vara ett sådant fönster av otydligheter i strukturen där det kan finnas stora möjligheter för den enskilde individen att ta initiativ för att påverka och förändra. Detta tydliggörs också enligt resonemanget om att det till syvene och sist handlar om att ”någon ska ta sig an det.”

Det är värt att poängtera att flera av de intervjuade informanterna beskriver att kulturer och strukturer för att förenkla dialog, effektivisera implementeringen och förändra beteenden och attityder kring det kommunala klimatarbetet är något som byggs upp och etableras över lång tid. Att avgöra om de processer som nu sker (i termer av nya arbetssätt) kan bidra till en långsiktig strukturell förändring blir således svår att avgöra i nutid. Ett intressant resonemang kommer däremot från en tjänsteperson vars kommun arbetat aktivt med klimat- och miljö redan sedan 1990-talet. Det beskrivs som en möjliggörare att;

...man har etablerade mål med gemensam målsättning över lång tid /.../ Så då att vi har haft mål om att vi ska vara klimatsmarta /.../ det har på något vis ändå sipprat in i ID:t, i identiteten /.../ Men i alla bemärkelser kanske man inte vetat hur. Så det är nog absolut en kulturfråga. Sen är det klart att det kan skilja sig på individnivå ändå. Alla kanske inte är överens om att klimat är så viktigt, men att i det stora hela så är det tydligt prioriterat top-down i alla fall (R5)

Personen menar att den ihärdighet, lång tid av politisk vilja och tid att etablera relationer och kontakter inom verksamheten har gjort att miljö- och klimat blivit en del av den kommunala identiteten. När detta är etablerat är det lättare att fortsätta även om alla inte på individnivå är lika övertygade. Det här skulle kunna fungera som ett exempel på en institution som långsamt har förändrats över tid, för att slutligen ha nått en struktur där tjänstepersonens mandat att driva frågorna gentemot organisationen är väl etablerat. Detta går också i linje med Waddocks (2020) resonemang om den stora kapacitet som ligger i enskilda och kollektivt förändrade attityder och logiker kring en fråga.

5.3 Tjänstepersonen som transformationsagent

I följande avsnitt redovisas för underfråga två hur tjänstepersonerna, givet de ovan kartlagda strukturerna och dess implikationer för handlingsutrymmet, kan fungera (eller har svårigheter att fungera) som transformationsagenter enligt egenskaperna *seende*, *meningsskapande* och *sammankoppling*.

5.3.1 Seende – vikten av ett systemperspektiv

Seendet beskrivs som det första steget för transformationsagenten. Det fungerar som en initial förståelse av de utmaningar och möjligheter som finns i en fråga. Det handlar också om att förstå och erkänna frågans komplexitet och se den utifrån den större bilden. Detta upplever jag vara något som alla informanter till viss grad gör och försöker applicera i sitt arbete. Det betyder inte att tjänstepersonerna anser sig själva kunna se och förstå hela systemet. *Seendet*, hävdar jag däremot, följer med som en metod eller argument för hur tjänstepersonerna sedan både skapar mening och resonerar kring vikten av sammankoppling, enligt transformationsagentens andra två egenskaper. *Seendet* i förståelsen av ett systemperspektiv beskrivs med andra ord som ett ideal eller en målbild för hur man når framfart i en fråga.

Jag tror att en styrka är att vi tänker i systemperspektiv på vårt arbete. Vi kan inte bara kämpa för en åtgärd där [som] någonting smalt och riktat, utan vi måste sätta in det i ett större sammanhang för att kunna få framfart i det. (R4)

Vi försöker vara väldigt tydliga med vilka kopplingar som finns /.../ Vi pratar om multipla nyttor. Att det är bättre för folkhälsan, bättre för klimatutsläppen, det är kostnadseffektivt och robust i händelse av krig eller kris. Att vi hela tiden pratar om att klimatet inte är en isolerad fråga /.../ Och det tror jag inte kanske att vi pratat om så mycket innan. (R5)

Ovan används *seendet* i termer av systemtänkande som ett verktyg i hur tjänstepersonerna bland annat skapar mening gentemot andra aktörer. Att ”inte isolera klimatfrågan” fungerar som ett mycket talande exempel.

Jag tycker det är jätteroligt att bygga samhälle. Det är ju det vi försöker göra hela tiden. Hur bygger vi ett bra samhälle? På olika sätt liksom, med alla verktyg man har i lådan. (R1)

Här kan systemperspektivet tolkas in i uttrycket ”att bygga samhälle”. Citatet synliggör hur ett sådant helhetsperspektiv kan frigöra fler verktyg (resurser) och skapa en ”vi”-känsla, där det kan tänkas lättare att skapa samarbete och gemensam målriktning.

Att agera *seende* kan således vara något som är önskvärt i teorin, men som i praktiken är svårt, exempelvis beroende på vilka resurser som finns att tillgå.

Det [klimatarbetet] ingår ju på något vis i hela kommunens uppdrag, men det är en person som har det uttryckliga ansvaret för att driva dom här frågorna framåt /.../ Man får hitta lite fokusområden på något vis och så får man försumma resten, tyvärr. (R3)

Personen, som sitter ensam på sin roll, upplever det svårt att enligt ett systemperspektiv kunna arbeta med flera frågor samtidigt och behöver därmed rationalisera bort ett sådant önskat helhetstänk. Det resoneras kring vilken skillnad det skulle göra om de dels var fler som arbetade med samma uppdrag på kommunen och om de dessutom var placerade högre upp i förvaltningsorganisationen. Detta är i sin tur en roll som andra informanter, likt nämnt ovan, redan innehar, där uppdraget uttalat ska verka för att arbeta med klimat på en mer systematisk och övergripande nivå. *Seendet* kan således vara något som ligger i tjänstepersonens uppdragsbeskrivning.

5.3.2 Meningsskapande som verktyg

Intervjumaterialet visar vidare flera exempel på hur den enskilde tjänstepersonen använder (eller har svårt att använda) sitt handlingsutrymme för att enligt transformationsagenten egenskap *meningsskapande* driva förändring. Det handlar till stor del om hur informanterna försöker skapa incitament och motivera till åtgärder gentemot politiken. Här framstår några intressanta diskussionspunkter. För det första uppstår en bild av att ett skiftat fokus mot exempelvis beredskapsfrågor i vissa fall ses som en möjlighet att tydliggöra de synergieffekter och multipla nyttor som kan vinnas genom att koppla ihop olika samhällsfrågor. Detta kan till och med ses som ett fönster för att öka kreativiteten hos förvaltningen i berättandet om varför det är viktigt att koppla på klimatfrågan. Tjänstepersonerna använder således sitt handlingsutrymme för att motivera personer och berörda aktörer utifrån vad som är viktigt för dem.

Går vi genom beredskapsspåret så får vi med klimatomställning på köpet. Och där kan det vara att vi kanske ser att, ”oj, nu är det här fönstret öppet”, utifrån att politiken är väldigt intresserad av det. (R6)

Vi måste hela tiden kunna berätta historien om varför det är viktigt. /.../ Och då måste man hitta det som engagerar en för den här frågan. (R4)

Just nu är det beredskapsfrågor som vi använder som argument mycket /.../ Men egentligen, spelar det någon roll om det är klimat, eller beredskap eller något annat? Då är vi på det här att bygga samhälle igen. (R1)

En annan betraktelse kan göras utifrån tjänsteperson R3, som sitter på den minsta av de intervjuade kommunerna. Tidigare har beskrivits hur denne känner sig mycket begränsad i sitt uppdrag som utvecklingsledare.

Det här har vi sagt att vi ska göra enligt Parisavtalet, då ska vi minska våra utsläpp med så 20 procent om året. Om jag skulle driva det i organisationen... Jag kan säga att vi ska minska snabbt och vår koldioxidbudget säger att det är jättedrastiskt, men om jag på allvar skulle försöka driva de åtgärder som det skulle spegla, då hade folk bara skrattat åt mig och jag hade suttit på mitt kontor själv. (R3)

Genom citatet ovan förstärks detta begränsade handlingsutrymme ytterligare. Det beskrivs att ”då hade folk bara skrattat åt mig...”, gällande om denne på riktigt skulle försöka driva de långsiktiga mål som kommunen beslutat om. Detta kan därför fungera som ett exempel på när tjänstepersonen upplever svårigheter i att agera *meningsskapande*. Personen berättar vidare om en ökad polarisering i den politiska organisationen där det uppstår en utmaning i att motivera förslag och åtgärder utan att själv uppfattas som en politisk spelare.

Och det blir väldigt svårt att navigera mellan skillnad på politik och vetenskap när det strikt är så att det finns politiska åsikter som är fel. Och som baserar sig på hitte-på rent utsagt /.../ Och det blir väldigt svårt för mig att gå in och peta i den frågan och rätta det /.../ utan att det upplevs som ett politiskt ställningstagande, och jag får inte vara politisk. (R3)

För att hantera detta försöker tjänstepersonen använda sin position för att bland annat ställa frågor som annars inte ställs och trycker på att det känns betydelsefullt att i alla fall kunna representera ett annat perspektiv:

Ibland är jag också glad att det är jag som kan vara där, för jag litar på mig själv att i alla fall inte bli tyst och bara acceptera läget. Och det är väl en ganska stor del av mitt jobb som har blivit att påpeka att här har vi möjlighet att göra någonting bättre. (R3)

Att på olika sätt försöka stärka klimatfrågan beskrivs däremot som en ständig balansgång mellan att ”hålla sig till vad man vet är sant och det man vet behöver göras ur ett hållbarhetsperspektiv”, utan att bli så avvikande att man förlorar sin relevans inom organisationen. Även detta kan tolkas som att tjänstepersonen på grund av den kultur och struktur som råder, tvingas in i en mycket begränsad position. Denne försöker således skapa mening genom att motivera utifrån fakta och vetenskap, vilket upplevs som en stor utmaning. Att uppfattas som en politisk spelare skulle å ena sidan vara ett problem ur ett neutralt tjänstemannaideal. Å andra sidan kan det ses legitimt att personen i egenskap av sin expertis försöker motivera till åtgärder som syftar till att nå de långsiktigt beslutade målen.

En liknande bild framstår från en annan informant. Personen beskriver det som ett stort problem att politiska beslut ibland tas bakom stängda dörrar, där enligt denne betydelsefull kunskap som tjänstemannaorganisationen förbises;

De [politikerna] har ju diskussioner bakom stängda dörrar som jag inte är med på. Och så kommer det bara ut någonting och man undrar att "hur kom ni fram till det där?" Det blir inte så bra. Alltså, låt mig vara med i diskussionen, låt mig förklara. Jag skulle önska att de faktiskt tar vara på den kunskap som tjänstepersonerna har på ett annat sätt, i stället för att bara tycka saker. (R2)

Därtill pekar personen på vikten av individer som uppvaktar politikerna i klimatfrågan för att saker ska hända:

Enskilda individer spelar jättestor roll. Finns det ingen som driver frågor och hela tiden uppvaktar politiken och uppvaktar nämnden, då händer det ingenting. Så det måste finnas de här eldsjälarna, som driver på, som inte bara får ett uppdrag, genomför det och sen avslutar. Utan de som faktiskt vågar tänka nytt, tänka utanför boxen, vågar utmana. De behövs i den kommunala organisationen. För annars händer ingenting. (R2)

Här argumenteras för på vilket sätt den enskilde individen kan vara betydelsefull för förändringsarbetet, men där bristande viljeriktning, resurser eller kompetens från politisk håll gör arbetet mer trögflytande. Personen upplever att denne blir utestängd, vilket också fungerar som ett bra exempel på hur strukturen begränsar tjänstepersonens möjligheter att agera *meningsskapande* gentemot politiken. Personen sätter också fingret på den potential som finns i att låta förvaltningen bidra med sin kunskap och expertis. Detta stämmer i stort överens med Lindvalls (2023:247) resonemang kring hur tjänstemän som individer, trots tendenserna till ökad institutionalisering av klimatmål, tycks kunna spela stor roll för den kommunala prestationen. Samtidigt visar Lindvall på vikten av politisk support för realisering av det individuella drivet (ibid). Det vill säga, att en enskild individ kan fortfarande både begränsas eller stärkas av den omgivande organisationen, och hur denna fungerar och agerar gentemot den engagerade individen spelar roll.

En tredje betraktelse utifrån intervjumaterialet handlar således om *meningsskapande* gentemot andra aktörer i implementeringskedjan. Nedan återges ett exempel från en informant (R1) som berättar om betydelsen av att få någon att 'förstå' eller själv inse vad som behöver göras och varför.

Vi har en sådan fantastisk... Projektchef är han! /.../ En riktig sådan här, du vet, han har ställt tusen frågor genom processen och sen bara gör han. Han har varit så här, "jag måste förstå, jag måste förstå, jag måste förstå". Och sen plötsligt förstår han och då är han liksom *där* borta. Så vi är fortfarande i att det är väldigt personberoende, därför att någon måste komma till den där insikten att: "Aha, så där måste jag göra" och sen göra! Så där känner man hopp igen att det är inte så himla svårt om rätt person tar sig an det, om rätt person fattar grejen. Då kan vi komma jättesnabbt framåt. (R1)

Detta liknar också Waddocks (2020) resonemang om den stora förändringskraft som finns i en förändrad logik eller attityd hos en aktör. Den dialog som tjänstepersonen och dennes kollegor har haft med den nämnda projektchefen har här resulterat i en process som gått mycket snabbt framåt. I det som informanten beskriver som en ”personberoende” struktur, tycks det således finnas en stor betydelse i hur tjänstepersonerna kan kommunicera och motivera för enskilda aktörer varför en åtgärd är viktig.

5.3.3 Sammankoppling som möjliggörare

Intervjuerna visar även på flera exempel på hur tjänstepersonerna använder sig av transformationsagentens *sammankopplande* egenskap i sitt arbete. Även om en sådan typ av samordning ibland upplevs bristfällig och svår, beskrivs detta i alla fall som ett ideal, en målbild och en möjliggörare för implementeringen av det kommunala klimatarbetet hos alla informanter. Bland annat finner flera av informanterna en stor motivation i att arbeta tillsammans, kroka arm och hitta nya samarbeten som kan effektivisera arbetet.

Jag får också motivation när jag känner att vi jobbar på ett sätt som är väldigt proaktivt. Till exempel att vi hittar nya sätt att samverka. Nya sätt att jobba iterativt och agilt och hitta andra affärsmodellen som inte är givna för stunden liksom. (R4)

Sen gillar jag människor. Man måste gilla människor. Det är väldigt mycket relationer hela tiden och att orka inte vara ”hierarkisk”. (R1)

Jag blir motiverad av att det finns ett bättre arbetssätt och en struktur för hur man ska ta sig an frågorna och kroka arm på ett nytt sätt som vi inte hade tidigare. (R6)

Möjligheterna att ta sig an en sådan sammankopplande roll framstår således vara något som till viss del styrs av strukturella förutsättningar såsom resurser, vart man är placerad inom organisationen, hur andra förvaltningsenheter är organiserade och huruvida tjänstepersonens roll formellt är beskriven att verka för samordning. Exempelvis beskriver tjänsteperson R2 hur denne kan se vilka som *borde och skulle kunna* kroka arm med varandra i olika frågor.

I den här frågan ser jag att vi måste plocka folk från de här fem förvaltningarna, handplocka de personerna, sätta dem i en grupp tillsammans, lösa frågan. Och sen genomföra den. Det skulle vara min dröm i vår organisation nu, att få till den. (R2)

Vidare berättar personen hur det finns ett ”embryo” till en sådan organisering genom utvecklingsgrupper som syftar till att skapa samordning mellan förvaltningarna. Det beskrivs dock som ett problem att dessa grupper är allt för kortsiktiga.

Det kanske är 3-6 månader som en sådan här grupp ska leva och klimatfrågan är ju inte 3-6 månader /.../ Så jag behöver grupper som kan vara mer löpande och som kontinuerligt kan ses och diskutera och komma längre. (R2)

Det är också tydligt att möjligheten till sammankoppling delvis styrs av de resurser som finns. Tjänsteperson R3 ser vinsterna med att samarbeta med till exempel näringsliv och medborgare, men upplever sig återigen inte ha tid eller möjlighet till det därför att personen sitter ensam på sin tjänst och har många andra ansvarsområden och uppgifter att behöva behandla. Personen hanterar i sin tur sin ensamma position genom att bland annat hålla en mer informell kontakt med personer som sitter på liknande roller i andra kommuner.

Vi har en liten chattgrupp och vi har varandras nummer och ringer varandra ibland för att höra 'hur har ni löst det här?'. Och det är jättevärdfullt /.../ men inte så organiserat kanske. Det är bara att vi gillar varandra och har nytta av varandra ibland. (R3)

Sammankopplingen kan således också vara något som sker mer informellt, genom att den enskilde individen själv etablerar kontakt med relevanta personer både inom och utom organisationen. R5 beskriver det såsom att;

Nätverk internt och relationer, förtroende, tillit, det är jättecentralt i omställningsarbete /.../ Att man själv känner organisationen och förstår olika roller och kanske har upparbetat kontakter med olika personer i de olika områdena. Det gör ens uppdrag så mycket enklare (R5).

En sista betraktelse gällande sammankoppling kan göras kring de typer av samarbete som de intervjuade kommunerna har med andra kommuner. Klimatkontraktet är ett sådant exempel, som fyra av de intervjuade kommunerna har skrivit under. Här beskrivs det som en "lyx" (R1) att arbeta inom offentlig sektor, därför att det faktiskt är tillåtet att dela med sig av idéer och erfarenheter till varandra, till skillnad från om man arbetar i det privata näringslivet. Detta kan i sin tur, enligt resonemanget om nätverkandets möjligheter, tänkas kunna vara betydelsefullt för att skapa en känsla av delat ansvar. "Vi är på ett sätt ensamma, men vi är också väldigt många som har samma uppdrag, som är den här lilla droppen som blir en å", menar tjänsteperson R3. I dessa samarbeten tycks flera av de intervjuade tjänstepersonerna också ha en central roll i att hålla kontakt och delta i samverkansmöten, där de konkret kan få med sig idéer att ta med tillbaka till den egna verksamheten. Lindvall (2023:273) menar att den här typen av samarbeten mellan kommuner är av stor betydelse för att dels få hjälp och diskutera gemensamma utmaningar, men också för att pusha varandra till att göra bättre.

6. Diskussion & slutsats

Denna studie har sökt djupare förståelse i hur tjänstepersoner inom det kommunala klimatarbetet upplever och använder sitt handlingsutrymme för att driva implementeringen av kommunala klimatmål. För att uppfylla uppsatsens syfte har jag använt mig av två frågeställningar som i) undersöker de politiska och organisatoriska strukturer som reglerar tjänstepersonernas handlingsutrymme, och ii) resonerar kring hur tjänstepersonerna använder sitt handlingsutrymme för att agera som transformationsagenter. Nedan redogörs för de huvudsakliga slutsatser som framkommit samt en övergripande diskussion utifrån studiens syfte.

För studiens första fråga har det redogjorts för hur den kommunala klimatpolitiska strukturen består av en stor del självbestämmanderätt, medan den i vissa fall också styrs av nationell och internationell lagstiftning. I det systemet har de intervjuade tjänstepersonerna i flera fall ett relativt stort handlingsutrymme att likt en governance-baserad modell samspela med sina politiker och influera i de åtgärder och prioriteringar som görs för de långsiktigt beslutade klimatmålen. Denna roll kan tänkas legitimeras utifrån en effektivitetsaspekt. I andra fall upplevs mandatet gentemot politiken betydligt mer begränsad, vilket ses som ett stort problem för uppfyllandet av de långsiktiga målen. Lagstiftning från högre nivå, såsom EU-direktiv, har därtill visat sig kunna vara något som ökar den enskilde tjänstepersonens mandat att driva frågorna framåt.

Gällande de organisatoriska strukturer som styr den enskildes handlingsutrymme har studien visat att det kan spela roll vart tjänstepersonerna är placerade i organisationen. Att sitta på ett kontor på en underenhet fungerar som ett tydligt exempel på hur strukturen begränsar och gör informantens arbete mer trögjobbat. Flera av de intervjuade kommunerna har däremot nyligen genomgått eller genomgår förändringar i sättet att arbeta, som syftar till att öka samordning och effektivisera implementeringen av den politiska viljeriktningen i klimatfrågan. I denna omstruktureringsprocess kan det både finnas otydligheter, men också ett potentiellt utrymme för den enskilde individen att, enligt Hysing & Olssons (2018) resonemang kring agens inom komplexa institutioner, påverka och förändra.

För studiens andra fråga visar resultaten att tjänstepersonerna i förverkligandet av det kommunala klimatarbetet i vissa avseenden använder sitt handlingsutrymme för att agera som *transformationsagenter*. De organisatoriska förutsättningarna och de politiska maktstrukturer som följer den kommunala verksamheten bör dock, i linje med begreppet *politisk institutionalism*, inte negligeras i diskussionen kring den enskilde personens påverkansmöjligheter. Att dessa olika

maktpositioner existerar är således också en central del av den representativa demokratin. Studien har däremot visat på flera exempel av hur tjänstepersonerna använder sig av *meningsskapande* för att på olika sätt motivera politiker och andra berörda aktörer till vissa typer av åtgärder. Här har det bland annat betonats på vikten av att kunna applicera ett systemtänk (*seende*), vara kreativ och inte behandla klimatet som en isolerad fråga. Vissa tjänstepersoner upplever sig bitvis utestängda från viktiga politiska diskussioner, varav det är svårare att agera *meningsskapande*. Här ses det som ett problem att tjänstemannakårens kunskap och expertis förbises.

Därtill ses samarbete och nätverkande liksom transformationsagentens *sammankopplande* egenskap som ett ideal eller en målbild för att komma framåt i klimatfrågan från samtliga informanter. I vissa fall görs dessa typer av handlingar utifrån ett formellt givet uppdrag att verka för samordning. I andra fall är insatserna för sammankoppling mer informella och handlar om personliga kontakter och relationer till relevanta aktörer.

För att försöka sammanfatta hur tjänstepersoner upplever och använder sitt handlingsutrymme för att driva förändring kan vi först och främst, liksom påståendet i inledningen, konstatera att förändringsprocesser kan se mycket olika ut och flertalet faktorer spelar roll för dess utslag. Detsamma gäller för tjänstemannakårens funktion och handlingsutrymme i dessa. Flera av studiens informanter finner således stor drivkraft av att i sitt ämbete och genom sitt handlingsutrymme kunna bidra till bättre system och åtgärder för att effektivisera implementeringen av den klimatpolitiska viljeriktningen. Detta trots att de flesta av dem inte tror att kommunen kommer nå sina långsiktiga mål enligt de åtgärdsplaner som finns idag. Samtidigt kan positionen, när handlingsutrymmet begränsas av bristande politisk prioritering, resurser eller organisatorisk tröghet, upplevas mycket frustrerande.

För studiens summering är det därtill viktigt att återkomma till det faktum att den till största andelen studerade kommuner hör till 'Storstadssverige', för vilka förutsättningarna i både ekonomiska och personella resurser kan skilja sig stort jämfört med om man tittar mot exempelvis landsbygdskommuner. Detta spelar roll om vi vill zooma ut och fundera över tjänstemannarollen inom kommunalt klimatarbete utifrån hela den svenska kontexten. Även om alla informanter skrev under på klimatfrågans komplexitet och lyfte många gemensamma utmaningar med att arbeta med den, upplevdes den största frustrationen komma från den personen som arbetar både ensam och på den minsta av de intervjuade kommunerna. En jämförelse som detta kan behöva göras med försiktighet. Samtidigt är det möjligt att anta att dessa två faktorer kan spela en betydande roll både för både den kommunala klimatprestationen och upplevelsen av agens. Den

största motivations- och framgångsfaktorn betonades utifrån flera andra informanter vara just samarbete, bra kollegor, samverkan, nätverk och relationer. Där kan agensen och ansvarsfördelningen tänkas definieras om till ett "vi" snarare än ett "jag". Således skulle förståelsen av *transformationsagenten* kunna appliceras även på en större enhet, såsom ett helt förvaltningskontor eller enhet.

För vidare forskning uppstår därför en betydande relevans i att studera vidare huruvida de kommuner (och tillhörande förvaltningar) som resurs- och viljemässigt har en längre väg fram kan hjälpas och stöttas genom exempelvis lokala, regionala, nationella och internationella riktlinjer och samarbeten. Därtill vore det intressant att studera huruvida de exempel på personliga ageranden och strukturella förändringar som studien synliggör kan tänkas leda mot en transformativ förändring eller inte, enligt O'Brien & Sygnas (2013) definition.

Referenser

- Alvehus, J., Eldén, S., Wästerfors, D. & Öhlin, S. (2025). *Metodboken: att tänka, undersöka, analysera och skriva på samhällsvetenskapliga grunder*. Första upplagan. Studentlitteratur.
- Axelsson, K., André, K., Dawkins, E., Gerger Swartling, Å. & Xylia, M. (2023). Transitioning toward sustainable consumption at the Swedish local governance level. *Frontiers in Sustainability*, 4. <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1196373>
- Bartholdsson, K. (2009). *Hållbarhetens mänskliga byggstenar: om betydelsen av engagerade tjänstemän i det lokala miljömålsarbetet*. Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet.
- Bellamy, R. & Palumbo, A. (red.) (2010). *From government to governance*. Ashgate Pub. Co. (The library of contemporary essays in political theory and public policy)
- Dacosta Aboagye, P. & Sharifi, A. (2026). Urban climate action planning case studies: A review of trends, approaches, and reported barriers and drivers. *Journal of Environmental Management*, 397, 128269. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.128269>
- Dannefjord, P. (1999). *Metod och Problem: en inledning till sociologisk analys*. Växjö, Institutionen för samhällsvetenskap
- Evers, A. & Schmid, V. (2025). Local Climate Governance: Towards more Interactive Practices and Settings? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 36 (1), 113–124. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00698-9>
- Fransen, T., Meckling, J., Stünzi, A., Schmidt, T.S., Egli, F., Schmid, N. & Beaton, C. (2023). Taking stock of the implementation gap in climate policy. *Nature Climate Change*, 13 (8), 752–755. <https://doi.org/10.1038/s41558-023-01755-9>
- Fransson, M. (2025). *Värdskap för ledning av ägarlösa tjänstesystem*. Karlstads universitet. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-102743> [2026-04-07]
- Hagnell, A. & Kalén, V. (2023). *Kommunernas klimatarbete - Enkätundersökning 2023*. Sveriges Kommuner och Regioner. <https://extra.skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/kommunernasklimatarbeteenkätundersökning2023.74767.html> [2026-03-12]
- van der Heijden, J. (2019). Studying urban climate governance: Where to begin, what to look for, and how to make a meaningful contribution to scholarship and practice. *Earth System Governance*, 1, 100005. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2019.100005>
- Hysing, E. & Olsson, J. (2012). *Tjänstemän i politiken*. 1. uppl. Studentlitteratur.
- Hysing, E. & Olsson, J. (2018). *Green inside activism for sustainable development: political agency and institutional change*. Palgrave Macmillan.

- IPCC (2012) Glossary of terms. In C.B. Field, V. Barros, T.F. Stocker, D. Qin, D.J. Dokken, K.L. Ebi, M.D. Mastrandrea, K.J. Mach, G.-K. Plattner, S.K. Allen, M. Tignor, and P.M. Midgley (eds) *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC). Cambridge, UK, and New York, NY, USA: Cambridge University Press: 555-564.
- Keskitalo, E.C.H., Juhola, S., Baron, N., Fyhn, H. & Klein, J. (2016). Implementing Local Climate Change Adaptation and Mitigation Actions: The Role of Various Policy Instruments in a Multi-Level Governance Context. *Climate*, 4 (1). <https://doi.org/10.3390/cli4010007>
- Klimatkommunerna (2026). *EU: Förordningar, lagar och direktiv. Klimatkommunerna*. [https://klimatkommunerna.se/kunskapsbank/eu-forordningar-lagar-och-direktiv/\[2026-04-21\]](https://klimatkommunerna.se/kunskapsbank/eu-forordningar-lagar-och-direktiv/[2026-04-21])
- Klimatpolitiska rådet (2026). *Klimatpolitiska rådets rapport 2026*. (Diarienummer: 2026-00005/K). Klimatpolitiska rådet <https://www.lansstyrelsen.se/uppsala/om-oss/vara-tjanster/publikationer/2022/lokal-och-regional-klimatomstallning---underlag-infor-klimatpolitisk-handlingsplan-2023.html>
- Lennartsson, D. (2025) Klimatet mindre viktigt för unga: ”Trenden går neråt – smittar av sig”. *Ekot*, 10 November. <https://www.sverigesradio.se/artikel/farre-unga-bryr-sig-om-klimatet-annat-viktigare>
- Lindvall, D. (2023). What motivates urban climate leaders? A study of urban climate governance in eight Swedish municipalities. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 15 (1), 267–281. <https://doi.org/10.1080/19463138.2023.2253755>
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781036234492>
- O’Brien, K. & Sygna, L. (2013). Responding to Climate Change: The Three Spheres of Transformation. *Transformation in a changing climate*, 16–23
- Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20 (4), 550–557. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004>
- Pasic, E. & Gidlöf, H. (2026). *Klimatkontrakt 2030. Energimyndigheten*. [https://www.energimyndigheten.se/forskning-och-innovation/forskning/strategiska-innovationsomraden/viable-cities/klimatkontrakt-2030/\[2026-04-21\]](https://www.energimyndigheten.se/forskning-och-innovation/forskning/strategiska-innovationsomraden/viable-cities/klimatkontrakt-2030/[2026-04-21])
- Sanz, E., Chelleri, L., Chiabai, A. & Sanz, M.J. (2025). Enhancing local governance for climate action: A guiding conceptual framework. *Urban Governance*, 5 (4), 455–465. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2025.09.002>
- Sveriges kommuner och regioner (2026). Kommungruppsindelning. 27 januari. <https://skr.se/kommunerochregioner/kommungruppsindelning.8281.html>

- Termeer, C.J.A.M. & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38 (2), 298–314. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1497933>
- Waddock, S. (2020). Thinking Transformational System Change. *Journal of Change Management*, 20 (3), 189–201. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1737179>
- Westin, M. (2025). *Collaboration, Deliberation and Participation in Times of Post-truth Politics - The role of dialogue experts | slu.se*. <https://www.slu.se/en/research/research-catalogue/projekt/d/deliberation/> [2026-03-23]

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, Elise Nestor 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.