



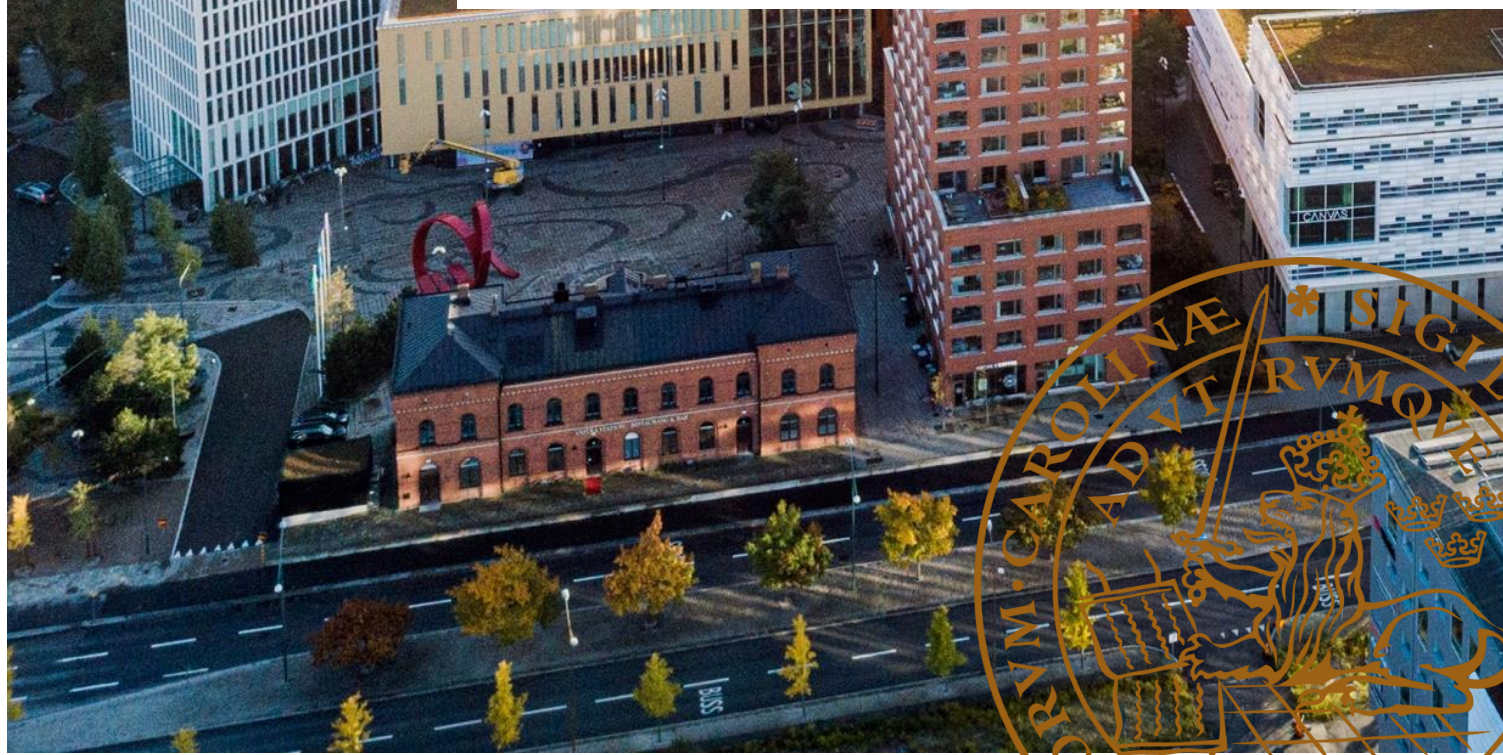
Systemförändring för klimatet – från ambitioner till kärnverksamhet

En kvalitativ studie om organisatoriska utmaningar i Malmö stads klimatomställningsarbete

Frankie Lemdal 2026

MVEM31 Examensarbete för Masterexamen 30 hp

Miljövetenskap, Tillämpad klimatstrategi, Lunds universitet



Frankie Lemdal

MVEM31 Examensarbete för Filosofie masterexamen 30 hp, Lunds universitet

Huvudhandledare: Ilhami Alkan Olsson, Raoul Wallenberg institutet för mänskliga rättigheter och humanitär rätt, Lunds universitet

Biträdande handledare: Johanna Alkan Olsson, Miljö- och Geovetenskapliga Institutionen, Lunds universitet

Omslagsbild: © Apelöga, Malmö stads bildbank

Miljö- och Geovetenskapliga Institutionen

Lunds universitet

Lund 2026

Abstract

Climate change poses increasing challenges to all life on Earth. Ecosystems and biodiversity are driven towards unsustainable states. There is a growing consensus that cities play a crucial role in leading the climate transition, and municipalities have been identified as key actors. The research field draws attention to barriers between policy and practical implementation, such as legal and financial constraints, as well as issues related to governance. This suggests that existing organizational structures hinder climate transition processes.

Based on a qualitative case study using semi-structured interviews with the officials of the City of Malmö, Sweden, this study explores where and how challenges arise in relation to achieving the transition to climate neutrality by 2030, focusing on the allocation of responsibility and coordination between municipal departments.

The study shows that organizational challenges with the climate transition cannot be explained by a single cause, but rather by a complex set of interconnected organizational and structural conditions, including silo mentality and limitations within traditional management structures. Decision-making hierarchies, complex coordination processes, and the lack of holistic understanding across the organization, delay the implementation of climate measures. The findings do not indicate a lack of ambition or willingness to drive climate action, but rather a need for flexible approaches that challenge established structures and enable silos to work together.

Keywords: climate transition, municipalities, silos, governance, systems thinking, responsibility allocation.

Populärvetenskaplig sammanfattning

I flera decennier har forskningen visat att klimatförändringarna utgör ett växande hot mot allt liv på jorden, inklusive mänskligheten. Ekosystem försvagas och den biologiska mångfalden minskar i en oroväckande snabb takt, vilket förändrar de livsvillkor som samhället bygger på idag. Enligt FN:s vetenskapliga klimatpanel IPCC, står städer för ungefär 70 procent av världens koldioxidutsläpp, trots att städer endast täcker omkring 2 procent av jordens yta. Därför spelar storstadskommuner en avgörande roll i arbetet med att minska koldioxidutsläpp och anpassa samhället till klimatförändringar som redan märks av, för att säkerhetsställa goda levnadsvillkor för framtida generationer.

Idag finns det internationella, nationella och kommunala klimatmål som ska hjälpa samhället att ställa om. Tidigare forskning visar dock att klimatmål är svåra att omvandla till praktiskt arbete i kommuner. Utmaningarna handlar bland annat om politiska, juridiska och ekonomiska begränsningar, men även om hur den kommunala organisationen fungerar och hur dess olika verksamheter samarbetar.

Genom intervjuer med tjänstepersoner i Malmö stad undersöker denna studie var och hur organisatoriska utmaningar uppstår i arbetet med klimatomställningen. Resultatet visar att Malmö stads utmaningar inte kan förklaras av en enskild orsak, utan snarare av hur arbetet organiseras, hur kommunikationen fungerar mellan olika verksamheter och formen av beslutsfattande. Även om det finns vilja till förändring upplevs beslutsvägar och komplicerade informationsflöden orsaka att klimatarbetet i Malmö stad går långsamt. Dessa utmaningar grundar sig i organisationens traditionella linjeorganisatoriska uppbyggnad, vilket innebär att olika verksamheter arbetar isolerat trots gemensamma klimatmål. Detta pekar därför på ett behov av nya arbetssätt, bättre samarbeten och större möjligheter till beslutsfattande över organisatoriska gränser.

Studien belyser vikten av ett systemperspektiv för att försöka förstå och lyckas förändra komplexa organisationer. Slutsatsen är att kommuner sannolikt inte kan "bryta ner" linjeorganisationen helt, utan att det snarare handlar om att skapa bättre samarbete mellan dem. För att göra detta krävs helhetsförståelse genom hela organisationen och dess verksamheter, ett ledarskap som vågar stötta förändring och en kultur som bygger på tillit, samverkan och gemensamt ansvar. Avslutningsvis presenterar studien ett antal riktlinjer med relevans för Malmö stads fortsatta klimatarbete, men som även kan tänkas användbara för andra kommuner i Sverige.

Nyckelord: klimatomställning, kommuner, stuprör, linjeorganisation, systemperspektiv.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 svenska kommuner & organisatoriska hinder.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte & frågeställningar.....	3
1.4 Begreppsdefinition	3
1.4.1 Komplexitet.....	3
1.4.2 System.....	3
1.4.3 Silos eller stuprör.....	4
2. Systemteori.....	5
2.1 Systemtänkande & systemförändring.....	5
2.2 Gruppers funktion & informationsflöden.....	6
2.3 Systemiskt ledarskap.....	6
2.4 En analytisk modell.....	6
3. Metod.....	8
3.1 En kvalitativ forskningsstrategi: fallstudie.....	8
3.1.1 Urval av kommun	8
3.1.2 Urval av förvaltningar.....	9
3.2 Pilotstudie.....	9
3.3 Datasamling: semistrukturerad kvalitativ intervjustudie.....	9
3.3.1 Urval av intervjupersoner.....	10
3.4 Analysmetod	10
3.4.1 Kodning & identifiering av teman	11
3.5 Forskningsetiska överväganden.....	13
3.6 Metoddiskussion.....	14
3.6.1 Validitet & reliabilitet.....	14
3.6.2 Generaliserbarhet	14
4. Resultat.....	15
4.1 Styrning & organisatoriska strukturer	15
4.1.1 Politisk styrning.....	15
4.1.2 Silos eller stuprör.....	16
4.1.3 Förankringskedjor.....	17
4.1.4 Parallella arbetssätt.....	19
4.2 Organisatoriska förutsättningar & komplexitet	20
4.2.1 Lagstiftning, reglemente & rådighet.....	20
4.2.2 Prioriteringar, riktlinjer & ekonomiska ramar	20
4.3 Systemförståelse	22
4.3.1 Kunskapsbyggande i organisationens olika nivåer	22

4.3.2 Förståelsen för klimatomställningen & stadens makt	23
4.4 Förändringskapacitet i organisationen	23
4.4.1 Drivkraft & Mod	24
4.4.2 Viskleken & ledarskapet	24
5. Diskussion	26
5.1 Systemförståelse för kunskapsbyggande	26
5.2 Förankringens paradox	27
5.3 Ledarskap	28
5.4 Överbrygga silos – att ”lära stuprören att dansa”	29
5.4.1 Självorganiserande som både lösning & symptom	29
5.4.2 Systemförändring & drivkraft	30
5.5 Riktlinjer för kommuner i en värld av system & komplexitet	30
6. Slutsatser	33
6.1 Framtida forskning	34
Tack	35
7. Referenser	36
Bilaga 1: Intervjuguide medarbetare	38
<i>Semistrukturerad intervjuguide för intervjuer med medarbetare med klimatrelaterad tjänst</i>	<i>38</i>
Bilaga 2: Intervjuguide chefer	40
<i>Semistrukturerad intervjuguide för intervjuer med chefer</i>	<i>40</i>
Bilaga 3: Pilotstudie	42

1. Inledning

I flera decennier har forskningen visat att klimatförändringar utgör allt större utmaningar mot planetens ekosystem och mänsklighetens framtida livsvillkor. De planetära systemen drivs alltmer mot okända tillstånd, och risken ökar för att irreversibla *tipping points* överskrids (UNEP, 2025; IPCC, 2022a). Som respons på detta, för att bryta nuvarande trender och utveckling av mänsklig aktivitet, har internationella mål och politiska åtaganden, såsom Parisavtalet och FN:s Agenda 2030, uppmanat om behovet av att samhället ställer om, och att omfattande och akuta åtgärder för både utsläppsminskning och klimatanpassning genomförs (Storbjörk, 2010; UNEP, 2025; Wamsler, 2021).

Det råder i dagsläget bred konsensus inom forskning och global politik om att städer och storstadskommuner spelar en avgörande roll i klimatomställningen (Fünfgeld, 2015; Nevens & Roorda, 2014; Wolfram & Frantzeskaki, 2016). Enligt IPCC AR5 (2014) ansvarar städer för ungefär 70 procent av de globala koldioxidutsläppen, trots att de täcker ungefär 2 procent av jordens yta. Klimatåtgärder behöver därför genomföras på internationell, nationell och lokal nivå (Fünfgeld, 2015; Nevens & Roorda, 2014; Wolfram & Frantzeskaki, 2016).

Trots internationella mål och ökade klimatambitioner fortsätter världen dock att utvecklas i en ohållbar riktning (Malekpour et al., 2015; Storbjörk, 2010; UNEP, 2025). Tidigare forskning visar att omsättningen av klimatmål till praktisk handling ofta försvåras av politiska, juridiska, ekonomiska och organisatoriska hinder. Enligt IPCC (2022a, 2022b) kan detta delvis förstås utifrån att klimatförändringar historiskt har betraktats i huvudsak som en extern och teknisk utmaning, snarare än som en systemfråga kopplad till hur samhällen, organisationer och styrningsprocesser är organiserade. För att effektivt stödja en klimatomställning krävs det därför ett mer helhetsorienterat och systemiskt perspektiv som kopplar samman externa klimatstrategier med interna organisatoriska och institutionella processer (IPCC, 2022b; UNEP, 2025; Wamsler & Osberg, 2022).

1.1 svenska kommuner & organisatoriska hinder

Internationella klimatmål och handlingsplaner för hållbar utveckling har successivt omsatts till nationella, regionala och lokala strategier. I Sverige har regeringen antagit nationella klimatmål om nettonollutsläpp till år 2045. Flera svenska kommuner har därefter utvecklat egna klimatmål och handlingsplaner för att minska utsläpp och främja hållbar utveckling (Granberg & Elander, 2007; Hjerpe et al., 2017; Rosvall et al., 2023).

Kommunernas roll i klimatomställningen beskrivs i flertalet studier ha fått en alltmer betydelsefull position inom både forskning och policyutveckling, eftersom de har direkt inflytande över fysisk planering, infrastruktur, markanvändning och samhällsutveckling, samtidigt som de ansvarar för stora delar av den offentliga verksamheten och välfärden. Det svenska kommunala planmonopolet framställs dessutom som en central förutsättning för att möjliggöra lokal utsläppsminskning och klimatanpassning (Granberg & Elander, 2007; Rosvall et al., 2023).

Av denna anledning har flera internationella och nationella initiativ utvecklats med ambitionen att stödja städer i klimatomställningen. NetZeroCities, som är en del av forsknings- och innovationsprogrammet Horizon 2020, med stöd från Europeiska kommissionens gröna given, syftar till att hjälpa europeiska städer att överbrygga strukturella, institutionella och kulturella hinder för att uppnå klimatneutralitet till år 2030. Initiativet utvecklar nya arbetssätt och kunskap som delas med städer som är en del av EU-missionen “100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030” (NetZeroCities,

2026). I Sverige finns även det nationella initiativet Viable Cities, med vilka 48 svenska kommuner undertecknar klimatkontrakt 2030 årligen. Viable Cities syftar till att skapa en transformativ systemförändring genom att samordna och stödja svenska kommuner i deras klimatomställningsarbete (Viable Cities, 2024).

Implementeringen av klimatåtgärder i den kommunala praktiken är dock ofta komplex och problematisk. Kommunala organisationer är i stor utsträckning formade utifrån hierarkiska och linjära strukturer, där ansvar och beslutsvägar är uppdelade mellan nämnder och förvaltningar (Stewart & Bryntse, 1988). Formellt är det politiker i kommunfullmäktige som styr organisationen via nämnderna. Kommunfullmäktige beslutar om organisationens övergripande riktlinjer och mål, och nämnderna styr sedan respektive förvaltning utifrån ekonomiska förutsättningar, lagar och reglementen. Kontroll och makt över beslut har därmed en speciell karaktär i kommunal organisation, där frågor som i andra typer av organisationer skulle hanteras på lägre nivåer, måste behandlas hos nämnderna. Detta innebär att organisationen har ett hierarkiskt kommunikationsflöde där en förvaltningschef eller direktör finns i toppen av förvaltningen som svarar inför politikerna, och under denne finns ett brett led av avdelningschefer och enhetschefer eller sektionschefer (Nationalencyklopedin, 2026; Stewart & Bryntse, 1988).

Dessa byråkratiska och rationella strukturer har historiskt utvecklats för att skapa stabilitet och tydlighet inom offentlig verksamhet, eftersom kommunerna är en politisk organisation som tillhåller samhällsservice genom förvaltningar. Samtidigt visar forskningen att komplexa utmaningar, som är tvärgående och icke-linjära, är svåra att bemöta med traditionella och rationella organisationsformer som till stor del bygger på förutsägbarhet och kontroll (McMillan, 2004; Stewart & Bryntse, 1988). Klimatförändringarna är ett klassiskt exempel på ett så kallat *wicked problem*, vilket innebär att frågan präglas av hög komplexitet, osäkerhet och ömsesidiga beroenden mellan olika samhällssektorer och organisatoriska nivåer. Detta förutsätter att olika aktörer och organisationsnivåer behöver samarbeta för att möjliggöra en klimatomställning (Camillus, 2008; Glaas et al., 2010).

Trots en växande forskningslitteratur kring klimatomställning, organisationsformer och komplexitet, är kunskapen dock fortfarande fragmenterad. Klimatarbetet tenderar att fortfarande i hög grad präglas av externa och tekniska lösningar, vilket begränsar möjligheterna till djupare organisatorisk och kulturell förändring. Flertalet studier pekar på att kunskapen kring hur organisatoriska utmaningar konkret uppstår och hanteras i den kommunala vardagspraktiken i Sverige, och hur samarbete och ansvarsfördelning mer konkret ska förbättras fortfarande är begränsad (Buylova et al., 2025; Glaas et al., 2010; Rosvall et al., 2023; Storbjörk, 2010; Wamsler et al., 2021; Wamsler, 2022).

1.2 Problemformulering

Malmö stad är en av Sveriges storstadskommuner med höga ambitioner för hållbar stadsutveckling och staden har etablerat en arena för att utforska och implementera strategier och metoder för stadens klimatomställning (Malmö stad, 2025a). Trots detta står staden inför omfattande utmaningar för att kunna uppnå målet om klimatneutralitet till år 2030 (Malmö stad, 2025b).

Mot bakgrund av tidigare forskning är det tydligt att kommunala verksamheter fortfarande har betydande utmaningar i att omsätta ambitioner och implementera klimatåtgärder i de ordinarie verksamheterna. Kommunala organisationer präglas ofta av traditionella organisatoriska strukturer och arbetssätt, vilka riskerar att bidra till fragmenterad kunskap och försvårad samordning. Det råder i nuläget en begränsad förståelse för hur dessa organisatoriska utmaningar uppstår i praktiken, hur de påverkar förvaltningsövergripande samarbete, och hur implementeringen av klimatåtgärder kan genomföras inom kommunal verksamhet. Det är därför särskilt relevant att undersöka hur

organisatoriska strukturer, ansvarsfördelning och förankring mellan kommunala förvaltningar påverkar genomförandet av en klimatomställning.

1.3 Syfte & frågeställningar

Syftet med studien är att fördjupa förståelsen av hur organisatoriska strukturer, ansvarsfördelning och förankring påverkar implementeringen av klimatåtgärder inom Malmö stad. Studien diskuterar även vilka organisatoriska förutsättningar som kan stärka integreringen av klimatåtgärder i de ordinarie verksamheterna.

För att besvara studiens centrala syfte ställs följande frågeställningar:

- 1) Hur beskriver tjänstepersoner, medarbetare och chefer, inom Malmö stad organisatoriska hinder och möjligheter med implementeringen av klimatåtgärder?
- 2) Hur uppfattar tjänstepersoner, medarbetare och chefer, inom Malmö stad samspelet mellan formell organisatorisk struktur och klimatarbetets praktiska planering och genomförande?
- 3) Hur kan dessa organisatoriska utmaningar förstås utifrån ett systemteoretiskt perspektiv?

1.4 Begreppsdefinition

För att skapa en bättre förståelse för studiens ämnesområde presenteras och definieras nedan studiens centrala begrepp. Begreppsdefinitionerna syftar till att förtydliga studiens kontext samt skapa bättre förutsättningar för att förstå den tidigare forskningen och det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen.

1.4.1 Komplexitet

Komplexitet kan förstås som ett perspektiv för att tolka och begripa vår omvärld. Forskningen om komplexitet är omfattande och tvärvetenskaplig, vilket gör begreppet svårt att definiera eller avgränsa. Övergripande handlar komplexitet om att adressera de utmaningar och möjligheter som präglar dagens samhälle. Centralt inom komplexitetsforskningen är förståelsen av system och samspelet mellan dess olika delar. Komplexitet är därmed nära kopplat till studier av sociala system, organisationer och ledarskap (Snowden & Boone, 2007; Systems Innovation Network, u.å).

Komplexa system har ett antal karaktäristiska egenskaper. De involverar ett stort antal interagerande element vars relationer är icke-linjära, vilket innebär att små förändringar kan ha svårförutsägbara och omfattande konsekvenser. Systemen är dessutom dynamiska och förändras kontinuerligt genom samspelet mellan interna och externa faktorer. Trots att komplexa system i efterhand kan framstå som stabila och förutsägbara, är de däremot i praktiken ständigt föränderliga och svåra att kontrollera. Det innebär att alla typer av sociala grupper som kännetecknas av oordning, oförutsägbarhet och kaos kan vara ett komplext system (McMillan, 2004; Snowden & Boone, 2007).

1.4.2 System

Ett system kan förklaras som en sammanlänkad uppsättning av element vars inbördes relationer bildar en organiserad helhet. Det innebär att ett system består av tre grundläggande komponenter: element, samband och en funktion eller ett syfte. Geo-, atmo-, hydro-, och biosfären utgör exempel på övergripande system, som kan betraktas omfatta flera delsystem. På motsvarande sätt kan även

världen bedömas bestå av sociala system som exempelvis organisationer, nationella ekonomier och städer, vilka även dem är uppbyggda av olika delsystem. System kan alltså vara inbäddade i system, som i sin tur är inbäddade i ytterligare andra system. System kan därmed ibland kallas subsystem eller suprasystem. Dessa system har förmågan att anpassa sig, reagera på händelser, sträva efter mål och sin egen överlevnad (Meadows, 2008).

1.4.3 Silos eller stuprör

Silos eller stuprör är en slags metafor för en organisatorisk struktur. Det innebär att olika enheter inom en organisation arbetar relativt avskilt från varandra inom egna verksamhetsområden och ledningsstrukturer. Denna typ av organisering kan å ena sidan bidra till effektivitet och tydlighet inom enskilda verksamhetsområden, men å andra sidan kan det bidra till kommunikationssvårigheter, kunskapsutbyte och brist på samarbete mellan olika delar av organisationen (de Waal et al., 2019; Hyland, 2021).

2. Systemteori

Systemteori har använts i denna studie som ramverk för att förstå och förklara hur organisationsstrukturer, ansvarsfördelning och informationsflöden påverkar klimatarbetet i Malmö stad. Systemteori har därmed legat till grund för analys och diskussion av intervjumaterialet, och ämnar fungera som en röd tråd för att belysa faktorer, samband och beroendeförhållanden till det fenomen som studeras (Clark et al., 2021; Sundell et al., 2024).

2.1 Systemtänkande & systemförändring

Systemteori utgår från antagandet att världen består av olika system vars delar är ömsesidigt beroende av varandra. Dessa tillsammans skapar en helhet. Ett systemteoretiskt perspektiv innebär därför att fokus riktas mot de principer och relationer som styr ett systems beteende. Detta tankesätt är raka motsatsen till det traditionella rationalistiska paradigmet. Rationalismen bygger på en linjär föreställning om orsak och verkan, där styrning och problemlösning utgår från målformulering, uppdelning, avgränsning och kontroll. I stabila och förutsägbara sammanhang kan dessa principer fungera bra, men i komplexa system som präglas av komplexa utmaningar, som klimatförändringarna, riskerar ett traditionellt rationalistiskt synsätt att förbise helheten och de dynamiska samband som formar systemets utveckling (Colchester, 2019; Öquist, 2018).

Traditionella föreställningar och sätt att organisera skapar därför organisationer som är dåligt utrustade att bemöta och styra komplexa utmaningar. Oförmågan att förstå organisationens helhet resulterar ofta i splittrade system och strukturer. Detta kan riskera att ge upphov till enorma negativa externa effekter, i verksamheter vars sysselsättning har en påverkan på omvärlden (McMillan, 2004; Öquist, 2018). I dagsläget tenderar organisationer att återgå till traditionella linjära arbetssätt och styrlogiker, trots att medvetenheten ökar kring att organisationer behöver vara mer flexibla i en värld präglad av komplexa icke-linjära förhållanden, osäkerhet och snabba förändringar (Colchester, 2019; McMillan, 2004).

Ur ett systemperspektiv är det inte möjligt att planera eller kontrollera förändring, utan det behövs inkluderande och mer processorienterade angreppssätt. Systemtänkande, till skillnad det rationalistiska tänkandet, utgår från ett icke-linjärt synsätt som synliggör underliggande faktorer som kan ge förståelse för effekter och konsekvenser. Genom att upptäcka systemets strukturer skapas förutsättningen att påverka dessa och hitta nya sätt att organisera. Systemteori utgör därmed ett analytiskt verktyg för identifiering av insatser som kan ge en förändringseffekt på systemet, medan systemförändring ämnar att faktiskt i praktiken förändra komplexa system (Colchester, 2019; Öquist, 2018).

Systemförändring möjliggörs genom att etablera aktörsnätverk som utvecklar gemensamma systemkartor och ett gemensamt språk. Arbetssättet syftar till att öka medvetenheten för systemets dynamik och relationer, samt stärka den kollektiva intelligensen och den gemensamma handlingsförmågan. Samverkan och synergier kan tillsammans skapa adaptiva återkopplingsloopar för ett utforskande och lärande kring de utmaningar organisationen står inför. Detta förhållningssätt leder till att möjliga lösningar och insatser kan identifieras. Kunskap och agerande från aktörer igenom alla nivåer i en organisation kan sammantaget över tid leda till avgörande organisationsskiften. Det innebär därmed att individer från olika verksamheter, med olika ansvar och mandat kan bidra till förändrade arbetsprocesser (Colchester, 2019; Mintzberg et al., 2009).

2.2 Grubbers funktion & informationsflöden

Ur ett systemperspektiv är grupper, som indikerat, en avgörande funktion i ett system. De olika grupperna och de olika nivåerna i en organisation fungerar som separata målorienterade mänskliga system, som behöver samspela med varandra och identifiera olikheter för att utvecklas. Det är mellan dessa grupper fungerande informationsflöden, beteenden och kommunikation, är kritiska för att organisationer ska kunna ha långsiktig utveckling och framgång (Billman & Engquist, 2017).

Samtidigt präglas organisationer av hierarkiska strukturer som påverkar hur dessa kommunikationsprocesser fungerar i praktiken. Alla system är uppbyggda av hierarkier som upprätthålls för att helheten av ett system ska fungera. Det innebär att tydliga gränsdragningar är nödvändiga, så som ansvarsfördelning och mandat, eftersom otydlighet resulterar i mindre effektiva system. Detta förutsätter dock att uppdrag och beslut som ska hanteras av olika grupper, har gemensamma mentala kartor. För att kunna ta beslut och agera för helhetens bästa behöver systemets aktörer komma överens om ett gemensamt syfte och vision. Medarbetare i traditionella byråkratiska organisationer är generellt inte vana vid att dela med sig av sina mentala kartor, eftersom det ofta är individer längst upp i hierarkin som avgör vilka kartor som ligger till grund för beslut. Genom ökad delaktighet och tillit till individer genom alla nivåer av organisationen, skapas förutsättningar av engagemang och kunskap som kan hitta lösningar till komplexa problem (Billman & Engquist, 2017; Bushe, 2006; Öquist, 2018).

2.3 Systemiskt ledarskap

Ett systematiskt ledarskap innebär att ge förutsättningar för forum där ett gemensamt utforskande möjliggörs, som kan resultera i identifieringen av möjliga handlingsvägar. Medarbetare behöver uppmuntras och uppleva att deras engagemang och ansvarstagande är avgörande för att hitta lösningar till utmaningar. Ledare behöver således vara orädda inför att diskutera tvivel och osäkerhet med medarbetare, eftersom delaktigheten och öppenheten för ett lärande konsekvent minskar rädslan i hela organisationen. Ledarens huvuduppgift är därmed att lyssna och ta till systemets behov och kunskap, samt att definiera och kommunicera organisationens syfte och visioner på ett klart sätt för den operativa nivån (Bushe, 2006; Öquist, 2018).

Problemet med synen på ledarskap i dagsläget är att rollen tillskrivs alltför många uppgifter som ska utföras samtidigt, när ledarens främsta uppgift är att ”kalibrera” organisationen. Att ”kalibrera” innebär att ge tydliga riktlinjer och främja engagemang, samt förmågan att delegera ansvar och beslutsmandat. Det i sin tur gör att medarbetare kan ansluta sig till den gemensamma visionen, dock med friheten att göra en egen bedömning. Central kontroll och planering är inte anpassat till den osäkerhet som präglar organisationer idag. Därför är en klokare ledningsstrategi att ställa upp ett fåtal gränser, villkor och vägledande värden (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2014; Öquist, 2018).

2.4 En analytisk modell

Systemteori används i denna studie för att undersöka tre dimensioner av Malmö stads klimatomställningsarbete.

1. Organisatoriska strukturer

Den första dimensionen undersöker strukturer, såsom den kommunala linjeorganisatoriska modellen, hierarkier och politisk styrning av nämnder och förvaltningar.

2. Relationer & informationsflöden

Den andra dimensionen undersöker hur ansvar, mandat, kommunikation, förankring och samarbete fungerar och upplevs.

3. Förändringskapacitet

Den tredje dimensionen fokuserar på hur organisationen kan utvecklas. Hur lärande, samverkan och integrering av klimatfrågan och klimatåtgärder i de ordinarie verksamheterna kan underlättas.

3. Metod

Studien bygger på en fallstudie med kvalitativa semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Ett kvalitativt tillvägagångssätt valdes eftersom studien syftar till att fördjupa förståelsen för implementeringen av klimatåtgärder, utifrån kommunala tjänstepersoners perspektiv. Det kvalitativa tillvägagångssättet bidrar till att belysa den mångfald av faktorer och samband som formar förhållanden och förutsättningar (Denscombe, 2018; Jacobsen, 2024).

Studien utgick från en abduktiv ansats, vilket innebär att analysen formades genom samspelet mellan intervjupersonernas erfarenheter, det systemteoretiska ramverket och det empiriska materialet. Ansatsen är en kombination av det induktiva och deduktiva tillvägagångssätten, vilket innebär att datainsamlingen genomfördes med en öppen och flexibel strategi samtidigt som den pragmatiskt leddes av tidigare genomförd pilotstudie och teoretiska perspektiv (Clark et al, 2021; Jacobsen, 2024).

3.1 En kvalitativ forskningsstrategi: fallstudie

Valet av forskningsstrategi grundades i studiens syfte att fördjupa förståelsen för den kommunala organisationen och genom detaljerade beskrivningar av ett enskilt fall belysa dess bredare kontext. Genom att avgränsa studien till en enskild kommun möjliggjordes en djupgående och verklighetsnära analys. Fokuseringen på hur sociala relationer och processer uttrycker sig skapade förutsättningen att analysera såväl olika företeelser av den kommunala kontexten men även till orsaken bakom dessa. Forskningsstrategin erbjöd därmed ett holistiskt perspektiv på den studerade organisationen, som genererade värdefulla insikter om dess interna samspel och arbetsprocesser (Denscombe, 2018; Jacobsen, 2024).

3.1.1 Urval av kommun

Valet av Malmö stad som enskilt fall, baserades på specifika urvalskriterier och kända attribut (Denscombe, 2018). Den centrala utgångspunkten var möjligheten att vidare undersöka Malmö stad efter en tidigare genomförd pilotstudie (beskrivs nedan). Pilotstudien bidrog till en fördjupad förståelse för kontexten och skapade därmed goda förutsättningar för att genomföra en mer omfattande analys.

Eftersom studien fokuserar på städers centrala roll i klimatomställningen motiveras även valet av Malmö stad som Sveriges tredje största stad och som en av sju svenska städer som valts ut till det europeiska innovationsprojektet NetZeroCities (se bakgrund). Malmö stad undertecknar dessutom årligen klimatkontrakt 2030 tillsammans med Viable Cities. Staden kan därmed betraktas som en av Sveriges mer ambitiösa storstadskommuner inom klimatpolitik och klimatarbete, och har kontinuerligt placerat sig i toppskikt bland storstäder i rankningen av Sveriges miljöbästa kommuner (Aktuell Hållbarhet, u.å).

Malmö stad är dessutom en stor organisation bestående av flera nämnder, förvaltningar och verksamhetsområden med olika ansvar, mandat och styrlogiker. Fallet är därför analytiskt relevant i relation till studiens systemteoretiska perspektiv, eftersom det möjliggjorde en analys av hur strukturer och styrprocesser påverkar relationerna mellan organisationens olika subsystem.

3.1.2 Urval av förvaltningar

Urvalet av förvaltningar baserades på att de har uttalade uppdrag relaterade till klimatomställningen i Malmö stad, samt har anställda med specialistkompetens inom klimatrelaterade frågor. Den tidigare genomförda pilotstudien innebar en fördel i urvalsprocessen, eftersom den bidrog till en förståelse för vilka förvaltningar som är aktiva i stadens klimatarbete. Inför huvudstudien verifierades dessa antaganden genom kommunens egna beskrivningar av verksamheternas uppdrag och ansvarsområden. Malmö stad består totalt av 15 förvaltningar, varav 3 slutligen valdes ut som särskilt centrala med hänsyn till studiens syfte och omfattning.

3.2 Pilotstudie

Inför examensarbetet genomfördes en pilotstudie med syfte att pröva det systemteoretiska angreppssättet och utveckla en förståelse för det kommunala organisatoriska sammanhanget. Pilotstudien möjliggjorde ett initialt utforskande perspektiv, vilket bidrog till att huvudstudiens syfte och analytiska fördjupning kunde tydliggöras. Studien genomfördes på en av förvaltningarna i Malmö stad under höstterminen innan examensarbetet påbörjades, och kunde genomföras eftersom den utgjorde en del av en praktikkurs inom masterprogrammet Tillämpad klimatstrategi på Lunds universitet. Pilotstudiens resultat bygger på ett brett metodologiskt angreppssätt, med både observationer från den dagliga verksamheten och enskilda samtal med medarbetare och specialister från den specifika förvaltningen, och även från andra förvaltningar.

Pilotstudien ämnade att kartlägga centrala faktorer, som påverkar förutsättningarna för att uppnå miljö- och klimatmål i en kommunal förvaltningskontext, och undersöka vilka utmaningar och vilken potential verksamheten har. Studien var således övergripande, men identifierade ett antal centrala organisatoriska faktorer som påverkar implementeringen av klimatåtgärder och som identifierades vara relevanta för huvudstudien. Studien pekade på att organisationen omfattar hög kompetens, starkt engagemang och experimentella inslag, men att organisatoriska strukturer utgör problem för organisatorisk utveckling. Det framkom att medarbetare upplevde en bristande integrering av politiska styrmedel och systemiska strukturer i linjeorganisationen. För det första upplevde de att ägarskap och beslutsmandat är otydliga, vilket skapar osäkerhet och bromsar agerande. För det andra uttryckte de att det finns brister i förankring och kommunikation, både på den enskilda förvaltningen och med andra förvaltningar, vilket leder till osäkerhet i ansvarsfördelning, dubbelarbete och flaskhalsar (Lemdal, opublicerade data, 2025).

Sammanfattningsvis visade pilotstudien att systemteori var ett analytiskt fruktbart teoretiskt ramverk, och pekade på att en ökad förståelse av organisationens strukturer, relationer och informationsflöden kunde vara avgörande för att identifiera vilka potentiella förändringar som kan genomföras för att gynna klimatomställningsarbetet. En fullständig rapport av pilotstudien, för mer information kring metod och resultat, finns att hitta under bilaga 3.

3.3 Datainsamling: semistrukturerad kvalitativ intervjustudie

Den kvalitativa forskningsintervjun syftar till att förstå världen utifrån intervjupersonens perspektiv och att tolka den mening som nyckelpersoner tillskriver sina erfarenheter i relation till ett specifikt fenomen eller sammanhang. Intervjuer valdes därför som datainsamlingsmetod för studien med strävan att nyansera och fördjupa förståelsen av Malmö stads organisatoriska processer och möjliga värdefulla perspektiv (Kvale et al., 2009; Lantz, 2013).

Intervjuerna genomfördes utifrån en semistrukturerad intervjumetod. Det innebär att samtalen utgick från ett antal förutbestämda teman och frågor, kopplade till ansvarsfördelning och förankring, samtidigt som det fanns utrymme för flexibilitet i hur intervjuerna utvecklades. Två separata intervjuguides utformades, en för medarbetare och en för chefer. Intervjuguiderna följde övergripande samma struktur och teman, men anpassades delvis utifrån intervjupersonernas olika roller och ansvarsområden (se bilaga 1 & 2). En semi-strukturerad intervjumetod valdes eftersom den gav intervjupersonerna möjlighet att utveckla sina upplevelser och resonemang, vilket bidrog till att synliggöra nya perspektiv och relevanta tankegångar inom studiens område. Flexibiliteten minskade även risken för att datainsamlingen i alltför hög grad skulle styras av forskarens förståelse. Samtidigt möjliggjorde metoden att samtalen hölls inom ramen för studiens syfte och frågeställningar (Clark et al., 2021; Kvale et al., 2009).

3.3.1 Urval av intervjupersoner

Eftersom studien inte hade möjlighet att undersöka alla delar av organisationen eller samtliga aktörer genomfördes ett explorativt urval av intervjupersoner utifrån studiens syfte, omfattning och tidsram. Syftet med ett subjektivt explorativt urval är att undersöka relativt outforskade fenomen för att generera nya insikter och fördjupad förståelse. Det innebär att studien utgick från ett icke-sannolikhetsurval, för att möjliggöra en viss grad av flexibilitet i urvalsprocessen (Denscombe, 2018; Jacobsen, 2024). Personer valdes därmed utifrån kriteriet att deras roller eller uppdrag bedömdes relevanta för att kunna besvara studiens frågeställningar.

Eftersom studien syftar till att undersöka organisatoriska strukturer och arbetsprocesser kopplade till ansvarsfördelning och förankring bedömdes det vara viktigt att inkludera både lednings- och medarbetarperspektiv. Då dessa grupper har olika roller och ansvar i relation till verksamhetens uppdrag, ansågs det vara relevant att undersöka både likheter och skillnader i deras erfarenheter och uppfattningar. Medarbetare valdes utifrån att deras arbetsuppgifter var direkt relaterade till klimatfrågor, medan ledningspersoner valdes endast utifrån att de hade en formell ledarskapsposition.

Urvalsprocessen genomfördes i flera steg. Inledningsvis gjordes en så heltäckande kartläggning som möjligt av individer inom de valda förvaltningarna som potentiellt kunde vara relevanta för studien. Viss kännedom om tjänstepersoner som uppfyllde kriterierna hade redan etablerats genom den tidigare genomförda pilotstudien. Genom dessa kontakter, samt med stöd från en av studiens handledare vid Lunds universitet, möjliggjordes identifiering av ytterligare relevanta kontakter. Samtliga individer inom de tre utvalda förvaltningarna och som uppfyllde studiens kriterier inkluderades i urvalsramen och tillfrågades om deltagande. Totalt tillfrågades 32 personer varav 13 valde att delta i studien, 10 medarbetare och 3 chefer på lägre nivå.

3.4 Analysmetod

Bearbetningen av intervjumaterialet formades av en tematisk analys, och antog ett systematiskt tillvägagångssätt. Den tematiska analysen möjliggjorde en strukturerad sortering av materialet och identifiering av centrala teman i relation till studiens syfte och frågeställningar. Ett systematiskt angreppssätt hjälpte att bana väg för oväntade teman, vilket minskade risken för att relevanta aspekter sorterades bort utifrån förståelse eller förutfattade antaganden. Analysprocessen formades således både av studiens syfte och frågeställningar, av befintliga teoretiska begrepp och av de erfarenheter och perspektiv som intervjupersonerna gav uttryckt för i intervjuerna (Clark et al., 2021).

3.4.1 Kodning & identifiering av teman

Analysprocessen och kodningen av studiens empiriska material påbörjades parallellt med datainsamlingen. Anteckningar, ord eller korta meningar, fördes vid sidan av materialet och omvandlades succesivt till koder och till sist teman som initierades genom analysens steg (Clark et al., 2021). Nedan beskrivs de olika stegen av analysprocessen som ledde till de slutgiltiga huvudteman och underkategorier som presenteras i resultat och analys delen. Stegen bygger på en kombination av Clark et al. (2021) och Neem et al. (2023) tematiska analysprocess. Exempel på analysprocessens steg illustreras i figur 1.

Steg 1. Transkribering, inläsning av data, urval av citeringar

I det första steget av den tematiska analysprocessen transkriberades materialet och lästes igenom, med syfte att lära känna och fördjupa förståelsen för berättelserna som porträtterades. Samtidigt som den första bearbetningen av materialet gjordes fördes anteckningar vid sidan av materialet och citat markerades ut. Anteckningar användes som ett praktiskt verktyg för att dokumentera betydelsen av begrepp och konkretisera idéer och tankar i relation till studiens syfte (Clark et al., 2021).

Det transkriberade materialet bearbetades för att bli mer överskådligt och analyserbart. Utfyllnadsord, såsom "liksom" och "ju", dubbelsägningar och vissa delar som låg utanför studiens syfte exkluderades. Eftersom intervjuerna var relativt fokuserade på studiens tema har materialet i stor utsträckning bevarats i sin ursprungliga form.

Steg 2. Urval av nyckelord

Det andra steget innefattade en djupgående granskning, där ett bredare urval av nyckelord markerades. Nyckelorden representerade termer eller fraser som pekade på begrepp eller idéer som var väsentliga i materialet och som sammanfattade innehållet av intervjupersonernas svar. Användningen av nyckelord säkerställde att de koder som utformades i nästa steg, var trogna empirin, och inte subjektivt utvalda. Nyckelorden valdes ut enligt 6 kriterier som föreslås av Neem et al. (2023).

Riktighet – Ord valdes ut som reflekterade den riktiga upplevelsen eller uppfattningen av intervjupersonerna. Detta kan vara känslor, såsom rädslor eller frustration i relation till fenomenet som studien undersöker. Exempelvis "det kan vara väldigt frustrerande".

Innehållsrikedom - Ord valdes ut som var rika på mening och gav en djupgående förståelse av fenomenet som studeras. Exempelvis "krävande process", "ineffektiv process" eller "vattentätt mellan nämnderna".

Uppprepning – Ord som upprepades genomgående i materialet valdes ut, antingen samma ord eller ord med samma betydelse, eftersom detta visade på deras betydelse och relevans för studien. Exempelvis förändring, rådighet och driv.

Teoretiskt motiverade - Nyckelord kopplade till den teoretiska bakgrunden. Exempelvis orden systematisk, helhetssyn, komplexitet och holistiskt perspektiv.

Symboliskt värde - Ord som symboliserade känslan och upplevelsen på ett gripande sätt. Exempelvis "det är så himla komplext" eller "vi måste hela tiden tävla mot andra intressenter".

Förklarande - Ord som är avgörande för att förstå fenomenet som studeras. Exempelvis "Dialog det är en hygienfaktor".

Steg 3. Kodning

I det tredje steget genomfördes kodningen av materialet. Det innebar att nyckelord och utsagor tilldelades koder som fångade de kärnbudskap som intervjupersonerna gav uttryck för. Genom kodningen strukturerades och förenklades det omfattande materialet, vilket förutsatte en mer systematisk identifiering av mönster och innehåll kopplade till studiens syfte.

Steg 4. Utveckling av teman

De slutgiltiga huvudteman och underkategorierna identifierades genom att gruppera koder som hade ett samband. I denna fas övergick analysen från att vara mer detaljerad till en mer abstrakt och tolkande fas. Teman är i denna benämning inte endast återkommande element, utan ger uttryck för betydelsefulla mönster som kopplade samman materialet med studiens frågeställningar.

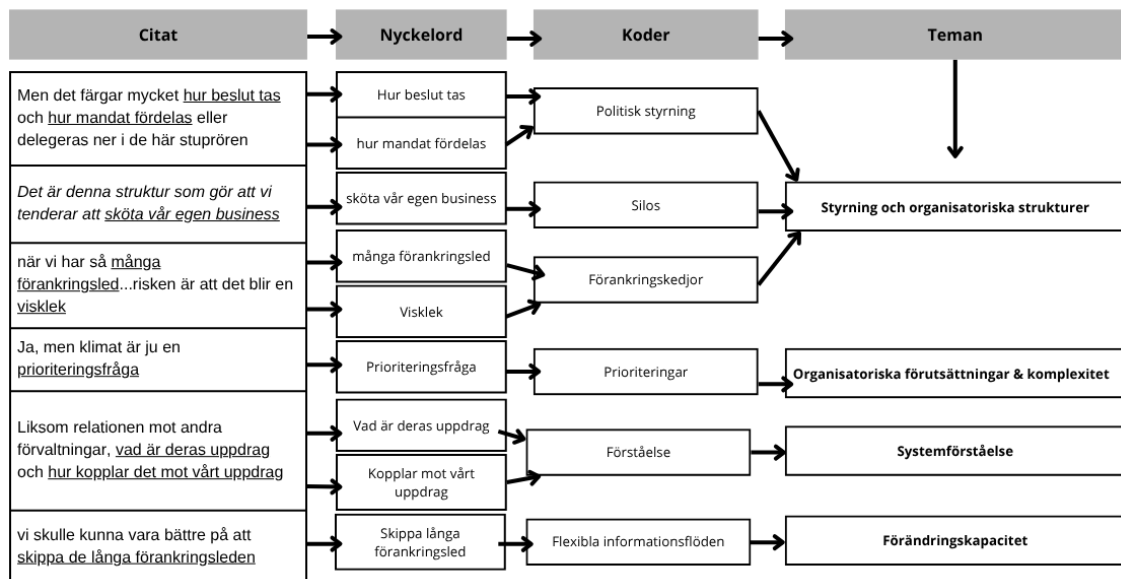
Dessa kategorier ska inte förstås som enskilda analytiska avgränsningar, utan snarare som faktorer vilka överlappar och förstärker varandra.

Steg 5. Definiering av teman

I det femte steget redogjordes de huvudteman och underteman som framträtt i materialet. Det innefattar den resultat och analysdel där dess egenskaper och innehåll utvecklades och som visar på samband mellan olika delar av materialet.

Steg 6. Understödja studiens teman

I det sista steget tolkades materialet i relation till den systemteoretiska förståelseramen. Steget utgör kulmen av analysprocessen och syftade till att besvara studiens syfte och frågeställningar, samt synliggöra studiens analytiska och kunskapsmässiga bidrag.



Figur 1. Exempel på analysprocessens steg

Exempel på hur kodningen och kategoriseringens förlopp såg ut som ledde till slutgiltiga teman och underkategorier.

Bildkälla: Egen figur.

3.5 Forskningsetiska överväganden

Eftersom denna studies material behandlar individers uppfattning och upplevelse, var det extra viktigt att göra flera etiska avvägningar från planering till rapportering av materialet. Intervjupersonernas integritet och personuppgifter har medvetet skyddats framför den vetenskapliga nyttan. Samtidigt ämnar rapporten att sanningsenligt beskriva datainsamlingen och analysmetoden på ett objektivt, öppet och ärligt sätt (Jacobsen, 2024; Kvale, 2009; Vetenskapsrådet, 2024).

För att säkerhetsställa att identiteten av intervjupersonerna inte kan avslöjas så har anonymitet följts i största möjliga mån. I det första skedet gjordes en övervägning av syftet och dess vetenskapliga värde i relation till om den eftersträvade kunskapen i viss mån kan förbättra den situation individerna ingår i. Bedömningen gjordes att konsekvenserna av studien kan ha en potentiell fördel för deltagarna och att kunskapen väger upp för risken. Därför valdes kommunen, Malmö stad, att nämnas öppet. Eftersom kommunen inte anonymiserats, så har det varit viktigt att skydda källorna genom att hålla annan information okänd. Därför har namn på förvaltningar och intervjupersonernas namn och specifika roll konsekvent exkluderats för att säkerhetsställa anonymisering (Kvale, 2009; Vetenskapsrådet, 2024). I resultatet benämns därmed intervjupersonerna med bokstäver och siffror. Medarbetare benämns med bokstaven M och chefer med bokstaven C, samt att varje individ har en tillhörande siffra.

Fullständig anonymitet var däremot svårt att garantera på grund av studiens nödvändiga transparens i dess avgränsning och motiveringen bakom dessa. För att studien ska vara replikerbar och för dess vetenskapliga relevans har alltså viss information inkluderats i metoden (Denscombe, 2018; Kvale, 2009). Samtliga intervjupersoner, har innan intervjuerna informerats kring studiens syfte och materialets användning. Detta för att erhålla samtycke till deltagande i studien och även få godkännande till inspelning och transkribering. Allt material användes enbart för studiens analys och raderades efter studiens publicering (Denscombe, 2018; Vetenskapsrådet, 2024).

3.6 Metoddiskussion

Kunskapen som genererats i denna studie är formad av studiens forskningsstrategi, urval och datainsamlingsmetod. I följande avsnitt redogörs de begränsningar och metodologiska överväganden som kan påverka studiens trovärdighet och möjlighet till generalisering.

3.6.1 Validitet & reliabilitet

Inom samhällsvetenskaplig forskning diskuteras studiers tillförlitlighet ofta i relation till begreppen validitet och reliabilitet. Validitet avser huruvida metoden undersöker det som den avser undersöka och reliabilitet avser i vilken omfattning studiens resultat är tillförlitliga, det vill säga om den använda metoden har genererat ett genuint och trovärdigt resultat (Kvale et al., 2009).

I intervjustudier kan reliabiliteten påverkas av det som kallas intervjuareffekten. Risken finns att den som intervjuar ställer ledande frågor, vilket kan påverka intervjupersonernas svar. I denna studie valdes därför den semi-strukturerade intervjumetoden, eftersom risken för snedvridning minskar med det flexibla och förutsättningslösa förhållningssättet (Kvale et al., 2009; Lantz, 2013). Eftersom answersfördelning och förankring visade sig vara nära sammanlänkade teman, kom frågorna att anpassas och omformuleras efter hand för att bättre fånga de samband, erfarenheter och perspektiv som intervjupersonerna gav uttryck för. Intervjupersonerna tillbads att fritt berätta deras upplevelser i den mån de kände sig bekväma. Det ledde till att samtalen tog sig i uttryck på olika sätt. En viktig aspekt var därför att förhålla sig kritisk till intervjupersonernas uttalanden och ifrågasätta eller fördjupa deras resonemang och styra samtalet när det rörde sig alltför långt från studiens syfte (Kvale et al., 2009; Lantz, 2013).

En annan aspekt av tillförlitligheten av studien rör frågan om replikerbarhet. Det innebär att studiens reliabilitet styrks om den kan upprepas av andra forskare. Inom kvalitativ forskning kan detta vara problematiskt eftersom sociala kontexter inte är statiska utan konstant föränderliga. Det går därför inte att garantera att en upprepning av studien kommer generera identiska resultat. Tillförlitligheten stärks dock genom att val av metod, urval och avgränsningar redogörs med transparens. Det ger framtida jämförande studier möjlighet att inta en liknande analytisk position (Clark et al, 2021).

3.6.2 Generaliserbarhet

Validitet är även starkt anknytet till begreppet generalisering, det vill säga ifall det är möjligt att överföra kunskapen till andra undersökningspopulationer och fenomen (Kvale et al., 2009). Trots styrkorna som en fallstudie och kvalitativa intervjuer erbjuder är både forskningsstrategin och datainsamlingsmetoden associerade med begränsningen att generalisera. Fallstudier och intervjuer anses ofta inte vara tillräckligt representativa för att dra allmänna slutsatser. Dock behöver detta inte nödvändigtvis utgöra en avgörande begränsning för denna studie. Både fallet och intervjupersonerna betraktas som exempel från en bredare kategori och kan därmed trots begränsningen bidra med information om liknande fall och ge insikter för vidare forskning. Målet med studien var därmed inte att statistiskt generalisera, utan att genom en djupgående undersökning av ett enskilt fall utveckla och pröva teoretiska resonemang (Clark et al., 2021; Jacobsen, 2024).

4. Resultat

Syftet med studien är att beskriva var och hur utmaningar uppstår i den kommunala dagliga praktiken inom Malmö stad, i relation till implementeringen av klimatåtgärder. I följande kapitel presenteras resultatet av datainsamlingen i fyra teman som tillsammans speglar studiens analytiska modell. Det första temat behandlar främst organisatoriska strukturer och informationsflöden, det andra belyser organisatoriska förutsättningar och komplexitet, det tredje systemförståelse och relationer, och slutligen det fjärde som behandlar organisationens förändringskapacitet.

Ansvarsfördelning och förankring framträder i det empiriska materialet som ömsesidigt beroende av varandra, samtidigt som de belyser delvis skilda uppfattningar. Inledningsvis föreföll dessa som centrala problemområden, vilket motiverade deras fokus i studien. Under datainsamlingen och analysens gång har det dock blivit tydligt att det rör sig om en nyanserad problematik snarare än en enskild kausal förklaring. Hur ansvar och förankring upplevs och praktiseras grundar sig i underliggande organisatoriska och strukturella förutsättningar. Dessa påverkar i sin tur stadens möjlighet att implementera klimatåtgärder och förverkliga en klimatomställning.

4.1 Styrning & organisatoriska strukturer

I det empiriska materialet framträder Malmö stads organisatoriska omfattning och komplexitet som en central utgångspunkt för de utmaningar som uppstår i arbetet med implementering av klimatåtgärder och stadens klimatomställning. Organisationen präglas av dess storlek, hierarkiska uppbyggnad och dess fragmenterade uppdelning. Ansvar, beslutsmandat och resurser är knutna, enligt lagstiftning och reglemente, till olika nämnder, förvaltningar och linjeorganisatoriska nivåer. Dessa strukturer och uppdelningar skapar å ena sidan tydlighet kring vem som formellt ansvarar för olika delar av den kommunala organisationen, men beskrivs å andra sidan som begränsande i relation till klimatfrågan som kräver samordning över organisatoriska- och förvaltningsövergripande gränser.

Ett återkommande tema är att klimatfrågan inte enkelt låter sig placeras inom en enskild nämnd, förvaltning eller process. Klimatet beskrivs som en tvärgående fråga som berör flera verksamheter och områden i staden. *“Ja klimatfrågan skär ju över, den berör så många områden, alltså verksamheter, allting i staden...klimatet det följer inte lagstiftning eller nämndernas reglementen. Klimatfrågan skär över alla våra uppdrag, vare sig det är planering eller genomförande, och jag tänker, för att lösa klimatfrågan så krävs det mer än den vanliga, ordinarie processen. Det kräver nya sätt att organisera en del av våra verksamheter, särskilt de som har en påverkan på klimatet i form av utsläpp”* - M8. Klimatfrågan i sig skapar därmed en spänning i relation till den kommunala organisationens vertikala struktur och ansvarsfördelning. Materialet indikerar att organisationens nuvarande arbetssätt och strukturer har begränsade förutsättningar att bemöta, fördela ansvar och förankra frågor av systemövergripande karaktär.

4.1.1 Politisk styrning

Den politiska styrningen beskrivs av intervjupersonerna som kärnan och den grundläggande förutsättningen för hur klimatarbetet integreras i kommunen. Politiska prioriteringar, uppdragsgivningen och det “politiska spelet” sätter ramar för vilka frågor som får genomslag i de olika förvaltningsarna. I materialet framkommer en ambivalens, då politiken både beskrivs som det centrala organet som möjliggör klimatarbetet, samtidigt som det är en källa till vad som upplevs som systemisk “tröghet” i beslutsprocesser.

Flera intervjupersoner, medarbetare och chefer, uppfattar att klimatfrågan har fått ett tydligare politiskt genomslag över tid i staden. Politiken strävar efter att Malmö stad ska vara en föregångare inom miljö- och klimat. Detta främjar stadens klimatarbete i sin helhet och stärker tjänstepersoners möjligheter att driva klimatfrågor gentemot politiken. M2 och M9 har båda arbetat på Malmö stad, på samma förvaltning, i många år och beskriver att både frågan om klimatanpassning och minskad klimatpåverkan aldrig haft så mycket driv som nu. De menar att frågorna är bättre förankrade i politiken och även ner i verksamheterna.

Däremot uttrycker flera intervjupersoner att politiken inte alltid upplevs vara tillräckligt lyhörd inför den expertisen som finns hos tjänstepersoner, speciellt i klimatrelaterade frågor. Denna ambivalens kan förstås mot bakgrund av den komplexitet som kännetecknar den politiska organisationen. I materialet framträder det att spridningen av engagemang kan variera beroende på nämnd och förvaltningsdirektör. Det i sin tur tolkas kunna påverka hur mottaglig politiken uppfattas vara gentemot tjänstepersonernas expertis. Flera av de intervjuade medarbetarna beskriver skillnader i kunskapsnivå, prioriteringar och engagemang mellan politiska företrädare, partier och nämnder. Materialet visar att dessa variationer påverkar förutsättningarna för tydlig ansvarsfördelning och förankring i det förvaltningsövergripande klimatarbetet.

Intervjuperson M8 upplever att politiker styrs utifrån att de vill bli omvalda. Trots att de vill genomföra förändring så gör de ständigt övervägningar med hur riskfyllt ett beslut kan vara. Intervjupersonen beskriver detta som en rävsax, och att politikerna försöker skapa en förflyttning genom försiktiga strategier. Detta tillsammans med den interna kampen mellan politiska partier i nämnderna, färgar klimatets prioritering i förvaltningarna. Denna upplevelse bekräftas av C2 som anser att politiken i dagsläget har relativt god kunskap och är engagerad, men att det inte är en hemlighet att vissa politiska partier är mindre intresserade och engagerade i klimatfrågan än andra. Detta tyder på att processerna i nämnderna präglas av ett politiskt spel och kan i sin tur färga uppdragsgivningen ner i förvaltningarna.

Intervjuperson M2 och M8 uttrycker att de tre styrande partierna måste se till att vara eniga, tydliga och handlingskraftiga för att skapa bättre förutsättningar för tjänstepersoner att omsätta klimatmålen i praktiken. De menar att långsamma och konfliktfyllda beslutsprocesser försvårar implementeringen av klimatåtgärder och skapar osäkerhet kring prioritering och ansvar. *“Nu har vi haft ett förslag uppe, men förslaget har fastnat på det politiska planet och antagandet har försenats med två år, det är typiskt, att de börjar käbbla och ska sätta käppar i hjulen på varandra och positionera sig...men två år är en skrämmande lång tid. Det bör inte få gå till så.”* - M8. Citatet illustrerar hur politiska fördröjningar påverkar tjänstepersonernas handlingsutrymme och kan försvåra kontinuerlig samordning av ansvarsfördelning och förankring av klimatåtgärder mellan förvaltningar.

4.1.2 Silos eller stuprör

Den centrala utmaningen i den organisatoriska styrningen framstår till stor del vara nämndernas självständighet och uppdelning. Varje nämnd har sina uppdrag, sitt reglemente och sin rådgighet, vilket innebär att övergripande klimatmål tolkas och omsätts på olika sätt ner i förvaltningarna. Ansvarsfördelningen behöver inte vara problematisk i sig menar flera av intervjupersonerna, utan är ett medel för att tydliggöra och effektivisera arbetsprocesser, samt att specialisering krävs för mångfacetterade frågor. Baksidan med denna struktur, enligt M8 och C1, är det som kan kallas för stuprör eller silos.

Det är denna struktur som gör att vi tenderar att sköta vår egen business, vi ser bara våra egna mål och ser inte riktigt andra mål, eller möjligheter, vi har inte blicken tillräckligt högt upp

och förstår inte vad det är vi ska göra, hela staden och tillsammans över förvaltningar, så problematiken med ansvarsfördelningen, det är de här stuprören. - M8

Det finns ett övergripande klimatmål, även om det är lite vagt, och sen trättas det ner. Vi har ingen gemensam prioritering, utan det enda sättet att jobba med detta är att dela upp det i stuprör...och så sitter varje förvaltning eller varje nämnd och tolkar på vilket sätt det övergripande målet är deras uppgift...och då plockar man en pusselbit vardera och när de pusselbitarna ska sättas ihop så är det inte säkert att de passar. - C1

Silos innefattar att förvaltningarna arbetar utifrån olika premisser och förutsättningar och att förvaltningsövergripande uppdrag inte synkroniseras. Majoriteten av intervjupersoner beskriver att det finns forum där nämnderna diskuterar, men att det i dagsläget inte verkar finnas en gemensam syn hos dessa. Varje nämnd tolkar stadens målsättningar men förankrar inte nödvändigtvis detta med de andra nämnderna innan uppdrag delegeras ner i respektive förvaltning. M3 och M5 menar att det i sin tur innebär att tjänstepersoner tolkar vilken förflyttning politiken vill se genom vad deras nämnd beslutat, men där arbete som kräver samverkan mellan förvaltningar inte alltid blivit synkade. Det i sin tur kan innebära att uppdrag inte alltid är genomförbara. Detta kan uppfattas som ett spel mellan politiken och tjänstemannaorganisationen, där utrymme för tolkning inte bara innebär frihet utan även en låsning i handlingsutrymme och kreativitet.

Cheferna C1 och C3 bekräftar i stor utsträckning de utmaningar som medarbetarna beskriver kring den politiska styrningen inom Malmö stad. Båda understryker att förvaltningarna präglas av nämndernas struktur och uppdelning, och att det försvårar riktning och förankring mellan förvaltningarna. C1 menar att beslut som fattas på en förvaltning inte alltid är grundade i en annan förvaltning vilket leder till en upplevelse av ett splittrat Malmö stad som inte "talar med en röst". C3 lyfter också att avsaknaden av gemensam styrning innebär att nämnder och förvaltningar riskerar att arbeta "i otakt", särskilt i tvärgående frågor som klimatfrågan och att det finns en känsla av att någonting går förlorat. Detta indikerar att det finns ett behov från både chefer och medarbetare att förankringen och den gemensamma synen förstärks längst upp i beslutshierarkin.

Stuprörs strukturen mellan nämnderna innebär att klimatmål riskerar att fragmenteras när de över-sätts separat inom olika delar av organisationen. Bristande samordning och gemensam riktning mellan nämnderna skapar otydligheter kring ansvarsfördelning och försvårar implementeringen av klimatåtgärder som kräver samverkan mellan förvaltningar. Intervjuperson M1 & M5 beskriver att när de olika nämnderna har haft gemensamma inriktningar, har det konsekvent fått ett större genomslag i organisationen och samarbetet mellan förvaltningarna har fungerat bättre. Detta indikerar om att förankringen i nämnderna är en avgörande faktor för att underlätta förvaltningsövergripande klimatarbete.

4.1.3 Förankringskedjor

"Trögheten" i systemet och stuprörs problematiken är kopplade till det som kallas för linjeorganisation. Förankringsprocessen lyfts återkommande fram som tidskrävande och ineffektiv. De tjänstepersoner som har detaljerad kunskap, om vilka beslut som behöver göras kring klimatåtgärder, har inte alltid direkt tillgång till de forum där avgörande beslut fattas. Frågor, inte endast klimatrelaterade, behöver passera genom flera chefsled innan beslut kan fattas och omsättas i praktiken. Med andra ord rapporterar tjänstepersoner på operativ nivå till en enhets- eller sektionschef, som i sin tur

förmedlar informationen till avdelningschefen och därefter till förvaltningsdirektören, som slutligen lyfter frågan i nämnden. Denna form av linjära kommunikation framställs som en nyckel i styrningsproblematiken.

M3 och M5 beskriver hur klimatkompetensen oftast finns hos medarbetare i den operativa nivån och menar att de underlag som de tar fram till politiken förankras mellan personer som själva inte alltid är insatta i frågan. Denna förankring ökar risken för att viktiga perspektiv går förlorade. Majoriteten av intervjupersonerna menar att de upplever en risk för att information förvrängs eller faller bort på vägen, och M7 understryker att det inte alltid är tydligt var i linjen förslag eller frågor stoppas. Ett återkommande uttryck i materialet är att kommunikationen upplevs som en "visklek".

M4, M8 och M10 poängterar att viskleken går åt båda håll, och att politiska signaler ofta förändras genom organisationen och successivt omtolkas i olika led hela vägen ner till tjänstepersoner på "golvet". Med andra ord menar de att viss dialog och förankring som sker på direktörsnivå inte "sipprar ner" i verksamheterna. Exempelvis kan ett förslag där det funnits oklarheter i den politiska processen förändras i återkopplingen mellan organisatoriska nivåer och förlora viktiga nyanser. Detta kan försvåra för medarbetare på operativ nivå att förstå politikens intentioner, vilket resulterar i ytterligare tolkning och återkoppling. Denna förankring som går fram och tillbaka riskerar att fördröja hela processen, eller i värsta fall stoppa den helt.

M3 beskriver även att det på direktörsnivå behöver fattas många beslut inom många olika områden, vilket innebär att tiden för kunskapsinhämtning begränsas i beslutskedjan, och på ett år så finns det endast rum för klimatfrågor under några timmar. Det innebär att förvaltningsdirektörerna måste få rätt underlag och rätt frågor för att kunna ta beslut. M1, M5 och M8 menar att detta är en orimlig och skör struktur, att förvaltningsdirektören högst upp i beslutskedjan ska vara insatt i alla frågor. *"Det säger sig självt, alltså det är en struktur som är orimlig, för det är orimligt att översta bönset i det här ledet, ska kunna vara insatt i allting. Det går inte. Inte i en sådan jätteverksamhet"* - M8. Dessa faktorer tyder på att klimatfrågan inte är integrerad genom alla nivåer av organisationen, och att alla de individer som är centrala i förankringen och beslutsfattandet av klimatåtgärder inte alltid besitter den kunskap som behövs för att förstå underlag. Trots att det finns en gemensam målsättning för staden om klimatneutralitet, resulterar en icke-fungerande förankringsprocess till att klimatet är ett mål som kan bortprioriteras eller "skalas ner".

Cheferna C1 och C3 bekräftar i stor utsträckning denna problembild. C1 menar att viktiga frågor ofta har försvunnit i den linjära förankringen eftersom mellanchefer saknat intresse eller tillräckligt med kunskap kring klimatfrågan. Personen menar även att chefer på lägre nivå kan uppleva att de inte har tillgång till rätt forum och inte har mandat att diskutera frågor med rätt person i beslutshierarkin. Denna otydliga kommunikation bidrar till känslor av misstro, eftersom det inte alltid är tydligt var besluten fattas i hierarkin, ifall beslutet gäller eller om det kan upphävas. C1 uttrycker att det är problematiskt att besluten fattas så långt från expertisen, och att det inte finns en tilltro eller trygghet i att de kan ta rimliga och legitima beslut. När direktkontakt mellan medarbetare och förvaltningsdirektören sker, möjliggörs ofta en ökad förståelse, snabbare beslut och en snabbare förflyttning i arbetet. Samtidigt lyfter C1, i likhet med flera medarbetare, att det är ett sårbart system att specialistfrågor ska bäras av en enskild förvaltningsdirektör. *"Direktörerna i denna stad ansvarar över förvaltningar med hundratals medarbetare, som alla är specialister på någonting, och om de då ska vara specialister på alla dessa medarbetares områden, det tänker jag är omöjligt"* - C1. Det indikerar att alternativa strukturer för förankring, informationsflöde och beslutsfattande hade kunnat minska sårbarheten i systemet och bidra till större förståelse och mer effektiva processer.

4.1.4 Parallella arbetssätt

I Malmö stad har ett omfattande och förvaltningsövergripande projekt bildats för att driva stadens klimatomställning, som en del av innovationsprogrammet NetZeroCities och Viable Cities (se bakgrund). Projektet beskrivs som ett särskilt arbetssätt eller som en parallell struktur som skapats för att minska stadens klimatpåverkan. M10 berättar att tidigare arbetssätt inte var tillräckliga för att nå målet om att minska klimatutsläppen, och när reduktionsplikten sänktes så försvårades stadens förutsättningar ytterligare. Flera intervjupersoner menar att det nya arbetssättet utmanar kommunen att ta på sig fler roller än vad man tidigare haft och att det främjar samverkan mellan förvaltningar men även med externa aktörer. Arbetssättet underlättar för gemensam kunskapsbildning om stadens utsläpp och identifiering av vilka åtgärder som krävs för att nå målen.

I materialet framkommer även att informella nätverk eller icke-sanktionerade arbetsgrupper växer fram, inom och mellan förvaltningar, som en reaktion på den komplicerade kedjekommunikationen och det behov som finns att samlas för att diskutera och förankra komplexa klimatfrågor. Eftersom dessa grupper startats underifrån så har de inga tydliga beslutsmandat, men de kan trots detta vara närvarande i respektive förvaltningsledning och försöka påverka arbetet.

Utifrån intervjupersonernas utsagor går det att tyda att separata strukturer och informella nätverk är nödvändiga för att ha möjlighet att driva förändring i en stor organisation präglad av stuprör. Samtidigt uttrycker flera av dem att de hinder som finns i ordinarie verksamhet, stuprören, även påverkar projekt som går parallellt. M8, M9 och M10 menar att kunskapen och insikterna som bildas i initiativet för stadens klimatomställning har svårigheter att förankras i ordinarie linjeorganisation. Det finns otydligheter i vem som har mandat att ge uppdrag i projektet, hur informationen förmedlas till respektive förvaltning och om arbetet tillämpas i praktiken. M10 berättar att dialogen och förankringen av projektet främst förankras hos förvaltningsdirektörerna, men att det är i detta skede som det finns ett glapp i förmedlingen av kunskap och stöd ner i förvaltningarna. Några år tidigare hade man försökt att inkludera åtgärder för varje förvaltning i de sju färdplaner som initiativet tagit fram, men när detta sedan skulle antas i politiken insåg förvaltningsdirektörerna att de inte har mandat att ta beslut över varandras förvaltningar. Därför togs beslutet att ta bort informationen om åtgärder som hade fungerat som ett stöd i verksamheternas planering. I ett nästa steg försökte man föreslå en gemensam verksamhetsplaneringsdag för alla berörda förvaltningar. Men detta föll också bort och genomfördes aldrig, vilket innebär att planeringen av klimatåtgärder fortfarande inte systematiskt förankrats.

Att informella nätverk och parallella strukturer uppstår kan förstås som ett sätt att kompensera för den ordinarie organisationens tröghet och strukturella brister. Dessa initiativ framstår därmed som försök att hantera de förankringshinder som påverkar förvaltningsövergripande samarbeten. Materialet indikerar dock att det är svårt att avgöra i vilken utsträckning dessa initiativ kan bidra till att stärka klimatomställningsarbetet i den ordinarie verksamheten, eftersom även dessa alternativa arbetssätt påverkas av stuprören och de hierarkiska förankringskedjorna.

Sammanfattningsvis visar materialet att ansvarsfördelningen och förankringen i klimatarbetet påverkas av det politiska styret, linjeorganisatoriska strukturer och silomentalitet. Analysen indikerar dock att förankringen av klimatfrågan kan tolkas som dubbelsidig. Med andra ord behöver klimatfrågan starkare förankring i vissa delar av organisationen, för tydligare riktning, ansvarsfördelning och synkade arbetsprocesser. Samtidigt behövs andra former av förankring i andra delar av organisationen som i dagsläget bidrar till tröga beslutsprocesser och brist på tillit genom de olika nivåerna. Materialet tyder på att kommunikationskedjan präglas av kunskapsglapp, informationsförlust och osäkerheter. Detta resulterar i att klimatfrågan inte integreras genom hela organisationen och skapar rädslor och samarbetssvårigheter i implementeringen av klimatåtgärder.

4.2 Organisatoriska förutsättningar & komplexitet

Kommunens klimatarbete påverkas även av lagstiftning, begränsad rådighet, målkonflikter och ekonomiska ramar. Dessa förutsättningar eller villkor bidrar till att stadens och olika förvaltningars uppdrag å ena sidan är tydliga, men å andra sidan otydliga i relation till klimatfrågan. Materialet pekar på att styrning- och strukturella förutsättningar, som beskrivits ovan, präglas av dessa faktorer.

Samtidigt går det att tyda att silomentaliteten förstärker problematiken, och resulterar i att klimatambitioner blir svåra att omsätta till konkret handling.

4.2.1 Lagstiftning, reglemente & rådighet

Trots att Malmö stad har höga klimatambitioner, så finns det juridiska begränsningar som påverkar kommunens handlingsutrymme. Flera av intervjupersonerna uttrycker att det finns en direkt konflikt mellan klimatmål och kommunala verksamheters uppdrag och rådighet. Kommuner i Sverige förväntas bidra till omfattande förändring, samtidigt som avgörande styrmedel och makt ligger på nationell nivå, hos olika myndigheter eller hos externa aktörer. *“Det är klart att exempelvis Boverket och Trafikverket sätter normer och driver mainstream, och skulle mainstream vara “bygg så klimatneutralt som du kan”, så hade det gjort en förflyttning”* - M1. Materialet indikerar om att lagstiftningen inte utvecklats i samma takt som kommuners klimatambitioner. M1, M2, M3 och M7 lyfter att kommunen är begränsad i möjligheten att ställa krav på bland annat byggaktörer och exploatörer, eftersom det finns en brist av nationella gränsvärden och lagstöd. Det visar på att kommuner och städer har internationell och nationell påtryckning om att genomföra en klimatomställning, men att det inte finns ett tillräckligt nationellt stöd för att genomföra detta. Det innebär att kommunens kraftfullaste verktyg i dagsläget är samverkan och överenskommelser.

Resultatet och analysen visar att otydlig ansvarsfördelning mellan förvaltningar, och mellan kommunen och andra samhällsaktörer, delvis orsakas av en otillräcklig lagstiftning. Intervjupersonerna menar att lagstiftningen och reglementen rent formellt anger övergripande ansvarsområden, men att dessa i praktiken ofta är svåra att tolka i relation till klimatfrågan. Klimatet är en tvärgående fråga som berör hela staden, och som tidigare nämnts så följer klimatet inte lagstiftningen eller kommunens reglementen. Flera av intervjupersonerna beskriver att det finns situationer där frågor uppstår som inte tydligt ryms inom någon av förvaltningarnas uppdrag eller kompetensområden.

C1, C3, M6 och M10 menar att klimatarbetet är en utmaning i relation till organisationens traditionella uppdrag och styrlogik. Detta tyder på att det finns en spänning och en komplexitet mellan klimatomställningen och de organisatoriska strukturer som verksamheten förväntas arbeta inom. *“Organisationens grunduppdrag är inte utformat för att hantera komplexitet och systemförändring som hade gynnat klimatet”* - C1. M6 påpekar att på grund av dessa omständigheter och trots nödvändigheten att hitta nya arbetssätt och samarbeten, så är förvaltningarnas främsta möjlighet till förändring att börja i kärnuppdragen och det ordinarie ansvaret. Denna föreställning indikerar på att det finns en strävan att försöka hitta lösningar för de begränsningar som politiken och lagar ger upphov till.

4.2.2 Prioriteringar, riktlinjer & ekonomiska ramar

Den politiska styrningen är den grundläggande förutsättningen för förvaltningarnas arbete och riktning. Det är politiken som beslutar målsättningarna för staden och vilka prioriteringar förvaltningarna ska förhålla sig till. I dagsläget har staden höga klimatambitioner, men samtidigt även höga ambitioner i andra frågor som rör stadsutveckling. Detta kan bland annat röra sig om bostadsförsörjning, sociala värden, attraktivitet för näringsliv, men framför allt ekonomisk genomförbarhet. Samtliga intervjupersoner beskriver att detta konsekvent innebär att klimatmål behöver vägas mot andra

mål. Organisationen är således starkt kopplad och påverkad av världens omfattande komplexitet, där klimat-, sociala- och ekonomiska frågor behandlas som enskilda mål.

Detta dilemma återkommer i intervjuerna och en majoritet anser att det saknas tillräckligt tydliga prioriteringar när mål hamnar i konflikt med varandra. M2 och M9 anser att politiken inte är tydliga i vilket mål som väger tyngst i den praktiska tillämpningen och att det skapar osäkerhet hos tjänstepersoner när de ska omsätta klimatmål tillsammans med andra krav, tidsplaner och budgetramar. Flera medarbetare och en av cheferna menar att det finns ett behov av tydligare riktning uppifrån kring vad som faktiskt ska göras, hur långt kommunen ska gå och vilka avvägningar som är rimliga.

Riktlinjer och mål upplevs även i vissa fall som vaga för att kunna ge ett praktiskt stöd. Formuleringar som att "stötta", "verka för" eller "underlätta" beskrivs som svåra att omsätta i konkreta handlingar, eftersom de inte tydliggör vad det är som ska uppnås. *"Alltså, vad innebär det att vi ska jobba med att 'stötta dialogen' för en förflyttning framåt med externa aktörer? Räcker det då att de ska minska klimatpåverkan med 5 % eller är det 50 %? Eller, finns det någonstans där vi säger OK, men då släpper vi inte fram det?"* - M5. Medarbetare anser därför att politiken bättre måste stötta verksamheterna genom att ta beslut om indikatorer och gränsvärden som kan fungera som stöd i dialog och beslut. Detta går att koppla till den silomentalitet och förankringsproblematik som tidigare beskrivits. Materialet indikerar att det inte finns gemensamma visioner, gemensamma prioriteringar, eller uttalade förväntningar förankrat genom organisationsnivåerna.

M8 anser att uppdrag och mål relaterat till klimat inte nödvändigtvis är nedprioriterade, men att det är en fråga om begränsade resurser och att varje nämnd har sin egen budget som beslutas årligen. M7 och M9 beskriver att klimatåtgärder ofta bromsas när de innebär ökade kostnader, och att det ekonomiska tenderar att vara den faktor som i praktiken följs upp och styr beslut. *"Men då kanske man har ett projekt som får tio mål som man ska uppnå, och hur ska de då göra det? vilket ska prioriteras? Och där handlar det ju om politik, då blir det väldigt lätt att det är tid och pengar som redovisas och följs upp i stället för klimatarbetet"* - M9. Ekonomi och resursfördelning lyfts dessutom som en central förutsättning av flera intervjupersoner, och det betonas att lednings- och styrnivåerna inte har gehör eller erkänner de kostnader som klimatomställningen kräver. M1, M6 och M8 betonar att organisationen måste få bättre förståelse för ekonomi och att klimatåtgärder kräver mer långsiktiga planerings- och budgetcykler än vad man har idag.

En annan aspekt som uttrycks är att klimat inte borde vara ett mål utan snarare en grundläggande förutsättning för stadsutvecklingen. M4, M5, M7, M8 och C1 problematiserar att klimatmålen behöver konkurrera mot andra intressen, när det i stället kan fungera som ett filter som andra mål behöver förhålla sig till. De understryker att målet borde vara att skapa attraktiva städer och goda livsmiljöer där människor mår bra flera generationer framåt, och för att uppnå det måste klimatet vara en förutsättning. Detta gör sig även tydligt genom hela materialet, att klimatets position i verksamheterna är tvetydig och förstås inte alltid som en av stadens högsta prioriteringar trots att den ambitionen finns.

Men det är också någonting som finns i att klimat är de globala hållbarhetsmålen och det är egentligen helt galet att det är det. Men vi måste ju hålla oss innanför klimatbegränsningarna. Det är ett filter man måste ta sig igenom. Det är en förutsättning. Det vi vill uppnå är ju att vi vill skapa en bättre mänsklighet eller ett meningsfullt liv...under förutsättningen att vi skapar ett bättre klimat och inte förstör vår planet - M4

Vi borde tänka på malmöbornas hälsa, tänka livskvalitet eller kvalitéer i staden som gör att folk mår bra och trivs och blir bättre medborgare, eller gladare och kanske mer produktivare, vem vet, och mår bättre för de cyklar mer och man rör sig mer. Staden blir attraktivare, kanske

vill flera näringar etablera sig, alltså det finns så många mycket relevantare frågor som kan vara mål, och som är möjliga att sträva mot om klimatet var en förutsättning - M8

Sammanfattningsvis visar resultatet att Malmö stads klimatarbete formas av en komplex kombination av juridiska, organisatoriska och ekonomiska förutsättningar. Trots höga ambitioner begränsas handlingsutrymmet av lagstiftning, målkonflikter och ekonomiska ramar. Detta indikerar om att tjänstepersoner på operativ nivå behöver tydligare riktning från politiken, för att stödja förvaltningsövergripande samarbete. Det krävs även en gemensam långsiktig ekonomisk strategi för att möjliggöra stadens klimatomställning. Uppfattningen om att klimat är ett dåligt mål, indikerar även om att mål, policy och styrmedel inte direkt innebär att en omställning sker i praktiken, utan att klimatfrågan måste integreras i föreställningen om vad statsutvecklingen ska vara.

4.3 Systemförståelse

Problematiken kring styrningen och linjeorganisationen i Malmö stad, visar på en brist av systemförståelse i organisationen. Ansvarsfördelningen av ordinarie verksamhetsuppdrag är teoretiskt tydliga genom lagstiftning och reglemente. Ansvar och roller kopplat till klimatfrågan är däremot inte lika tydligt definierade. Detta tyder dels på en bristande insikt om klimatets systemövergripande karaktär, dels på begränsad förståelse för organisationens helhet och ömsesidiga beroenden. Resultatet och analysen indikerar att bristen på systemförståelse förstärker stuprörs strukturen och försvårar samordningen mellan verksamheterna. Genomförandet av en klimatomställning kräver därför ökad förståelse för organisationens styrning, förvaltningarnas olika förutsättningar, samt hur verksamheterna är beroende av varandra.

4.3.1 Kunskapsbyggande i organisationens olika nivåer

Samverkan beskrivs av flera intervjupersoner som central i förverkligandet av en klimatomställning, men att organisationen är stor och komplex vilket gör att klimatarbetet är svårt att överblicka. Intervjumaterialet visar att det finns olika föreställningar om de olika förvaltningarnas arbete, men att i grunden överensstämmer åsikterna om vad som är problemet. Samtliga intervjupersoner påpekar att det krävs mer helhetsperspektiv och uttrycker ett behov av forum för att "brygga" systemförståelse, som kan möjliggöra förankring och förståelsen för varje verksamhets roll i klimatarbetet. *"Vi har inte haft någon insikt i vad politikerna har diskuterat och vad ledningen har diskuterat, och de har å andra sidan inte haft någon insikt i vad vi har jobbat med, eller vilka frågor vi har brottats med – C1.* Citatet illustrerar behovet av systemförståelse på alla nivåer, och även hur detta speglar problematiken som beskrivits kring beslutshierarkin och förankringskedjorna.

M1 upplever att det krävs en ökad förståelse på tjänstemannanivå om hur det politiska organiserandet av staden ser ut. Det finns en känsla av att inte alla förstår vad det innebär att verka inom en politiskt styrd organisation, och att varje förvaltning levererar efter hur deras nämnds uppdrag är beslutade. Flera av intervjupersonerna menar dock att det i dagsläget inte finns ett bra sätt att ha överblick över organisationens olika nivåer och förvaltningar i styrsystemet, och att många agerar eller har åsikter utifrån sin egen "box". M10 berättar att den parallella verksamheten för klimatomställning Malmö har som roll att stödja och leda, men att detta försvåras av bristande helhetsbild över pågående arbete och ansvarsfördelning. Detta indikerar om att staden i dagsläget saknar ett systemiskt förhållningssätt till hur verksamheterna är sammankopplade och hur samverkan mellan dem bör fungera.

Majoriteten av intervjupersoner menar att förståelsen måste börja i den egna verksamheten. M2, M5, M6 och M7 menar att det finns brist på klarhet i roll och uppdrag i de enskilda förvaltningarna, och att det finns behov av bättre samsyn i hur man arbetar och vad man strävar

efter. De menar att om varje verksamhet har gemensam förståelse så blir det även lättare att förankra och synka arbetet med andra förvaltningar. Systemförståelsen kan därför förstärkas genom att varje verksamhet i ett första steg återgår till sitt kärnuppdrag och sin rådighet, för att förstå hur de kan eller inte kan ta sig an klimatfrågan. Andra steget blir att överbrygga den kunskapen med andra verksamheter och att tillsammans förtydliga bilden om vem som har kapacitet att göra vad i processen.

Flera intervjupersoner menar att förvaltningarna har mycket samarbete, och att det finns många bra exempel på när förvaltningar har förtydligat stadens målsättningar i relation till respektive förvaltnings rådighet, som resulterat i goda resultat och förflyttningar. Detta kan tolkas som att organisationen har goda förutsättningar för att förbättra förståelse och samverkan mellan förvaltningarna. M4 och M7 betonar att när man definierar vad saker ska vara i sitt system och man förstår att alla delar i systemet är beroende av varandra och inte i konflikt, så kan dessa få mer kraft. Förståelsen för varje systems kapacitet och skillnader behöver därför ges förutsättningen att förstås genom alla nivåer *“Omedvetenheten i förvaltningarna speglar en otydlig styrning och ett otydligt ledarskap”* - M7. Systemförståelse ska därför inte förstås som endast en brist hos tjänstepersonerna längst ner i hierarkin, utan har sin utgångspunkt i de högre styρνivåerna.

4.3.2 Förståelsen för klimatomställningen & stadens makt

Flera av intervjupersonerna uttrycker att Malmö stad, som storstadskommun, har ett ansvar och makt i att synliggöra och genomföra en klimatomställning. Majoriteten anser även att det är hela organisationen; nämnder och förvaltningars ansvar att uppfylla kommunfullmäktiges klimatomål. Intervjuerna visar dock att klimatfrågan inte fullt ut förstås som hela organisationens ansvar i dagsläget, trots att klimatomålen beskrivs som högt prioriterade. Hos vissa finns det en upplevd osäkerhet kring politikens kunskap och förståelse för klimatfrågans omfattning och konsekvenser, och att det saknas forum för att diskutera gemensamt mellan politik, ledning och operativa tjänstemän.

Många medarbetare, men även ledning beskrivs sakna trygghet i klimatfrågor och känner därför osäkerhet kring konsekvenser, juridik och kostnader. Klimat ses ofta som någonting som ska “läggas till” i befintliga arbetsuppgifter, än att det är en integrerad del i verksamheternas grunduppdrag. M5, M7 och C1 beskriver att klimatarbetet i hög grad är personberoende och drivs av eldsjälarna. Kunskap och ansvar är ofta knutet till specifika individer snarare än till etablerade strukturer eller arbetssätt, vilket gör arbetet sårbart när personer byter tjänst eller lämnar organisationen. C1 uttrycker även att det är ett allvarligt problem att en av stadens högsta ambitioner ska drivas enbart av eldsjälarna. Klimatfrågans genomslag kan alltså påverkas av vilken handläggare eller chef som ansvarar för projektet. Flera intervjupersoner menar därför att det krävs bättre stöd för medarbetare i att förstå vad klimatomålen innebär inom den egna rollen.

Sammanfattningsvis visar resultatet och analysen att bristande systemförståelse och förståelsen inför kommunens ansvar i klimatomställningen utgör en central utmaning i stadens klimatarbete. Detta skapar otydligheter i verksamheternas roller, ansvar och samverkan. Systemförståelsen kan därför ses som en pusselbit till silo mentaliteten och de brister som upplevs kring förankring.

4.4 Förändringskapacitet i organisationen

Medarbetarna uttrycker att det är svårt att förstå vad som krävs för att bryta silostrukturen. Samtidigt indikerar materialet om att det finns en stark vilja och drivkraft i organisationen, samt initiativ att

hitta nya arbetssätt utifrån de förutsättningar som finns. Intervjupersonerna lyfter att förändringsarbete tar tid, och att klimatarbetet som finns på plats i dagsläget finns tack vare genomförda förändringar under flera års tid. Det tyder på att om etablerade strukturer utmanas och samverkan stärks, då kan utveckling och förändring främjas.

4.4.1 Drivkraft & Mod

Klimatomställningen beskrivs präglas av en inneboende paradox mellan brådska och långsamma organisatoriska processer. Förändringen av arbetssätt, planering och förankring är generellt faktorer som tar lång tid inom organisationen, samtidigt som klimatfrågan är akut. Det skapar känslor av frustration, uppgivenhet och ibland osäkerhet på tjänstemannanivå. Det uttrycks dock en viss trygghet i att organisationen trots allt rör sig framåt, och att drivkraften är avgörande för att det ska fortsätta åt rätt håll.

Resultatet visar att klimat är ett känsligt ämne i organisationen och att samtalet förknippas med olika former av rädsla. Det kan tolkas som en konsekvens av att staden har ett glapp i förståelsen av klimatfrågan och att det inte finns en gemensam vision om hur staden, tillsammans, ska genomföra en klimatomställning. Flera intervjupersoner menar att organisationen tar en försiktig position, och att man undviker att utmana etablerade arbetssätt och att ta allt för höga risker. Att "gå före" och driva nya initiativ som enskild tjänsteperson kan därmed innebära en personlig kostnad. Men flera intervjupersoner menar att det inte går att vänta på att lagstiftningen ska förändras, utan att förändring i Malmö stad behöver ske oavsett, med utgångspunkt i vilja, engagemang och gemensam riktning. Sociala och kulturella faktorer är därför viktiga för drivkraften och kapaciteten att förändra verksamheten. M1 och M4 betonar dock att frågan inte får politiseras i relation till ekonomiska förutsättningar och politiska beslut som sätter ramarna för arbetet. Klimat och ekonomi måste fungera tillsammans. M4 beskriver att förändring skapas genom flera incitament och att det är viktigt att förstå att både ekonomi och sociala drivkrafter är det som får människor att agera.

Flera intervjupersoner understryker även vikten i att kunna föreställa sig framtiden för att skapa drivkraft i omställningen. Det finns ett behov av att skapa visioner och berättelser som man kan jobba mot. M4 uttrycker att det är viktigt att våga drömma, och att det är mer naivt att tro på världen som ett oförändrat status quo än att föreställa sig att samhället kommer att förändras. Intervjupersonerna menar att samtliga, tjänstepersoner, chefer och beslutsfattare har möjlighet att påverka genom att bygga relationer för att möjliggöra förändring och stärka omställningsarbetet både lokalt och nationellt.

4.4.2 Viskleken & ledarskapet

Intervjupersonerna beskriver ledarskapet som centralt för att förändra de utmaningar som finns i organisationen. Bland annat lyfts "viskleken" av både medarbetare och chefer, som någonting som bör förändras genom direktkommunikation mellan expertisen och beslutsfattare. Flera intervjupersoner menar att klimatfrågan skulle gynnas av mer flexibla och decentraliserade arbetssätt, där berörda tjänstepersoner med klimat- och uppdragskompetens tillsammans med berörda chefer och nämndpersoner möts i samma forum. Detta tolkas kunna underlätta det långsamma och otydliga processerna som råder i dagsläget. Citatet nedan illustrerar tydligt denna uppfattning.

Vi skulle kunna vara bättre på att skippa de här långa förankeringsleden. I klimatfrågan skulle vi nästan behöva vara mer agila...Nu sitter vi här och så tar vi alla frågor, så skippas vi den här viskningsleken. Det är en uppenbar risk att det är några i det här ledet som inte kommer förstå frågan eller ser beslutet utifrån olika sätt, med olika begränsningar. Man har ju olika professioner,

olika bakgrunder och tänker olika. Men om vi hade suttit tillsammans, då hade vi kunnat snabbt förstå på tjänstemannanivå, vad är frågorna? vad är det man saknar? Det hade vi nog tjänat på, att vi hade haft mer decentraliserade beslutsfattande processer. Vi kommer tjäna 100 timmar på det. - M8

I intervjuerna framkommer även att chefernas kunskap om klimatfrågor borde höjas, för att det ska bli lättare för tjänstepersoner att arbeta med frågorna i praktiken. Både de som har roller kopplat till klimat, och de som inte har det. Cheferna behöver kunna bära frågan i relation till politiken, men även vara en stödjande roll och ge riktning till medarbetare. I dagsläget, menar flera av de medarbetare som intervjuats, att ifall klimatperspektivet inte efterfrågas eller följs upp skapas det osäkerhet kring hur långt medarbetare själva kan driva frågorna. Detta trots de övergripande målsättningarna.

Sammanfattningsvis visar resultatet att det finns drivkraft och kunskap i organisationen om vad som behöver göras, förändras och förbättras. Resultatet pekar på att ledarskapet har en avgörande roll i att möjliggöra förändring och minska de hierarkiska kommunikationsled som försvårar ansvarsfördelning, förankring och samarbete.

5. Diskussion

Resultatet och analysen visar att Malmö stads utmaningar i klimatomställningsarbetet inte handlar om brist på ambition, styrmedel eller vilja att agera. Staden har ambitiösa klimatomställningsmål, ett omfattande arbete med strategier, planer och åtgärder, samt deltar i både internationella och nationella initiativ att främja klimatomställning. Analysen visar däremot att dessa ambitioner påverkas av organisatoriska och strukturella utmaningar. Ansvarsfördelning och förankring kan därför inte förstås som enbart "icke-fungerande" processer, utan snarare som uttryck för den komplexitet som uppstår när klimatomställningens systemiska karaktär möter etablerade organisationsstrukturer och styrlogiker.

Analysen indikerar därmed att det inom delar av organisationen finns både en växande förståelse för klimatomställningens komplexitet och en kunskap om vilka förändringar som behöver göras i verksamheten. Intervjupersonernas perspektiv visar på att det finns medvetenhet om att klimatomställningen är tvärgående och kräver samverkan mellan verksamheter och organisatoriska nivåer. Däremot tyder resultatet på att denna medvetenhet inte är genomgående i organisationen. Detta framstår som en central förklaring till varför klimatomställningen ännu inte fullt ut integrerats i den omfattning som krävs. Analysen bekräftar därmed tidigare forskning som visar att klimatomställningsmål, policies och styrmedel i sig inte är tillräckliga för integrering av klimatomställningen i praktiken.

5.1 Systemförståelse för kunskapsbyggande

Den centrala utmaningen bakom den organisatoriska "tröghet" som präglar klimatarbetet är kopplad till bristen på systemförståelse genom organisationens olika nivåer. Rationella linjeorganisatoriska strukturer främjar silomentalitet, samtidigt som silomentaliteten upprätthåller det traditionella förhållningssättet. Intervjupersonernas utsagor ger intrycket av att dessa strukturer ger upphov till en vilshenhet och förvirring. Linjestrukturen, vars centrala syfte är att tydliggöra, stabilisera och effektivisera arbetsprocesser, uppfyller därför inte det som krävs för att genomföra en klimatomställning i en mångfacetterad miljö. Det skapar snarare motsatsen, där strukturen snarare motarbetar förståelse, klarhet och samarbete.

Ur ett systemteoretiskt perspektiv blir uppdelning, specialisering och separata ansvarsområden särskilt problematiskt i förhållande till komplexa utmaningar och miljöer. Meadows (2008) beskriver hur subsystem inom större system tenderar att utveckla egna mål, logiker och prioriteringar, vilket riskerar att skapa målkonflikter om dessa inte är samordnade med ett systemövergripande syfte. Analysen tyder på att detta delvis sker inom Malmö stad, där förvaltningar och verksamheter arbetar utifrån sina egna uppdrag, logiker och målsättningar, samtidigt som klimatomställningen kräver ett gemensamt helhetsperspektiv. Malmö stad är ett talande exempel på komplexiteten av en stor organisation som består av många olika sub-system som fungerar som egna organisationer, men som har samband och beroendeförhållanden till varandra. De mest effektiva sätten att hantera målkonflikter är dels att besluta ett övergripande mål eller riktlinje, som subsystemen kan förhålla sig till i relation till de egna målen, dels skapa förutsättningar för att alla parter kan förstå samband och kopplingar mellan de olika verksamheterna (Meadows, 2008; Öquist, 2018).

Detta innebär dock inte att silostrukturen är problematisk i alla avseenden. Specialisering och ansvarsfördelning fyller viktiga funktioner, särskilt inom kommunal verksamhet som har juridiskt omfattande myndighetsutövande ansvarsområden. En viktig aspekt är att kommuner verkar inom

större suprasystem, där det regionala, nationella och globala systemen formar organisationens handlingsutrymme och förutsättningar. Resultatet visar att de villkor organisationen styrs av är kopplade till kommunens institutionella uppbyggnad och nationell lagstiftning, vilket i vissa avseenden försvårar både klimatarbetet och organisatorisk förändring. Det blir därmed tydligt att kommuner och städer bär ett enormt ansvar för genomförandet av klimatomställningen, samtidigt som deras möjligheter är beroende av ett större nationellt ansvarstagande och stöd. Dessa strukturella förutsättningar påverkar inte enbart organisationens handlingsutrymme, utan även hur klimatfrågan organiseras internt i verksamheten.

Intervjumaterialet visar att expertisen kring klimatfrågan därför ofta blir fragmenterad mellan verksamheter. Eftersom förvaltningarna har olika ansvarsområden så har medarbetare även olika bakgrund, språk, logiker och föreställningar kring klimatfrågan. Det i sig försvårar gemensam förståelse och samarbete. Detta ligger i linje med forskning om *knowledge silos*, där expertis riskerar att isoleras inom specifika delar av organisationen eftersom ansvar för klimatfrågan främst placeras hos särskilda funktioner eller miljöenheter. Resultatet och analysen tyder på att klimatfrågan därmed kan riskera att uppfattas som någon annans ansvar, snarare än som en grundläggande förutsättning för hela organisationens verksamhet (Buylova et al., 2025).

Silos i kommuner kan därför inte och bör nödvändigtvis inte brytas ned helt, utan snarare utvecklas till att bli mer flexibla och samverkande. Ur ett systemteoretiskt perspektiv innebär det att organisationen delvis måste bryta det rationella förhållningssättet, förändra hur de tänker och förstå de organisatoriska relationer som påverkar arbetet på lång sikt (Öquist, 2018). Det krävs en ökad kollektiv förståelse i det övergripande systemet kring hur linjeorganisationen och hur stuprören påverkar klimatarbetets processer, men även ökad medvetenhet kring subsystemens ansvar och möjligheter (Buylova et al., 2025). Detta kan leda till ökad samsyn och förståelse kring hur etablerade föreställningar ska utmanas och klimatfrågan bättre ska integreras.

Att lära en organisation att uppmärksamma hela systemet är en utmaning (Öquist, 2018), men resultatet visar att staden har gemensamma intressen i klimatfrågan och att det redan finns forum för samarbete. Enligt några av intervjupersonerna är goda samarbeten ofta ett resultat av att nämnder och verksamheter haft gemensamma riktningar och mål. Detta tyder på att potentialen att nå systemförståelse och samsyn är genomförbar, och att gemensamma visioner och mentala modeller kan minska osäkerhet. Systemförståelse framstår därför inte enbart som ett redskap för kunskapsbyggande, utan som en förutsättning för organisatorisk samordning och förändringskapacitet. Genom att se till att subsystemens mål och systemets övergripande syften är i balans, kan systemet skapa större resiliens (Bushe, 2006; Meadows, 2008).

5.2 Förankringens paradox

En central aspekt i resultatet är att förankringen framställs både som nödvändig och problematisk. Förankringen kan tolkas vara nödvändig i den mening att den skapar samarbete och transparens mellan nivåer och verksamheter, samt kan bidra till systemförståelse. Däremot är det formella förankringsledet för beslut den struktur som till stor del präglas av silomentalitet. Detta beskrivs återkommande genom metaforen "viskleken", som beskriver den informationsförlust som riskeras när information rör sig genom flera chefsled och organisatoriska nivåer.

Ur ett systemteoretiskt perspektiv kan detta förstås som en direkt konsekvens av den linjeorganisatoriska hierarkiska uppbyggnaden (Öquist, 2018). Beslut på högre nivåer bygger ofta på mer generell och förenklad information, vilket ofta är nödvändigt i stora organisationer. Baksidan med detta är att det skapas ett avstånd mellan beslutsfattande och operativ kunskap. Resultatet visar att detta blir

särskilt problematiskt i klimatfrågan, där förståelsen för konsekvenser och genomförbarhet ofta finns hos specialistkunskap hos tjänstepersoner, längst ner i kedjan.

Enligt Hornstrup & Loehr-Petersen (2012) är informationsprocesser i organisationer ofta en källa till både frustration och missförstånd. Den systemteoretiska förståelsen av kommunikation är att den inte enbart fungerar som överföring av information. Kommunikation har en dubbel natur och formas av det som faktiskt sägs, det analytiska och logiska innehållet, samt av metakommunikation, det vill säga hur budskapet förmedlas och tolkas. Metakommunikation handlar om intentioner och relationella signaler, och påverkar hur vi orienterar oss i förhållande till andra samt hur vi väljer att uttrycka vår kunskap. Mottagaren tolkar därefter informationen utifrån sina egna erfarenheter, perspektiv och förståelse av världen. Det innebär att förståelser och handlingar endast kan samordnas genom kommunikation som mottagaren upplever som relevant, begriplig och användbar (Hornstrup & Loehr-Petersen, 2012; Öquist, 2018).

Detta kan förklara varför information förändras eller förlorar viktiga nyanser när den passerar genom ett led av flera personer, innan den når den individ som fattar det slutgiltiga beslutet. Enligt Hornstrup & Loehr-Petersen (2012) ökas förutsättningarna för en framgångsrik informationsprocess när kommunikationen är tydlig, relevant och utformad på ett sätt som aktiverar mottagaren. Detta indikerar att specialistkunskap behöver förmedlas nära beslutsfattandet för att minska risken för informationsförlust och feltolkningar. Resultatet visar även att det finns flera exempel där förankring fungerat bra när dialog skett direkt mellan expertis och beslutsfattare. I dessa fall beskrivs ökad samsyn och effektivare arbetsprocesser, vilket tyder på att utmaningar i hög grad är kopplade till den linjära kommunikationsstrukturen och att mer flexibla former för förankring kan skapa bättre förutsättningar för organisatorisk förflyttning.

5.3 Ledarskap

Eftersom Malmö stad är en linjeorganisation, är det tydligt att ledarskapet i beslutshierarkierna är en avgörande faktor i möjligheten att genomföra en klimatomställning. Tidigare forskning menar att kommunala politiska ledare, och andra former av ledarskap i tjänstemannaorganisationen, spelar en viktig roll i att underlätta integreringen av klimatfrågan och skapa forum för samverkan, med syfte att överbrygga silos (Buylova et al., 2025).

Ledarskapet framställs i resultatet som en komplex och delvis motsägelsefull funktion. Det finns ett uttryckt behov av att chefer och beslutsfattare behöver ge riktning inom en organisation präglad av osäkerhet och målkonflikter, samtidigt som det är tydligt att det finns brist i informationsflöden som påverkar tilliten genom organisationen. Förankringsleden visar på en sårbar struktur där mycket ansvar koncentreras till ett fåtal personer för beslutsfattande, men som är beroende av expertisen för att kunna ta beslut. Analysen indikerar att klimatarbetet i Malmö stad inte enbart kräver individuellt mod hos politiska ledare och chefer i tjänstemannaorganisationen, utan även strukturer som möjliggör tillit, kunskapsdelning och gemensamt ansvarstagande.

I analysen framträder en tydlig motsättning mellan den traditionella linjeorganisationens logik och behovet av mer flexibla och experimentella arbetssätt. Enligt Snowden & Boone (2007) är den största faran för ledare som står inför komplexa utmaningar att falla tillbaka på traditionella strukturer av rationell styrning och kontroll. Ledarskap i komplexa miljöer handlar om att skapa förutsättningar för lärande och framväxten av nya arbetssätt, vilket ligger nära det behov som intervjupersonerna beskrivit om flexibla förankringsled, ökad systemförståelse och agila beslutsmandat.

Det finns dock ingen garanti för att decentralisering och uteslutning av reglementen leder till förändring och lärande organisationer. Samtidigt finns det inte heller en logik som säger att horisontella beslutsprocesser måste innefatta en linjär hierarki, där nödvändiga tidiga beslut tas högre upp i hierarkin än av de som genomför dem. System som överkontrolleras tenderar hindra att informativa mönster får möjlighet att uppstå. Ledare som blir flexibla i styrning låter i stället mönster växa fram och kan avgöra vilka som främjar arbetsprocesserna för att uppnå systemövergripande mål (Bushe, 2006; McMillan, 2004; Snowden & Boone, 2007). Ett effektivt sätt att hantera de upplevda hindren är att uppmuntra delaktighet bland tjänstepersoner och ha tillit till att deras kunskap och kompetens bidrar till att bemöta komplexa utmaningar, samt att möjliggöra förändring inom deras inflytande och verksamhet (Bushe, 2006; McMillan, 2004).

Forum för att skapa gemensamma mentala kartor och att nå klara relationer kan också vara avgörande för att bygga tillit och samsyn (Bushe, 2006). Enligt Bushe (2006) är det vanligare än vi tror att det finns helt olika uppfattningar kring vilka mål, strategier och prioriteringar som gäller, och även vem som ansvarar för att de ska uppnås, vilket verkar vara fallet i Malmö stad. Att diskutera mål, mandat och strukturer kan vara avgörande faktorer till positiva återkopplingar i systemet. Att utveckla och vårda tillit innebär således att ledare tar till nya strategier, ser mönster och samband i ett system och har ett långsiktigt förhållningssätt. Ledare måste komma till klarhet med att de behöver se hela staden för att ta beslut som gynnar helheten (Bushe, 2006; Luke, 1998).

5.4 Överbrygga silos – att ”lära stuprören att dansa”

I analysen framkommer att det inte realistiskt att helt bryta upp den organisationsform Malmö stad har i dagsläget. Forskningen som förespråkar att ”bryta” stuprör har inte tagit tillräcklig hänsyn till de förutsättningar som kommuner arbetar efter, vilka inte är jämförbara med privata verksamheter. Materialet pekar på att kommunala organisationer därför behöver förändra delar av sina förhållningssätt och strategier, och integrera klimatomställningsarbetet både horisontellt och vertikalt (Buylova et al., 2025).

Metaforen som Buylova et al. (2025) beskriver om att ”lära stuprören att dansa” blir därför analytiskt central för Malmö stad. Meadows (2008) uttrycker det på liknande sätt, att vi inte kan kontrollera system eller försöka ”lösa” dem, men att vi kan dansa med dem. Detta illustrerar att specialisering och organisatoriska gränser inte nödvändigtvis är problemet i sig, utan att svårigheterna uppstår när dessa delar brister i informationsflöden, systemförståelse och koordinering av ansvar. Fokus ska därför inte ligga på att eliminera organisatoriska gränser utan på att göra dem mer flexibla, transparenta och samverkande (Buylova et al., 2025). Alla de aspekter som hittills behandlats i diskussionen är därmed olika sätt att överbrygga stuprören, och påverka de mekanismer som kan ha en effekt på organisatorisk förflyttning.

5.4.1 Självorganiserande som både lösning & symptom

Slutligen är Malmö stads parallella verksamhet, klimatomställning Malmö, ett exempel på hur man försöker överbrygga stuprören. Parallella initiativ och informella nätverk växer ofta fram på grund av systembrister i ordinarie verksamheter, men är enligt Meadows (2008) en viktig funktion för att skapa förändring och stabilisera system. Självorganisering innebär att man i någon mån försöker förändra delar av ett system genom att lägga till nya strukturer, nya aktörer eller nya styrmekanismer och regler. Ur ett systemperspektiv är självorganisering en central funktion för att skapa systemresiliens (Meadows (2008)). Resultatet indikerar om att både klimatomställning Malmö och andra informella nätverk delvis fungerar på detta sätt, genom att skapa nya kontaktytor mellan förvaltningar och nivåer i organisationen.

Däremot är dessa funktioner inte utan utmaningar och risk. De parallella verksamheterna verkar bidra till innovation, samverkan och lärande, men risken är att de kvarstår som separata projekt och att insikterna inte integreras i det ordinarie arbetet. Flera intervjupersoner beskriver en tvekan till att dessa "nya" processer kommer vara möjliga att integrera, eftersom de påverkas i dagsläget i samma grad av de strukturella utmaningar som den ordinarie kärnverksamheten har. Enligt systemteori förutsätter det att de självorganiserande enheterna testat nya arbetssätt och strukturer, vilka i sin tur kan ge effekt på kärnverksamheten (Meadows, 2008).

En av intervjupersonerna beskriver Malmö stad som ett "kryssningsfartyg", som rör sig stabilt men långsamt framåt genom etablerade strukturer och processer, och att parallella verksamheter är som experimentella och mer flexibla "expeditionsbåtar" eller "mindre kugghjul". Detta illustrerar väl hur de olika verksamheterna fungerar, och att de mindre "expeditionsbåtarna" eller "kugghjulen" behöver haka i det stora "kryssningsfartyget" för att skapa störning som ökar förändringskapacitet.

5.4.2 Systemförändring & drivkraft

Förändring är dock på ett sätt ganska enkelt och någonting som sker hela tiden ifall systemet förutsätter att det får lära sig. Ett system förändras långsamt eller inte alls om inbördes kopplingar och syften förblir intakta, men om dessa utmanas så ökar förändringskapaciteten automatiskt. Strategier växer fram när människor, ibland enskilt men oftare gemensamt, lär sig om situationer och om organisationens förmåga att hantera dem. Förändring sker därmed inte enbart genom formella beslut uppifrån, utan genom små initiativ och samarbeten som tillsammans över tid kan leda till stora förflyttningar (Meadows, 2008; Mintzberg et al., 2009). Den långsamma förändringen står dock i konflikt med klimatfrågans akuta karaktär. Detta indikerar om att alla medel behövs. Dels interna organisatoriska förändringar som de aspekter som lyfts kring systemförståelse, ledarskap och självorganisering, dels nationellt och internationellt stöd för städers och kommuners klimatomställning.

Avslutningsvis är det tydligt i materialet att det finns en stark vilja och driv med klimatarbetet i Malmö stad. Detta är en positiv indikation, eftersom drivkraft är den faktor som både initierar och upprätthåller systemförändring (Meadows, 2008). Därför är det viktigt att motivationen och drivkraften vårdas i organisationen. Ett sätt är att det övergripande systemet gemensamt utvecklar berättelser kring vad staden försöker uppnå, vilket bemöter intervjupersonernas behov om att skapa visioner och föreställningar om vilken typ av samhälle och stad som klimatomställningen syftar till att skapa. Människan har alltid använt berättandet för att skapa begriplighet av världens komplexitet och människans plats i den. Genom språket bygger vi visioner och skapar kultur, samt förmågan att förändra, upprätthålla och bryta ner system. Det enda som hindrar oss är våra egna begränsningar som vi skapar (Colchester, 2019; Meadows, 2008; Mintzberg et al., 2009).

5.5 Riktlinjer för kommuner i en värld av system & komplexitet

Utifrån tidigare forskning om systemförändring (Bentz et al., 2022; Colchester, 2019; Meadows, 2008; McMillan, 2009) och studiens analys, har ett antal riktlinjer identifierats som bedöms vara relevanta för Malmö stads fortsatta klimatomställningsarbete, och som kan vara generellt användbara för andra kommunala verksamheter. Dessa förslag är kopplade till alla de aspekter som diskuteras ovan.

Förstå hur systemet beter sig & "blotta" mentala modeller

För att förändra ett system krävs inledningsvis observation och förståelse av dess beteenden och underliggande mönster. Med andra ord, samband och kopplingar mellan subsystem och det

övergripande systemet. Detta hjälper att fokusera på hur organisationen faktiskt fungerar och inte hur den tolkas att fungera. Ett steg i detta är att synliggöra mentala modeller, kring antaganden om systemet och de olika verksamheterna. Första steget är att identifiera visioner, syfte och förutsättningar i den egna verksamheten, för att i andra steget gemensamt skapa en helhetsbild av organisationens kapacitet. Ju mer detta görs desto tydligare blir den gemensamma mentala bilden, och gemensamma visioner och arbetssätt kan bildas. Detta behöver göras genom alla nivåer i organisationen och aktivt stödjas av ledarskapet.

Underlätta informationsflöden & lyssna till systemets kunskap

För att det ska vara möjligt att dela mentala modeller och skapa gemensamma visioner krävs det att informationsflöden underlättas och förenklas. Expertisen, chefer och politiska ledare från alla verksamheter behöver mötas under mindre hierarkiska förutsättningar, för att utbyta kunskap och erfarenheter. Detta uppmuntrar till nya kontaktytor, strategiskt tänkande, engagemang och förändring.

Detta skapar även förutsättning för att identifiera olika faktorer som är viktiga i omställningen. Vare sig det är kvantifierbara beräknings- och modellerings verktyg som kan hjälpa i dialog eller i det dagliga praktiska arbetet, gränssnitt, eller utveckling av föreställningar och berättelser om framtiden.

Stötta & uppmuntra självorganisering

Politisk ledning måste skapa rätt förutsättningar för utvecklingen av självorganiserande nätverk som kan utmana och hjälpa utveckla den ordinarie verksamheten. Det krävs stöd och stimulering av förändringskraften på mikronivå för att systemet ska fungera och utvecklas. Det innebär att politiken behöver vara lyhörd inför nya agila och flexibla arbetssätt, i relation till självorganiserande nätverk såsom klimatomställning Malmö. Initiativet behöver få stöd, för att projektets potential inte riskeras att bli outnyttjad. Ledningen behöver ha tydliga visioner och riktlinjer, men uppmuntra medarbetare att hitta sina egna sätt att förverkliga dessa visioner. De bör därmed ha tillit till att specialistkunskapen kan ta relevanta beslut och att ändamålsenliga resultat växer fram ur förändring.

Mål: syftet eller funktionen av systemet

Mål har en kraftfull funktion för organisationers utveckling, men materialet indikerar att det finns osäkerhet kring klimatmålets innebörd, dess prioritering och de målkonflikter som uppstår med andra mål. Samtidigt har olika subsystem sina egna mål och uppdrag, vilka fungerar som viktiga hävstångspunkter både för de enskilda delarna av systemet och för systemets helhet. Det är dock de övergripande målen som har störst hävstångseffekt på systemets riktning och utveckling.

Det lönar sig därför inte att maximera delar av system och ignorera helheten. Systemövergripande mål behöver sträva efter helhetens bästa och utgå från att förbättra systemets totala egenskaper. Detta indikerar att sociala, ekonomiska och ekologiska hållbarhetsmål inte kan stå separata från varandra. Klimatet utgör snarare en grundläggande förutsättning för att uppnå målet om en god livsmiljö för generationer framåt.

Överbrygga & utvidga tidshorisonterna

En förändringsprocess som härrör från komplexitet bör i grunden vara oplanerad, men kan dra nytta av mer traditionell och "medveten" strategi. Det innebär att det "gamla" blandas med det "nya", vilket är ett lättare sätt för systemet att hantera förändring.

Det är därmed viktigt att klimatfrågan inte blir antingen kortsiktig alternativt långsiktig. När utmaningar är komplexa och präglas av osäkerhet och överraskningar, fyller både kortsiktighet och

långsiktighet sina funktioner. Det innebär att planering, genomförande och finansiering av en klimatomställning behöver både främja kortsiktiga och långsiktiga lösningar.

Utmana normer & paradigmskifte

Att se ett system i sin helhet kräver mer än att människor från olika discipliner möts och förankrar kunskap. Att tvärvetenskapligt ta sig an klimatfrågan innebär att de som representerar olika discipliner behöver våga lyssna och anta ett lärande perspektiv, samt engagera sig i att hitta lösningar för den gemensamma utmaningen. Detta innebär att varje funktion i den kommunala verksamheten är viktig för att förstå var i systemet förändringar ska möjliggöras.

Att förändra ett helt samhällsparadigm kan upplevas som övermäktigt och omöjligt. Å andra sidan påpekar Meadows (2008) att paradigmskiften inte nödvändigtvis är fysiska, kostsamma eller långsamma processer. Hos en individ kan ett skifte i förståelse ske på ett ögonblick. Det innebär inte att det är lika enkelt för Malmö stad att förändra hela organisationens, privata aktörers eller kommunens invånares syn på klimatomställningen. Dock synliggör det betydelse av att uppmuntra drivkraften, engagemang och vilja till förändring. Genom att fortsätta peka på brister och misslyckanden i det rådande paradigmet, samtidigt som nya perspektiv kommuniceras och omsätts i handling, kan förändringsprocesser få större genomslag än vad som ofta antas (Meadows, 2008).

6. Slutsatser

Studien visar att utmaningarna i Malmö stads klimatomställningsarbete och implementeringen av klimatåtgärder inte kan förstås som isolerade problem kopplade till enskilda faktorer. Resultatet och analysen indikerar att svårigheter uppstår i mötet mellan klimatfrågans komplexa tvärgående karaktär och kommunens traditionella organisatoriska strukturer och styrlogiker. Med andra ord råder det inte brist på ambition, kunskap eller vilja att agera, utan om hur ansvarsfördelning, förankring och samverkan formas inom en organisation som kännetecknas av kontrollerande principer, uppdelade verksamhetsområden och hierarkiska beslutsvägar. Analysen visar att dessa strukturer fyller viktiga funktioner i en juridiskt och administrativt komplex verksamhet, men skapar å andra sidan silo-mentalitet, fragmenterade och komplicerade förankringskedjor och organisatorisk "tröghet". Problemet framträder därför inte som organisatoriska gränser i sig, utan snarare som bristande systemförståelse, samsyn och samordning mellan organisationens olika delar.

Utifrån ett systemteoretiskt perspektiv blir det tydligt att klimatomställningen inte enbart handlar om enskilda beslut eller aktörer, utan om relationer, informationsflöden och beroenden mellan organisatoriska nivåer och verksamheter. Studien visar att dessa organisatoriska utmaningar inte enbart bör förstås som begränsningar, utan även som möjliga drivkrafter för förändring. Systemförståelse framträder därför som en förutsättning för att bemöta klimatfrågans komplexitet i relation till organisationens omfattning. Verksamhetsområden och stuprören ska inte nödvändigtvis "brytas", utan de behöver snarare "överbryggas" för att klimatarbetet ska integreras. Detta förutsätter att organisationen har ett systemiskt ledarskap, tydliga riktlinjer, att dialogen stärks genom alla delar av organisationen, flexibla förankringkedjor och beslutsmandat, samt att självorganiserande nätverk stöttas. Dessa insatser kan hjälpa Malmö stad att minska silo-mentaliteten och ta vara på den förändringskapacitet som redan finns i organisationen.

Sammantaget visar studien att klimatomställningen i kommunal organisation inte enbart handlar om klimatmål, strategier eller tekniska lösningar, utan även om organisatoriska förutsättningar. Studiens bidrag är därmed att synliggöra hur organisatoriska strukturer både kan möjliggöra och begränsa kommunal klimatomställning. För att klimatarbetet ska kunna integreras i den kommunala organisationens ordinarie verksamheter krävs en ökad förståelse för hur ansvar, mandat, kommunikation och lärande hänger samman.

Studiens huvudsakliga slutsats är att Malmö stads väg från klimatambitioner till kärnverksamhet innebär att "överbrygga" organisatoriska glapp genom gemensam förståelse, tydligare ansvarsfördelning och samordnade arbetssätt.

6.1 Framtida forskning

Studien har synliggjort både de utmaningar och de behov som finns i det kommunala klimatarbetet, samt hur dessa kan förstås utifrån ett systemperspektiv. Resultatet och diskussionen visar att flera organisatoriska faktorer är starkt sammankopplade och ömsesidigt förstärkande, vilket bekräftar den komplexitet som kännetecknar kommunala organisationer och klimatomställningens genomförande. Eftersom studien genomförts som en fallstudie är resultaten inte generaliserbart för alla svenska kommuner. Därför uppmuntras vidare forskning kring svenska kommuners organisatoriska förutsättningar och utmaningar i relation till kommunal klimatomställning. Det är relevant att genomföra jämförande studier med andra storstäder, men även med mindre städer. Det är även relevant att genomföra jämförande studier med kommuner vars nämnder eller förvaltningar är strukturerade på andra sätt än i Malmö Stad, för att undersöka hur detta kan påverka exempelvis silo- och stuprörsstrukturer, samverkan och genomförbarheten av en klimatomställning.

I denna studie har fokus riktats mot upplevelser och erfarenheter från tre förvaltningar inom Malmö stad, dels med tjänstepersoner med roller eller specialistkompetens kopplat till klimatfrågor, dels med tre chefer på lägre organisatorisk nivå. Vidare forskning skulle därför kunna inkludera fler förvaltningar och handläggare på operativ nivå, för att skapa en bredare förståelse hur klimatarbetet fungerar genom hela organisationen. Ett ytterligare forskningsfokus som fångats i studien är förvaltningsdirektörers och politikers perspektiv, upplevelser och erfarenheter. Detta skulle kunna bidra till en fördjupad förståelse för eventuella likheter och skillnader i synen på organisatoriska strukturer, ledarskap, ansvarsfördelning och förankring mellan olika organisatoriska nivåer i kommunen.

Studien visar även på behovet av vidare forskning kring hur kunskap och erfarenheter från parallella initiativ kan integreras i ordinarie verksamheter. Detta framstår som särskilt viktigt eftersom de parallella processerna i stor utsträckning beskrivs påverkas av samma silostrukturer och styrlogiker som präglar de ordinarie verksamheterna, samtidigt som de är avgörande för organisationers förändringskapacitet.

Tack

Inledningsvis vill jag tacka alla intervjupersoner från Malmö stad, som tagit sig tiden att dela med sig av sina upplevelser och perspektiv. Tack vare er har jag haft ett otroligt spännande material att jobba med, som givit mig många värdefulla insikter. Jag vill även tacka mina handledare Ilhami Alkan Olsson och Johanna Alkan Olsson, för er stöttning och vägledning både i examensarbetet och i pilotstudien. Era olika perspektiv och ifrågasättande har varit ett perfekt komplement och alla samtal med er har fått mig att lita på min förmåga och gett mig motivation. Till sist vill jag tacka mina föräldrar som ställt upp som bollplank under processens gång.

7. Referenser

- Aktuell Hållbarhet. (u.å). Resultat 2025 - Malmö. Hämtad 20 maj 2025. <https://kommunrankning.miljo-barometern.se/resultat/malm%C3%B6>
- Bentz, J., O'Brien, K. & Scoville-Simonds, M. Beyond "blah blah blah": exploring the "how" of transformation. *Sustain Sci* 17, 497–506 (2022).
- Billman, K., & Engquist, C. (2017). *Teaming*. Studentlitteratur.
- Bushe, G. R. (2006). *Klart ledarskap: Hur framstående ledare gör sig förstådda, motiverar och inspirerar och hjälper alla på jobbet att bli äkta*. Ekerlid.
- Buylova A, Nasiritousi N, Bergman J, Sanderink L, Wickenberg B, Casiano Flores C and McCormick K (2025) Bridging silos through governance innovations : the role of the EU cities mission. *Front. Sustain. Cities* 6:1463870. doi:10.3389/frsc.2024.1463870
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, 86(5), 98.
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford University Press.
- Colchester, J. (2019). *Systems Change: A Holistic Approach*. Scribd. Hämtad 12 december 2025, från <https://www.scribd.com/document/449589869/Systems-Change-Book>.
- de Waal, A., Weaver, M., Day, T., & van der Heijden, B. (2019). Silo-Busting: Overcoming the Greatest Threat to Organizational Performance. *Sustainability*, 11(23), 6860. <https://doi.org/10.3390/su11236860>
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Fünfgeld, H. (2015). Facilitating local climate change adaptation through transnational municipal networks. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 67. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2014.10.011>
- Glaas, E., Jonsson, A., Hjerpe, M., & Andersson-Sköld, Y. (2010). Managing climate change vulnerabilities. *FORMAS - Local Environment*, 15(6), 525. <https://doi.org/10.1080/13549839.2010.487525>
- Granberg, M., & Elander, I. (2007). Local Governance and Climate Change. *Local Environment*, 12(5), 537. <https://doi.org/10.1080/13549830701656911>
- Hjerpe, M., Glaas, E., & Fenton, P. (2017). The role of knowledge in climate transition and transformation literatures. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 29, 2631. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.10.002>
- Hornstrup, C., & Loehr-Petersen, J. (2012). *Systemiskt ledarskap och organisationsarbete*. Studentlitteratur.
- Hyland, L. (2021). Breaking Down Silos Between Learning, Engagement And Performance. *Employee Learning & Development Excellence*, 8(10), 32-34.
- IPCC. (2014). Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Eds. O. Edenhofer, R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel and J.C.Minx. Cambridge, UK and New York, NY, USA: Cambridge University Press.
- IPCC. (2022a). Climate Change 2022a: impacts, adaptation, and vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. [H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegría, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem, B. Rama (eds.)]. Cambridge University Press. In Press.
- IPCC. (2022b). Climate Change 2022b: mitigation of climate change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. [P.R. Shukla, J. Skea, R. Slade, A. Al Khourdajie, R. van Diemen, D. McCollum, M. Pathak, S. Some, P. Vyas, R. Fradera, M. Belkacemi, A. Hasija, G. Lisboa, S. Luz, J. Malley, (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, UK and New York, NY, USA. doi: <https://doi.org/10.1017/9781009157926>
- Jacobsen, D. I. (2024). *Hur genomför man undersökningar? introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Malmö stad. (2025a). Klimatneutrala Malmö. <https://malmo.se/Miljo-och-klimat/Miljo--och-klimatprojekt/Klimatneutrala-Malmo.html>
- Malmö stad. (2025b). Utsläpp av växthusgaser. <https://miljobarometern.malmo.se/klimat/utslapp-av-vaxthusgaser/info1/>
- Malekpour, S., Brown, R. R., & de Haan, F. J. (2015). Strategic planning of urban infrastructure for environmental sustainability. *Cities*, 46, 67. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.05.003>
- Meadows, D. H., & Wright, D. (2009). *Thinking in systems*. Earthscan.
- McMillan, E. M. (2004). *Complexity, organizations and change*. Routledge.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari*. Financial Times Prentice Hall.
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Nationalencyklopedin. (2026-05-22). styrning. <https://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/styrning> NE. Nationalencyklopedin AB
- NetZeroCities. (2026). NetZeroCities. <https://netzerocities.eu/the-netzerocities-project/>
- Nevens, F., & Roorda, C. (2014). A Climate of Change: A Transition Approach for Climate Neutrality in the City of Ghent (Belgium). *Sustainable Cities and Society*, 10, 112-121. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2013.06.001>
- Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Luke, J. S. (1998). *Catalytic leadership*. Jossey-Bass, cop.
- Rosvall, M., Gustafsson, M., & Åberg, M. (2023). Strategic visions for local sustainability transition. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 25(5), 539. <https://doi.org/10.1080/1523908x.2023.2218273>
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68.
- Storbjörk, S. (2010). 'It Takes More to Get a Ship to Change Course': Barriers for Organizational Learning and Local Climate Adaptation in Sweden. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 12(3), 235–254. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2010.505414>
- Sundell, A., Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. E., & Wängnerud, L. (2024). *Metodpraktikan: Konsten att studera människor, organisationer och samhällen* (Sjätte upplagan, helt omarbetad.). Norstedts Juridik.
- UNEP, United Nations Environment Programme. (2025). Global Environment Outlook 7: A future we choose – Why investing in Earth now can lead to a trillion-dollar benefit for all. Nairobi. <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/49014>.
- Vetenskapsrådet. (2024). God forskningsed. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html>
- Viable Cities. (2024). Om Viable Cities. <https://viablecities.se/om/>
- Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Herndersson, H., & Mundaca, L. (2021). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. *Global Environmental Change*, 71, 102373. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102373>
- Wamsler, C., & Osberg, G. (2022). Transformative climate policy mainstreaming – engaging the political and the personal. *Global Sustainability*, 5, e13. <https://doi.org/10.1017/sus.2022.11>
- Wolfram, M., & Frantzeskaki, N. (2016). Cities and Systemic Change for Sustainability: Prevailing Epistemologies and an Emerging Research Agenda. *Sustainability*, 8(2), 144. <https://doi.org/10.3390/su8020144>
- Öquist, O. (2018). *Systemteori i praktiken*. Gothia Fortbildning.

Bilaga 1: Intervjuguide medarbetare

Semistrukturerad intervjuguide för intervjuer med medarbetare med klimatrelaterad tjänst

Bakgrundsinformation till intervjupersonen:

Studien är inom ramen för ett examensarbete inom masterprogrammet tillämpad klimatstrategi vid Lunds universitet.

- Syftet med intervjun är att fördjupa förståelsen för hur den kommunala dagliga praktiken inom Malmö stad påverkar implementering av klimatåtgärder, med fokus på ansvarsfördelning och förankring mellan förvaltningar. En tidigare genomförd pilotstudie på Malmö stad indikerade att det fanns utmaningar i organisatoriska strukturer och arbetsprocesser i relation till dessa två faktorer. Huvudstudien ämnar därför synliggöra upplevelser och erfarenheter från olika förvaltningar kring ansvarsfördelning och förankring, och ämnar identifiera systemförändringar som kan bidra till att klimatåtgärder bättre kan implementeras i staden.
- **Tillfrågan om samtycke till inspelning.** Malmö stad kommer vara öppen i uppsatsen, men specifik förvaltning och roll kommer inte att skrivas ut för att säkra intervjupersonernas identiteter. Allt material, inspelning och transkribering kommer att raderas efter att studien publiceras.
- Intervjun förväntas fånga upplevelser, känslor och åsikter.

Inledande frågor:

- Kan du berätta om din roll och ditt ansvar i organisationen?
- Kan du kort beskriva processen kring implementeringen av en klimatåtgärd där din förvaltning deltagit, från planering till genomförande?

Tema - ansvarsfördelning:

- I din uppfattning, hur är det tänkt att ansvaret för klimatåtgärder ska vara fördelat mellan förvaltningar?
- Hur fungerar det i praktiken? Vilken roll uppfattar du att din verksamhet tar i implementeringen av klimatåtgärder i dagsläget?
- Om vi går tillbaka till exemplet du nämnde tidigare kring implementering av en klimatåtgärd, vem har drivit det arbetet framåt och hur påverkade/påverkar det arbetet?
 - Hur har oklarheter i ansvarsfördelning hanterats?
- Var i processen från planering till genomförande uppstår otydlighet i ansvar?
 - När ansvar inte är tydligt, vad händer då?
- Hur upplever du att beslutsmandaten i din verksamhet fungerar när det gäller klimatåtgärder? Är det tydligt vilka beslut ni får göra/inte göra?
 - Kan du ge ett exempel på när det varit oklart vem som hade mandat att fatta ett beslut? Hur hanterades det i praktiken?
- Vad upplever du att du kan påverka, respektive inte påverka, när det gäller ansvarsfördelningen mellan din verksamhet och andra förvaltningar?
 - Kan du ge exempel på situationer när du velat påverka men inte haft möjlighet? Vad berodde det på?

Tema - förankring:

- Hur är det tänkt att det ska gå till när klimatåtgärder förankras mellan berörda förvaltningar?
 - Hur fungerar det i praktiken?
- Vad avgör om samarbetet under processens gång fungerar/vad avgör om det inte fungerar?
 - Hur upplevde/upplever du att samarbetet fungerade/fungerar mellan förvaltningarna i exemplet du beskrev i början? Har du ett annat exempel på när samarbete har fungerat särskilt bra eller dåligt?
- Vad blir konsekvenserna när förankring brister?
- Hur går det till när ni försöker skapa samsyn mellan de olika förvaltningarna?
- Vad upplever du att du kan påverka, respektive inte påverka, när det gäller samordning och förankring mellan din verksamhet och andra förvaltningar?
- Vilken roll spelar ledningen för din möjlighet att ta ansvar och samverka med andra förvaltningar i klimatarbetet?
 - Hur påverkar det vad du faktiskt gör i praktiken?

Avslutning:

- Om du ser tillbaka på de exempel du gett mig kring utmaningar angående ansvarsfördelning, vad anser du hade kunnat göras annorlunda?
- I din upplevelse, finns det några centrala faktorer i organisationen som underlättar eller försvårar förankringen mellan förvaltningar?
- Är det något viktigt kring kommunens eller din förvaltnings klimatarbete som vi inte har pratat om men som du tycker är viktigt att lyfta?

Bilaga 2: Intervjuguide chefer

Semistrukturerad intervjuguide för intervjuer med chefer

Bakgrundsinformation till intervjupersonen:

Studien är inom ramen för ett examensarbete inom masterprogrammet tillämpad klimatstrategi vid Lunds universitet.

- Syftet med intervjun är att fördjupa förståelsen för hur den kommunala dagliga praktiken inom Malmö stad påverkar implementering av klimatåtgärder, med fokus på ansvarsfördelning och förankring mellan förvaltningar. En tidigare genomförd pilotstudie på Malmö stad indikerade att det fanns utmaningar i organisatoriska strukturer och arbetsprocesser i relation till dessa två faktorer. Huvudstudien ämnar därför synliggöra upplevelser och erfarenheter från olika förvaltningar kring ansvarsfördelning och förankring, och ämnar identifiera systemförändringar som kan bidra till att klimatåtgärder bättre kan implementeras i staden.
- **Tillfrågan om samtycke till inspelning.** Malmö stad kommer vara öppen i uppsatsen, men specifik förvaltning och roll kommer inte att skrivas ut för att säkra intervjupersonernas identiteter. Allt material, inspelning och transkribering kommer att raderas efter att studien publiceras.
- Intervjun förväntas fånga upplevelser, känslor och åsikter.

Inledande frågor:

- Kan du berätta om din roll och ditt ansvar i organisationen?
- Kan du kort beskriva processen kring implementeringen av en klimatåtgärd där din förvaltning deltagit, från planering till genomförande?

Tema - ansvarsfördelning:

- Hur är det tänkt att ansvaret för klimatåtgärder ska vara fördelat mellan förvaltningar?
- Hur fungerar det i praktiken? Vilken roll uppfattar du att din verksamhet tar i implementeringen av klimatåtgärder i dagsläget?
- Var i processen från planering till genomförande uppstår otydlighet i ansvar?
 - När ansvar inte är tydligt, vad händer då?
- Om vi går tillbaka till exemplet när du beskrev processen kring implementering av en klimatåtgärd, vem har drivit det arbetet framåt och hur påverkade/påverkar det arbetet?
 - Hur har oklarheter i ansvarsfördelning hanterats?
- Hur upplever du att beslutsmandaten i din verksamhet fungerar när det gäller klimatåtgärder? Är det tydligt vilka beslut ni får göra/inte göra?
 - Kan du ge ett exempel på när det varit oklart vem som hade mandat att fatta ett beslut? Hur hanterades det i praktiken?
- Vad kan du påverka/inte påverka när det gäller ansvarsfördelning mellan din verksamhet och andra förvaltningar?

Tema - förankring:

- Hur är det tänkt att det ska gå till när klimatåtgärder förankras mellan berörda förvaltningar?
 - Hur fungerar det i praktiken?

- Vad avgör om samarbetet under processens gång fungerar/vad avgör om det inte fungerar?
 - Hur upplevde/upplever du att samarbetet fungerade/fungerar mellan förvaltningarna i exemplet du beskrev i början? Har du ett annat exempel på när samarbete har fungerat särskilt bra eller dåligt?
- Hur går det till när ni försöker skapa samsyn mellan de olika förvaltningarna?
- Vad kan du påverka/inte påverka när det gäller samordning och förankring mellan din verksamhet och andra förvaltningar?

Avslutning:

- Om du ser tillbaka på de exempel du gett mig kring utmaningar angående ansvarsfördelning, vad anser du hade kunnat göras annorlunda?
- I din upplevelse, finns det några centrala faktorer i organisationen som underlättar eller försvårar förankringen mellan förvaltningar?
- Är det något viktigt kring kommunens eller din förvaltnings klimatarbete som vi inte har pratat om men som du tycker är viktigt att lyfta?

Bilaga 3: Pilotstudie

Pilotstudien har anonymiserats i efterhand inför publicering av denna studie. Förvaltningens namn och personers roller har markerats med x för att inte avslöja vilken förvaltning som ingått i studien.



Projektrapport **En systemanalys av en förvaltning i Malmö stad**

Projekt

Frankie Lemdal
Masterprogrammet i Tillämpad klimatstrategi
Lunds universitet
Praktikkurs MVEP10
HT 2025

Malmö stad

XX, Handledare

Förord

Klimatförändringar och klimatrelaterade katastrofer utgör idag en av de största utmaningarna för stadsutveckling och ett långsiktigt hållbart samhälle. För att möta utmaningarna vi står inför krävs en omfattande omställning och ett gemensamt agerande från global nivå till det lokala. Myndigheter och andra samhällsaktörer står inför uppgiften att integrera strategier för riskreducering och klimatanpassning i sin planering och sitt beslutsfattande. I Sverige har vissa kommuner kommit längre än andra i hur man bemöter klimatförändringar, men trots detta är kunskap, planering och handling fortfarande fragmenterad, vilket försvårar en effektiv omställning. Myndigheter och företag verkar inom system - levande mänskliga system - som kan vara mer eller mindre komplexa. Eftersom omställningen delvis behöver ske genom myndigheter, är det viktigt att förstå hur dessa system beter sig.

Organisationer och institutioner har börjat se bortom de omedelbara problemområdena och fråga sig om det finns andra sätt att möta utmaningarnas omfattning. Man är mer medvetna om att komplexa omvärlds problem kräver nya perspektiv, nya sätt att leda, organisera och agera. Det förutsätter ett angreppssätt som arbetar med komplexitet snarare än motarbetar den och som fokuserar på att förstå helheten.

Rapporten ämnar ge en förståelse för vilken potential och vilka utmaningar som finns inom kommunal verksamhet för integrering av strategier som ämnar att minska klimatrelaterade risker och planera för klimatanpassning. Studien har genomförts till stor del utifrån ett stadsutvecklingsprojekt i Malmö stad, på en av kommunens förvaltningar med ansvar för x.

1. Inledning

2015 antogs Agenda 2030 av FN:s medlemsstater för att utveckla världen mot en hållbar och rättvis framtid. Målen för hållbar och jämställd utveckling omfattar tre centrala områden - ekologisk, social och ekonomisk - där alla tre måste tas i hänsyn för att hållbar utveckling ska uppnås. Den svenska regeringens ambition är att vara ledande i handlingen av agendan, där hela samhället ska vara delaktig. Utvecklingen sker inom flera administrativa nivåer och i det politiska svenska flernivåsystemet har kommunen en betydande roll (Forsberg, 2020; Regeringskansliet, 2025).

I Malmö stad finns höga ambitioner att utveckla staden hållbart, och man har skapat en arena för att utforska och anta strategier och metoder för att ställa om staden. Visionen är att kraftigt minska stadens klimatpåverkan och samtidigt förbättra dess livsmiljö och natur. Som stöd för arbetet har man prioriterat tio färdplaner som ska visa stadens riktning och åtgärdsområden. Dessa innefattar olika strategier och verktyg för att uppnå Malmös miljö- och klimatmål (Malmö stad, 2025a).

1.1 Bakgrund

Den studerade förvaltningen har som ansvar att xxx. Fokusområdena kvalitet, klimat och jämlikhet, ska vägleda arbetet och vara en del av förvaltningens strategier och projekt för att utveckla Malmö hållbart. För att ge goda förutsättningar för arbetet så har man även ett internt utvecklingsarbete för organisationen, där man utgår ifrån att förvaltningen ska vara lärande och ha ett tillitsbaserat ledar- och medarbetarskap (Malmö stad, 2025b).

Avdelningen, som varit i fokus för studien, ansvarar för xxx (Malmö stad, 2023a). Ett av de aktuella planområdena är stadsutvecklingsprojektet som använts som fall i denna studie. Det övergripande effektmålet för utvecklingen av området är att skapa en framtidsblickande, klimatpositiv och robust stadsdel där ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet präglar planeringen (Malmö stad, 2025c). Projektets mål ligger i linje med stadens ambitioner och översiktsplan 2023, genom att kombinera effektiv markanvändning med behovet av nya bostäder och skapandet av förutsättningar för motståndskraftiga system samt åtgärda brist på grönska. Nyttänkande och samordning krävs för att hantera utmaningar och nödvändiga kompromisser för att tillgodose ytbehov - utan att en tätare stad sker på bekostnad av grönskan (Malmö stad, 2023b).

Ett av tillvägagångssätten, i Malmö Stad, för att nå målen om att bevara och utveckla ett grönare Malmö är att införa metoden 3-30-300. Metoden innebär att varje medborgare ska kunna se 3 träd från sitt hem, ha minst 30 % krontäckning i sitt bostadsområde och bo högst 300 meter från närmaste park eller grönområde på minst en hektar (Vesuviano et al., 2025). Träd i urbana miljöer har betydande fördelar både för människor och andra arter i staden, och metoden kan ses vara en uppsättning av objektiva riktlinjer för att bevara och utveckla tillräcklig tillgång till naturliga miljöer (Lund & Nordh, 2024). I Malmö stad är det svårast att uppnå 30 % krontäckning, speciellt i befintliga stadskvarter, eftersom ytor är begränsade både ovan och under mark. Man behöver därför identifiera och kartlägga vilka förutsättningar staden har för att kunna prioritera vilka områden man ska fokusera på och vilka insatser man ska göra (Malmö stad, 2025d).

Insikten om att vi behöver en ny förståelse av vad organisatorisk förändring är och hur man skapar och leder förändring är i dagsläget känt. Det sker ett skifte i teorier, modeller och praktik för att bemöta en alltmer komplex värld, mot ett mer systematiskt, inkluderande och processorienterat angreppssätt. Men perspektivet har en tendens att fortfarande påverkas av det traditionella paradigmet som bygger på antagandet om att förändring kan och bör planeras och kontrolleras. Med hjälp av systemteori och systemförändring kan vi ha möjlighet att genomföra ett mer radikalt skifte för organisationers utveckling och anpassning av dagens och framtidens samhälle (Colchester, 2019).

1.2 Problemformulering

Inom stadsutveckling råder det fortfarande en förenklad syn på riskreducering och klimatanpassning, där utmaningar främst hanteras som tekniska och fysiska. Ett sådant linjärt förhållningssätt bortser från att sårbarhet skapas och förstärks genom komplexa ekologiska, sociala och organisatoriska samband. Konsekvensen blir att myndigheter och planerare, trots ambitionen att skapa en hållbar stad, ofta bidrar till ökade risker (Wamsler, 2014). Samtidigt finns det en insikt om att förändring är nödvändig, vilket speglas i Malmö stads ambitioner och visioner, men där bristen av ett systemiskt helhetstänk gör att ambitioner inte nödvändigtvis blir till verklighet.

1.3 Syfte

I denna studie genomförs en systemanalys av det studerade fallets arbetsprocess för det specifika stadsutvecklingsprojektet. Syftet är att kartlägga kopplingar inom det valda systemet som påverkar dess förutsättningar för att uppnå ekologiska hållbarhetsmål. Kartläggningen ämnar ge insikter om projektets och förvaltningens begränsningar och styrkor för att i sin tur synliggöra möjligheter för systemutveckling som bibehåller ekologiska hållbarhets ambitioner och strategier genom hela processen från planering till genomförande.

Rapporten ämnar att:

- Ge en överblick över hinder och styrkor i organisationen i dagsläget.
- Ge en teoretisk förståelse för hur man kan gynna systemförändring och öka förutsättningen för integrering av strategier för reduktion av klimatrisker och klimatanpassning i stadsutvecklingen.

2. Teori

Systemteori och systemtänk används som förståelseram i analysen av det empiriska materialet. Systemteori är den övergripande teorin för systemförändring och begreppet lärande organisationer. Genom teorin och begreppen är det möjligt att få en förståelse av hur organisationers uppbyggnad gynnar eller motarbetar en organisationsutveckling och förändring, och även vilka effekter det kan ha på utförandet av verksamhetens uppdrag. Systemteorin kompletteras med vad som kallas levande mänskliga system för att få en förståelse av sambandet mellan tekniska organisatoriska strukturer och mänskliga faktorer.

2.1 Systemteori

Systemteori kan tillämpas på en rad olika aspekter av verkligheten. Naturliga system, såsom ekosystem, utgör exempelvis en central utgångspunkt för att förstå fenomen som den globala uppvärmningen. Världen består även av sociala system, det vill säga grupperingar av människor, vilket gör systemtänkande särskilt relevant för analysering av dagens komplexa och dynamiska organisationer. De flesta organisationer idag kan inte fullt ut förstås genom traditionella reduktionistiska tillvägagångssätt, utan kräver ett systemiskt perspektiv (Colchester, 2019).

Systemteori har växt fram ur flera olika discipliner och är ett teoretiskt ramverk som betraktar världen som bestående av flera system som fungerar och interagerar med varandra. Systemtänkande innebär att man studerar de principer som styr systemets beteenden och de mönster som uppstår genom interaktionerna mellan system och dess komponenter. Detta synsätt är motsatsen till det traditionella paradigmet med dess linjära föreställning om orsak och verkan. Systemtänk innebär i stället ett icke-linjärt perspektiv att förstå världen och kan klargöra varför önskade resultat uteblir (Öquist, 2018).

Trots en ökad medvetenhet om att världen präglas av komplexa och icke-linjära förhållanden, och att vi behöver vara öppna för osäkerhet och omvärldens snabba förändringar, tenderar organisationer och individer att återgå till traditionella sätt att organisera och agera. Det kan leda till att den bredare kontext inom vilken händelsen äger rum förbises, vilket i sin tur innebär att insatser riktas mot enskilda händelser snarare än mot de underliggande strukturer som formar dem. Ett betydligt kraftfullare angreppssätt är därför att förändra den kontext eller de systemiska förutsättningar inom vilka händelsen uppstår (Colchester, 2019).

2.2 Levande mänskliga system

Inte nog med att organisationer måste hantera komplexitet av omvärlden så måste även komplexiteten av olika individer som verkar inom en organisation hanteras. Eftersom organisationer utgörs av mänskliga system, det vill säga nätverk av relationer mellan människor som agerar inom ramen för vissa mål och arbetsuppgifter, är det nödvändigt att inkludera mänskliga faktorer i analyser av organisatorisk utveckling. Det som i grunden kännetecknar en organisation är de återkommande handlings- och interaktionsmönster genom vilka människor relaterar till varandra, samlar in och tolkar information, löser problem, fattar beslut, hanterar konflikter och genomför förändringsprocesser, samtidigt som organisationens övergripande syfte upprätthålls. Det innebär att en organisation inte kan reduceras till vare sig sina formulerade mål eller de enskilda individerna som vid en given tidpunkt ingår i den. Både uppdrag och personal förändras över

tid, medan de relationella och strukturella mönster som präglar verksamheten tenderar att bestå och utvecklas (Billman & Engquist, 2017; Bushe, 2006).

Ett systemorienterat perspektiv är särskilt relevant idag eftersom traditionella hierarkiska strukturer alltmer upplöses för att möjliggöra snabbare beslutsfattande och handlingskraft. Det har medfört att ett ökat ansvar hamnat på arbetsgrupper på samtliga organisatoriska nivåer, snarare än enbart på formella ledningsfunktioner. Samtidigt har den informationsmängd som många arbetsgrupper förväntas hantera blivit alltmer omfattande, vilket gör det svårare att överblicka för ett fåtal personer eller professioner i relation till verksamhetsmål. Det innebär att det krävs ett effektivare utbyte av information mellan enskilda rollinnehavare, professioner, grupper, enheter och samarbetande organisationer. Betoningen av samarbete riskerar dock ofta att bli retorik som underordnas människors egenintresse och ambitioner. För att arbetsgrupper ska fungera ändamålsenligt och kunna utvecklas krävs inte enbart formella strukturer, utan även medvetenhet, vilja och kontinuerlig träning i samarbete och gemensamt lärande (Billman & Engquist, 2017; Bushe, 2006).

Inom systemteori är överföringen av information inom och mellan system det som bidrar till utveckling, förändring och lärande. Information kan beskrivas som arbetsgruppers kommunikation och beteenden, vilka antingen kan underlätta eller försvåra gruppens utveckling och därmed organisationens (Billman & Engquist, 2017).

2.3 Systemförändring

Systemförändring är ett praktiskt angreppssätt som bygger på systemteori, och som handlar om att ändra underliggande strukturer som påverkar systemets beteende och resultat. Med underliggande struktur avses exempelvis normer, regler, incitament, relationer och informationsflöden. Det innebär att individer inom en organisation förändrar de strukturer de verkar inom för att organisationen inte ska generera negativa externa effekter, utan i stället främja positiva effekter som möjliggör nya funktioner och önskvärda resultat. Till skillnad från systemteori, som främst utgör ett analytiskt och holistiskt perspektiv, ämnar systemförändring att faktiskt förändra komplexa system. Systemteoretisk analys, identifiering av insatser som ger störst genomslag och strategiformulering är endast ett inledande steg i en mer omfattande förändringsprocess (Colchester, 2019).

För att genomföra systemförändring krävs etablerandet av aktörsnätverk som utvecklar gemensamma systemkartor och ett gemensamt språk. Arbetet syftar till att öka medvetenheten för systemets dynamik samt att stärka den kollektiva intelligensen och den gemensamma handlingsförmågan. Systemförändring uppstår när insatser görs på rätt plats, med rätt motiv och i ändamålsenliga kombinationer, vilket kräver flera synkroniserade och koordinerade insatser. Det innebär att plattformar för systemförändring arbetar för att föra samman människor, skapa strukturer som möjliggör samarbete, gör samarbete attraktivt och påvisar värdet av förändring för berörda aktörer. Samtidigt behöver man utveckla adaptiva återkopplingsloopar som gör det möjligt för nätverk att utforska och lära sig om problemet och möjliga lösningar (Colchester, 2019).

2.4 Lärande och öppna organisationer

En organisation som består av slutna system tenderar över tid att försvagas och i värsta fall att kollapsa. Det är på grund av att slutna system har låg transparens, begränsade informationsflöden, inte tar till sig externa perspektiv, arbetar i silos (kunskap

isoleras inom en grupp, avdelning eller funktion) och motverkar tvärfunktionellt lärande och innovation. Det moderna teknokratiska samhället präglas av ökad specialisering och en tilltagande centralisering, vilket i sin tur riskerar att skapa fragmentering, anonymitet och segregation. Det innebär att vi allt oftare ingår i organisatoriska och samhälleliga kretslopp som har en alltmer sluten karaktär och som begränsar organisationens samlade handlingsförmåga. Öppna och lärande organisationer utgör en motkraft till dessa tendenser. De kan motverka negativ centralisering, fragmenterade arbetssätt och så kallade kunskapssilos (Bushe, 2006).

I organisatoriskt sammanhang kan lärande förstås som resultatet av ett utforskande som genererar ny kunskap och som leder till en förändring. För att en organisation ska kunna betraktas som lärande krävs alla dessa tre komponenter. Kunskap som inte omsätts i praktisk handling bidrar inte till organisatoriskt lärande. Lärande uppstår i relationerna mellan organisationens medlemmar, det vill säga när individer undersöker sin omgivning, skapar ny förståelse och förändrar organisationsmönster som utgör organisationens struktur. Att en organisation implementerar nya metoder eller ny teknik innebär därför inte nödvändigtvis att den är lärande, utan det som är avgörande är i vilken utsträckning ny kunskap omformar arbetssätt och organisering. Exempelvis kan det handla om samarbetet mellan avdelningar, eller om hur chefer och medarbetare hanterar nya uppdrag. För att organisatoriskt lärande ska vara möjligt krävs dock att relationella strukturer inom organisationen är tydliga, transparenta och stödjer kommunikativa processer. Utan sådana förutsättningar riskerar lärandet att stanna på individnivå och inte omsättas i en organisatorisk förändring (Bushe, 2006).

3. Metod

Rapporten bygger på en systemanalys genomförd utifrån en av Malmö stads förvaltningar. En systemanalys syftar till att studera en avgränsad del av verkligheten för att få en uppfattning om hur helheten hänger samman. Ett system, den avgränsade delen, innehåller en mängd olika delar som påverkar varandra. Tillsammans bildar denna struktur de egenskaper som utgör helheten.

3.1 Avgränsning

Rapporten är skriven på uppdrag av projektledaren för det specifika stadsutvecklingsprojektet. Den genomförda systemanalysen utgjorde en del av en praktikperiod på förvaltningen som utgör studiens fall, vilket har legat till grund för avgränsningen av det system som analyserats.

Datainsamlingen har varit inriktad på arbetet med ekologiska hållbarhetsmål inom ramen för masterprogrammet tillämpad klimatstrategi på Lunds universitet. Systemanalysen har därmed ämnat att identifiera såväl potential som utmaningar kopplade till integreringen av strategier för att uppnå stadens ekologiska hållbarhetsmål. För att avgränsa och identifiera integreringen av strategier har metoden 3-30-300 tillämpats. Metoden har antagits politiskt i Malmö stad och är under pågående implementering, vilket möjliggjort en analys av processen för att integrera ett nytt förhållningssätt i det dagliga arbetet.

3.2 Datainsamling

Arbetet baseras på kvalitativa tillvägagångssätt. Datainsamlingen har genomförts med en metodkombination bestående av deltagande observationsstudier, individuella möten och intervjuer samt litteratur och dokumentbehandling. Observationsstudier har genomförts från uppdragets start september 2025 till början av december 2025, vilket har innefattat möten och workshops både med stadsutvecklingsprojektet, avdelningen och förvaltningsöverskridande möten och workshops. Vissa av dessa möten har även inkluderat externa aktörer. Intervjuer har genomförts med anställda på den specifika avdelningen men även med anställda på två andra förvaltningar.

Datainsamlingen har till en början haft ett ostrukturerat angreppssätt, för att få en förståelse för arbetsplatsen och dess dagliga arbete. Efter hand har ett mer strukturerat tillvägagångssätt använts med viss flexibilitet. Det innebär att mötesanteckningar har efter hand fokuserat mer på den information som rör projektet och den kategorisering som vuxit fram under tiden. Intervjuer och individuella samtal har varit semistrukturerade för att skapa öppna samtal där det blir lättare att identifiera bakomliggande organisationsstrukturer.

En litteraturoversikt genomfördes för att bygga upp kunskap kring metoden 3-30-300, men även kring forskning på förtätning av städer och målkonflikter för arbete med grönare städer och strategier. Bakgrundsinformation för Malmö stads arbete och nationella mål har hämtats från myndigheters hemsidor. Litteratur för systemteori och organisationsteori är hämtat från kandidatprogram inom organisation och ledarskap, samt masterprogrammet tillämpad klimatstrategi.

3.3 Analysmetod

Deltagande på möten och workshops bidrog till en föreställning om organisationens uppbyggnad, strukturer och processer från målsättning till implementering.

Förståelseprocessen av hur de olika nivåerna i organisationen fungerar och funktionen av intern kommunikation mellan medarbetare och ledning har följt en iterativ analytisk process. Genom att ha deltagit på arbetsplatsen dagligen från september till december har det varit möjligt att identifiera vilka faktorer som upplevs vara viktiga eller mindre viktiga, vad som upplevs som fungerande och icke fungerande, men även identifiera strategier och social dynamik som kunde vara väsentlig för studiens syfte. Dessa faktorer definierades, utifrån vilka ord som använts och har sedan stärkts och utvecklats med hjälp av systemteori och organisationsteori, som presenteras under teorikapitlet.

Kategorierna förankring, ägarskap, mänskliga faktorer och struktur identifierades ganska tidigt under processens gång och fungerade som riktning för fältanteckningar men även för intervjufrågor. När insamlingen av det empiriska materialet var klart kompletterades kategorierna och det var möjligt att påbörja analysarbetet. Kategorierna är alla enligt teorin viktiga för att organisationer ska vara välfungerande och gynna utveckling. De har även varit återkommande på möten och intervjuer, och ju högre frekvens av att faktorer varit närvarande i möten och samtal desto mer har det uppskattats som viktiga faktorer för medarbetare. Dock har vissa identifieringar även gjorts som inte varit lika frekventa, det vill säga inte uttalats uttryckligen av flera medarbetare, men som plockats upp genom den teoretiska förståelseramen och ansetts ha betydelse för förståelsen av systemet (Lyneis & Hines, 2007).

Följande presenteras tre huvudkategorier som består av två underkategorier vardera.

- 1. Styrning och struktur (formella strukturer)**

- Ägarskap
- Mentala kartor

- 2. Processer och flöden**

- Intern kommunikation
- Förankring

- 3. Slutna och öppna system (Informella strukturer)**

- Personbunden kunskap
- Systematisering

För att visualisera systemet och dess samband används även *causal loop diagram* som är ett verktyg som används inom metoden *system dynamics* (SD), eller *systems thinking*. Verktöget används för att visa hur olika delar av ett system hänger ihop genom att beskriva sambanden mellan orsak och verkan. Diagrammet hjälper att skapa en uppfattning av *feedbackloops* och varför ett system beter sig som det gör. *Causal loop diagram*, beskriver endast återkopplingar, medan en *System dynamics* modell är en hypotes som visar på hur en viss koppling - eller en struktur av lager (något som ackumuleras över tid) och flöden (hur snabbt detta lager ökar eller minskar) - kan generera ett visst beteende mönster (Lyneis & Hines, 2007). Metoden har använts för att förstå bland annat socio-ekonomiska problem och effekter av politiska åtgärder, och har under senare år börjat tillämpas på klimatrelaterade problem, som exempelvis implementeringen av naturbaserade lösningar. Metoden är effektiv för att identifiera hur en situation utvecklas till det sämre eller bättre, och utforska agerandet som kan leda till att situationen mer sannolikt utvecklas mot det bättre. Det kan ge en förståelse för hur mål- och policyåtgärder kan påverka utvecklingen mot ett framtida scenario (Martín et al., 2021).

Slutligen har kategoriseringen och visualiseringen gett en bild av hur förvaltningen som system hänger samman och vilken potential och utmaning som finns för ett välfungerande arbete med att implementera och integrera miljö- och klimatstrategier.

3.4 Metoddiskussion

Eftersom kommunal verksamhet är komplex och består av ett flertal sammanlänkade system kan studiens avgränsning ifrågasättas. Avgränsningen har gett en uppfattning av hur delar av systemet fungerar, men det kan finnas avgörande variabler som inte identifierats i dessa delar. Dessutom kan författarens förkunskaper om kommunal verksamhet, relevant lagstiftning och regelverk ha bidragit till kunskapsluckor som påverkar resultatets helhet.

Fördelen med att använda ett *causal loop diagram* är enkelheten i att kommunicera väsentliga komponenter och interaktioner i ett system, och fungerar bra i tidiga stadier av att konceptualisering av en modell. Det innebär dock att en djupare förståelse av systemet kan gå förlorad. Det vill säga diagrammet tar inte hänsyn till distinktionen mellan informativa kopplingar och kopplingar mellan från flöden till lager, vilket kan leda till att positiv och negativ polaritet blir felaktig (Richardson, 1986).

Möjligheten till att under en längre tidsperiod observera förvaltningens arbete utgör därmed en betydande styrka för studien. Samtidigt hade ytterligare angreppssätt och fördjupning av studien kunnat möjliggöra metoder för verksamhetsutveckling där strategier integreras på ett systematiskt sätt.

4. Analys

Följande presenteras analysen av det empiriska materialet. Hur systemet fungerar är tolkningar som baseras på hur individer beskrivit arbetsplatsen, sina upplevelser och känslor. Dels under möten, dels under individuella intervjuer men även mellan möten. Analysen presenteras utifrån de huvudkategorier och underkategorier som identifierats som teman. Valet av hur kategorierna presenteras följer en röd tråd, det vill säga från var i förvaltningen grunden till problemen börjar och vilka konsekvenser det ger för systemet som undersökts. Under varje huvudkategori presenteras de utmaningar som identifierats, men även vilka resurser systemet har.

Övergripande så har analysen visat att det finns både potential och hinder i organisationen för att uppnå ekologiska hållbarhetsmål. Resurser har identifierats i arbetsgrupper på förvaltningen men även i samarbetsgrupper med andra förvaltningar och externa aktörer. Hinder har identifierats vara en effekt av organisationsformen och organisationskultur. Det innebär att det både finns potential och hinder i organisationens formella strukturer som organisationens informella strukturer.

4.1 Styrning och struktur

Ur ett systemteoretiskt perspektiv utgör styrning och struktur centrala mekanismer för hur ett organisatoriskt system koordineras. Det innefattar beslutstagande och omsättning av mål till praktiken. I levande mänskliga system är dessa strukturer inte enbart formella utan även beroende av tydliga öppna relationer, tydliga mandat och en gemensam förståelse. Styrningens funktion förutsätter kapacitet för genomförande och är avgörande för organisationens förmåga att utvecklas (Öquist, 2018; Billman & Engquist, 2017).

4.1.1 Hinder i styrning och struktur

Inom förvaltningen bedrivs arbete med ekologisk hållbarhet på olika nivåer och med ett flertal strategier. Observationerna och intervjuerna visade att trots detta saknas det generellt en fungerande struktur för genomförande, vilket delvis beror på att det saknas ett tydligt **ägarskap**. Många strategier eller metoder saknar en tydligt utpekad ansvarig funktion eller roll, vilket skapar osäkerhet kring vem som förväntas driva arbetet vidare (Colchester, 2019). Fortsättningsvis framkommer det att beslutsmandat ofta är diffusa, både inom och mellan förvaltningar. Styrmedel antas på politisk nivå men integreras i begränsad utsträckning i linjeorganisationens processer.

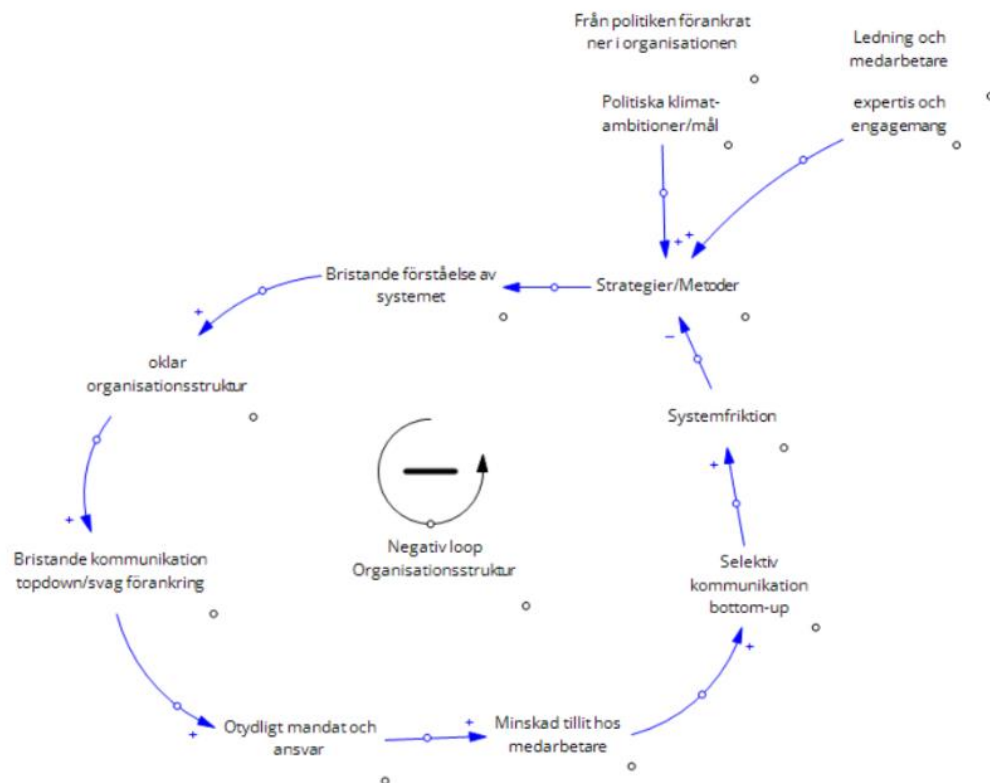
Ett exempel på detta är metoden 3-30-300, som politiskt antagits som ett styrande verktyg för stadens planering och förvaltning. Metoden berör därmed flera kommunala förvaltningar, däribland de tre som ingått i denna studie. Inom stadsplanering antas metoden tas i hänsyn bland annat i detaljplanearbetet, men det saknas i nuläget ett gemensamt och standardiserat tillvägagångssätt för hur denna uppskattning ska genomföras. Utvecklingen av metoden sker parallellt inom de olika förvaltningarna, vilket i sig inte är problematiskt. Att en metod utvecklas från olika organisatoriska utgångspunkter ger möjlighet för ett mer robust genomförande. Däremot innebär avsaknaden av ägarskap risk för utebliven samordning och förankring inom- och mellan förvaltningarna (Bushe, 2006). Konsekvensen kan bli att metoden inte implementeras på ett enhetligt sätt, vilket i förlängningen kan försvåra att målet om 30 % krontäckning uppnås i staden.

Ett ytterligare konkret uttryck för detta är att översiktsplanen, som ämnar att ange inriktning för den långsiktiga utvecklingen av den fysiska miljön (Boverket, 2025), i praktiken inte fullt ut nyttjas som det styrdokument den är avsedd att utgöra. Den politiska styrningen präglas i flera fall av höga ambitioner, men utan motsvarande stöd för implementering i verksamheten. Ägarskapet för översiktsplanen finns formellt hos stadsbyggnadskontoret, eftersom de ansvarar för framtagandet av dokumentet. Däremot framstår dess användning och tillämpning inom övriga förvaltningar som mer oklar. Ett flertal individer har under observationer uttryckt att översiktsplanen inte bör betraktas som ett dokument för en enskild förvaltning och ska fungera som en gemensam, övergripande grund för samtliga berörda förvaltningar. Den begränsade tillämpningen kan delvis förklaras av frågor kopplade till ägarskap, men även av andra organisatoriska och strukturella utmaningar (Colchester, 2019).

Utifrån teorin om levande mänskliga system och systemförändring kan detta tolkas som ett uttryck för bristande **gemensamma mentala kartor** inom den enskilda förvaltningens organisation men även i förvaltningsöverskridande frågor. Problematiken är inte enbart kopplad till enskilda processer, utan till organisationens övergripande struktur och styrningslogik, inklusive hur beslutsmandat definieras och kommuniceras från ledningsnivå till medarbetare i den operativa verksamheten. När olika aktörer har skilda uppfattningar om vad en strategi innebär, vem som äger den och hur den ska omsättas i handling, uppstår friktion och passivitet. I komplexa organisationer krävs samsyn kring uppdrag, problemdefinition och vägar till handling, vilket förutsätter att det finns tydligt och sammanhållet ledarskap. Avsaknaden av tydligt kommunicerade beslutsmandat och ansvarsfördelning förstärker risken för att medarbetare och förvaltningar agerar utifrån egna tolkningar av samma situation eller mål. Det bidrar i sin tur till de samordningsproblem som observeras mellan förvaltningarna (Bushe, 2006).

Denna negativa återkoppling visualiseras nedan med en CLD (beskrivs under metod 3.3). Ett plustecken vid en pil visar att en variabel förstärker eller bidrar till en annan variabel, medan ett minustecken visar att en variabel försvagar en annan (figur 1).

I ett system där beslutsstrukturer inte är transparenta och kontinuerligt kommunicerade försvagas även organisationens förmåga till lärande och systemförändring. Implementering blir därför beroende av individuellt engagemang snarare än av robusta strukturer, vilket gör arbetet sårbart och fragmenterat (Bushe, 2006).



Figur 1

4.1.2 Styrkor i styrning och struktur

En viktig detalj är att det finns strategier och verktyg som har en god utvecklingsprocess, vilket indikerar att det delvis existerar fungerande systemförändringar inom organisationen.

Den empiriska analysen visar att den höga ambitionsnivån i hållbarhetsfrågor, både inom staden och dess förvaltningar samt i samverkan med externa aktörer, utgör en viktig drivkraft för det långsiktiga arbetet. Det har observerats både på avdelningen och i stadsutvecklingsprojektet. Detta utgör en betydande potential för vidare systemutveckling.

Ur ett systemförändringsperspektiv innebär dessa förutsättningar att relativt avgränsade och strategiskt riktade insatser, såsom ett tydliggörande av ägarskap, beslutsmandat och beslutsvägar kan ge ett stort genomslag på systemets funktioner. Systemteoretisk analys och strategiformulering är dock endast det inledande steget i en förändringsprocess.

För att strategier ska få verkan krävs det att de integreras i organisationens formella strukturer, mellanmännsliga relationer och läroprocesser (Colchester, 2019).

4.2 Processer och flöden

I ett systemteoretiskt perspektiv utgör processer och flöden de mekanismer genom vilka styrning, beslut och kunskap omsätts i praktisk handling. I komplexa, mänskliga system är dessa flöden beroende av tydligt ägarskap, **fungerande kommunikationsvägar och gemensamma arbetsprocesser**. När dessa förutsättningar saknas uppstår systemfriktioner som bromsar flöden och försvårar kollektivt lärande (Bushe, 2006).

4.2.1 Hinder i processer och flöden

Empirin visar att det otydliga ägarskapet och den bristande ansvarsfördelningen, som beskrivits i föregående avsnitt, har en direkt påverkan på organisationens **arbetsprocesser**. Detta tar sig uttryck i form av dubbelarbete, både inom enskilda förvaltningar och mellan olika förvaltningar, samt i bakåttävande attityder hos medarbetare. Å ena sidan kan dubbelarbete tolkas som en positiv strömning, där flera individer och grupper engagerar sig i samma strategiska frågor, vilket potentiellt kan bidra till ökad kunskap och innovation (Colchester, 2019). Samtidigt visar materialet att denna kunskap ofta blir **personbunden** och i begränsad utsträckning förankrad i gemensamma strukturer. Konsekvensen blir att olika förvaltningar, avdelningar och arbetsgrupper utvecklar skilda arbetssätt, verktyg och prioriteringar för samma hållbarhetsmål. Detta kan leda till att arbetet riskerar att påverka resultatet på ett negativt sätt eller till och med motverka mål och intentionen med att anta en metod, särskilt i klimatfrågor som kräver systemövergripande samspel (Bushe, 2006). Se figur 3.

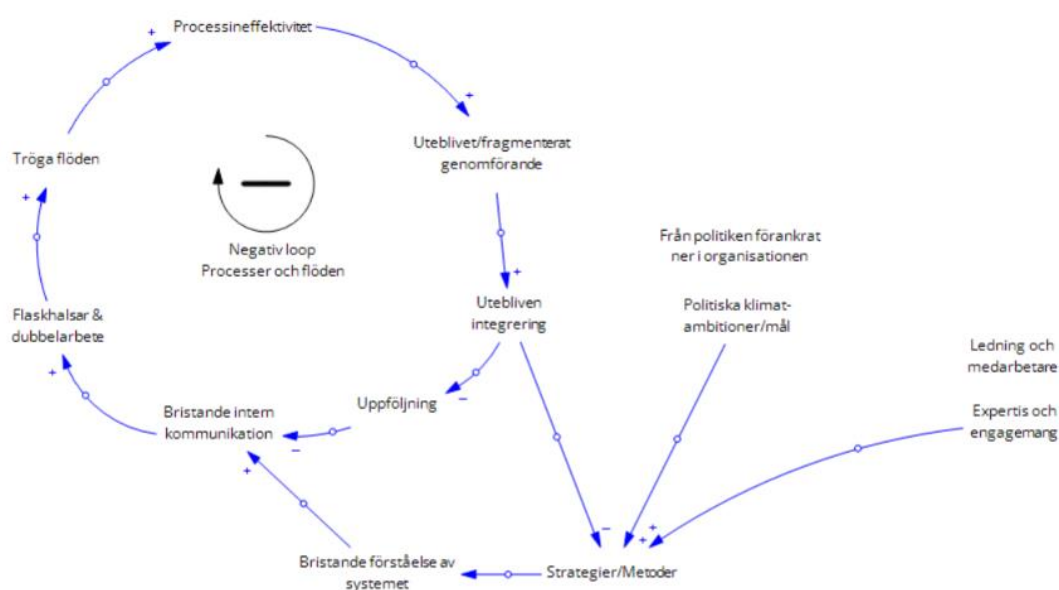
Under en intervju uttrycktes rädslan för att ambitioner och strategier riskerar att bli symboliska eller "trendiga" inslag snarare än operativa verktyg i det dagliga arbetet. Uteblivet samarbete och kommunikation för samsyn ger negativa effekter på ett långsiktigt hållbart arbete inom klimatfrågor. Ur ett systemteoretiskt perspektiv tyder detta på systemfriktioner. Det vill säga att skillnaden mellan hur arbetet är tänkt att fungera och hur det faktiskt utförs inte nödvändigtvis stämmer överens. **Flöden** som rör sig genom organisationen tenderar därför att tappa tempo och riktning (Öquist, 2018; Bushe, 2006).

Processer och flöden i organisationen som relaterar till klimatfrågor präglas alltså av flaskhalsar till följd av otillräcklig intern kommunikation och förankring. Empirin indikerar att det finns en samsyn kring förankring och samordning som nödvändiga förutsättningar för att arbetet ska fungera. Utmaningen är dock att strukturer för förankring är otydliga och i vissa fall ineffektiva. En återkommande iakttagelse är oklarhet kring vem som är mottagare av information och vem som ska informeras eller involveras i olika skeden av processerna. Detta skapar osäkerhet i informationsflödet och kan leda till kunskapsluckor som får direkta konsekvenser för resultatet. I vissa fall används kommunikation och förankring även taktiskt, där information hålls tillbaka om den förväntas möta motstånd eller riskera att bromsa processen. Se figur 2.

Empirin indikerar att kommunikationen, i förvaltningen som studerats i denna analys, brister i top-down-flödet som ska förmedla strukturer, riktning, prioriteringar och beslut. Detta bidrar till minskad tillit till chefer och ledning, vilket i sin tur leder till att medarbetare blir mer selektiva i sin kommunikation uppåt i organisationen. Även kommunikationen mellan förvaltningar är inte alltid fungerande. Alla förvaltningar behöver inte ha

löpande kontakt, men där samverkan är nödvändig saknas samsyn, ett gemensamt språk och ibland tillit. Se figur 1.

Sett ur ett systemförändringsperspektiv riskerar dessa mönster att leda till det som beskrivs som ”tjänsterika men systemfattiga” insatser. Många parallella aktiviteter pågår samtidigt, men utan gemensam infrastruktur för samordning, lärande och uppföljning. Insatserna blir då tillsammans mindre än summan av delarna, eftersom de underliggande strukturerna som formar systemets beteende förblir oförändrade (Colchester, 2019). Den ökade komplexiteten i informationsmängd och samverkansbehov förstärker detta problem. När ett fåtal personer eller funktioner förväntas överblicka komplexa processer utan stöd av fungerande informationsflöden och gemensamma arbetssätt ökar sårbarheten i systemet (Billman & Engquist, 2017; Bushe, 2006).



Figur 2

4.2.1 Styrkor i processer och flöden

För att åstadkomma systemförändring krävs inte enbart fler samarbetsytor, utan en annan typ av samarbete – där gemensam infrastruktur, tydliga processer och inbyggda former för samarbete utgör norm snarare än undantag. I ett sådant system blir samarbete en integrerad del av hur flöden rör sig genom organisationen.

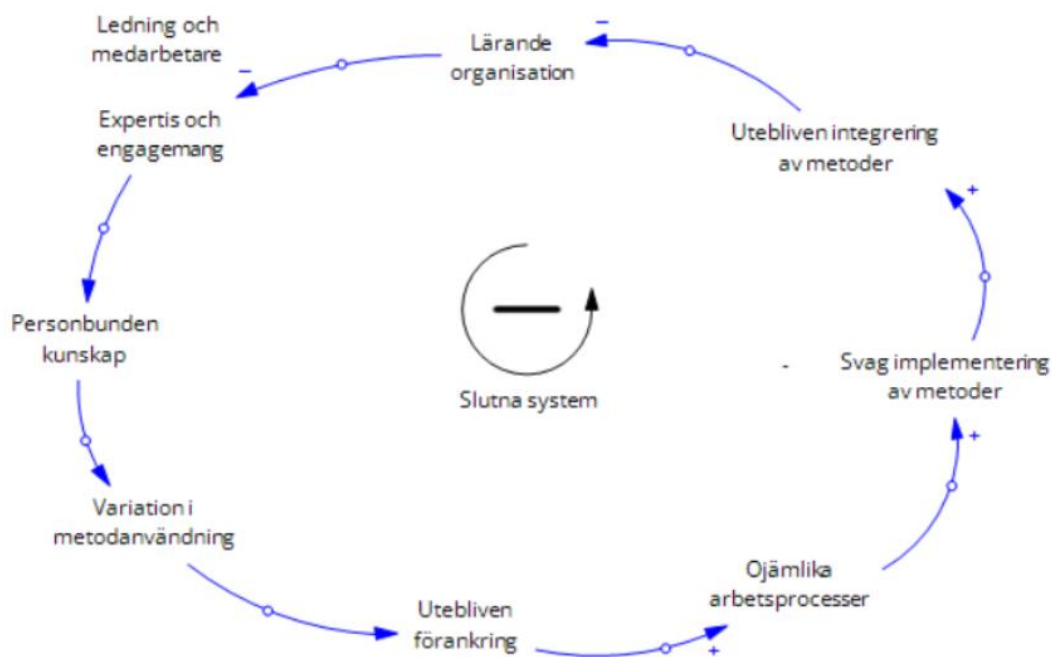
Empirin indikerar att det finns en betydande potential att stärka organisationens genomförandeförmåga genom att tydliggöra processägarskap, minska dubbelarbete och skapa gemensamma strukturer för kommunikation och lärande. Sådana insatser kan fungera som hävstänger i systemet, där relativt små förändringar i processutformning och informationsflöden ger effekt för systemets helhet.

4.3 Slutna och öppna system

Organisationer kan, ur ett systemteoretiskt perspektiv, förstås som mer eller mindre öppna system. Öppna system kännetecknas av informationsutbyte, anpassningsförmåga och lärande, medan slutna system tenderar att reproducera befintliga mönster, normer och beteenden även när omvärldens krav förändras. I mänskliga, levande system formas denna öppenhet eller slutenhet i hög grad av organisatoriska strukturer, organisationskultur, relationer och etablerade handlingsmönster (Colchester, 2019; Billman & Engquist, 2017; Bushe, 2006).

Empirin visar att organisationen uppvisar drag av både öppna och slutna system. Inom klimat- och sociala frågor, är till viss del **kunskap personbunden** och kopplad till enskilda individer. Detta har observerats både på avdelningen och inom det studerade stadsutvecklingsprojektet. Denna form av specialiserad expertis speglar en bredare samhällelig norm av funktions- och ämnesspecialisering. Samtidigt innebär avsaknaden av systematisk förankring att kunskapen fragmenteras och blir svår att integrera i organisationens gemensamma arbetssätt och i detaljplanarbete (se figur 3) (Colchester, 2019). På avdelningen finns en uttalad ambition att förankra och sprida kunskap, exempelvis genom arbetsgrupper som arbetar med specifika frågor. Empirin indikerar dock på en osäkerhet kring hur detta ska genomföras i praktiken, samt vilka resurser och strukturer som krävs för att möjliggöra detta. Detta är resultat av vad som beskrivits i tidigare avsnitt och påverkar användningen av strategier och verktyg i en verksamhet.

Organisationskulturen framträder i materialet som både en möjliggörare och ett hinder för implementering av styrmedel, metoder och strategier. Ambitiösa visioner och uttalade värderingar samexisterar med underliggande antaganden, normer och beteendemönster som i praktiken påverkar hur arbetet bedrivs. Avsaknaden av **systematisering** innebär att genomförandet i stor utsträckning vilar på individers engagemang och vilja snarare än på gemensamma strukturer och rutiner. Detta skapar en sårbarhet i systemet, där kontinuitet och lärande riskerar att gå förlorade vid personalomsättning eller förändrade förutsättningar. Samtidigt förstärker detta risken för att strategier och modeller används selektivt och olika av olika handläggare, vilket knyter an till de process- och flödesproblem som identifierats i föregående avsnitt (Billman & Engquist, 2017; Bushe, 2006). Se figur 3.



Figur 3

Empirin indikerar även att normer, regler och lagstiftning i vissa sammanhang används som argument för att inte utveckla organisationens arbetssätt vidare. Dessa strukturer fungerar då som bromsande mekanismer snarare än som ramar för förändring. Detta kan förstås som ett uttryck för systemets tendens att söka stabilitet och förutsägbarhet, vilket i perioder kan leda till ökad slutenhet och minskad öppenhet för att experimentera. Ur ett beteende- och ledarskapsperspektiv kan detta relateras till hur osäkerhet, ansvar och risk hanteras i organisationen. När mandat och relationer inte är tillräckligt klargjorda ökar benägenheten att luta sig mot formella regler snarare än att utforska nya arbetssätt inom givna ramar (Billman & Engquist, 2017; Bushe, 2006).

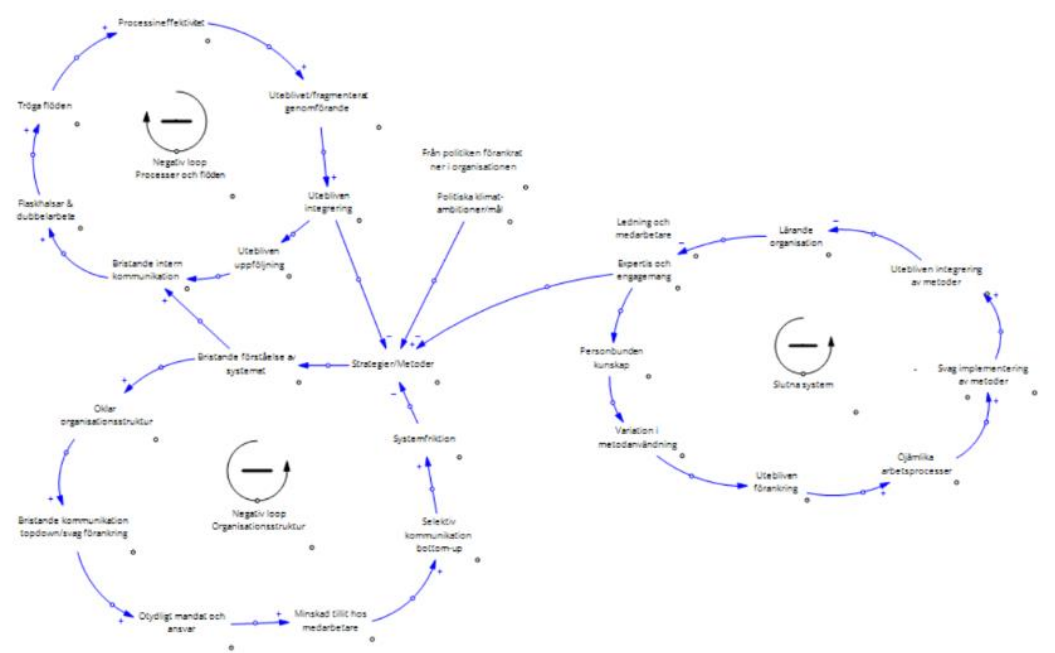
Samtidigt finns tydliga drag av öppenhet i organisationen. Det finns hög kompetens, engagerade medarbetare och en tydlig vilja att arbeta för en hållbar stad. Organisationen bedriver pilotprojekt och experimentella arbetssätt, exempelvis stadsutvecklingsprojektet som är i fokus i denna studie och andra initiativ inom avdelningen, som indikerar att det finns kapacitet för lärande och systemförändring. Enligt systemteori är en förutsättning för att en organisation ska kunna ha förmågan att genomföra systemförändring att man har en öppenhet för experimenterande (Colchester, 2019).

Slutligen pekar studien på att systemförändring förutsätter en bredare förståelse av ledarskap och medarbetarskap. En organisation kan förstås som ett nätverk av relationer snarare än som en statisk struktur. Det som kännetecknar organisationen är de återkommande handlings- och interaktionsmönster genom vilka människor samlar in och tolkar

information, fattar beslut och driver förändring. När dessa relationer är tydliga och tillitsfulla ökar systemets förmåga att fungera som ett öppet och lärande system (Bushe, 2006).

Den minskade graden av centraliserad kontroll och ökade betoningen på medarbetarnas inflytande pekar mot en mer *empowered* organisationsform. Samtidigt skapar detta nya krav på kunskap och färdigheter i samarbete, kommunikation och gemensamt ansvarstagande, särskilt högre upp i hierarkin där komplexiteten i beslutsfattandet ökar. Ledarskap kan därför inte enbart knytas till formella positioner, utan behöver förstås som något relationellt och praktiserat i det dagliga sammanhanget. Systematiskt ledarskap handlar om att skapa sammanhang, bygga tillit, formulera gemensamma mentala kartor av framtiden och våga utmana etablerade mönster. Det innebär att både chefer och medarbetare kan betraktas som ledare i förändringsprocessen. Förändring börjar ofta i små initiativ, i möten mellan människor och i viljan att pröva nya arbetssätt. När dessa initiativ ges utrymme att växa och stöds av strukturer som gör dem långsiktigt hållbara, skapas förutsättningar för att förändring ska kunna etableras och till slut integreras i ordinarie arbetsätt (Bushe, 2006).

Nedan (figur 4) visualiseras hur dessa tre negativa loops hör samman.

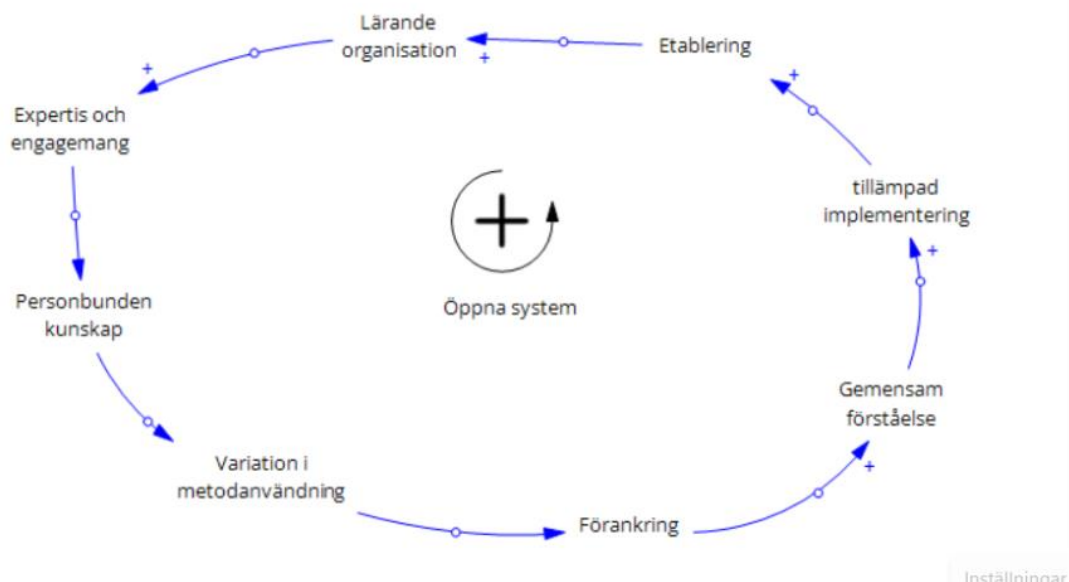


Figur 4

5. Diskussion

Syftet med studien var att kartlägga hur ett kommunalt organisatoriskt system fungerar i relation till arbetet med ekologisk hållbarhet. Analysen visar att systemet både rymmer betydande resurser och hinder för att omsätta strategier och ambitioner i praktisk handling. Resultatet indikerar att utmaningar inte primärt är kopplade till brist på vilja, kunskap eller strategiska dokument, utan snarare till hur organisationens styrning, processer och kultur samspelar. Den genomgående identifieringen i analysen är att systemet, tillsammans med de styrkor som redan finns, behöver utveckla strukturer, förankring, intern kommunikation och samarbete för att främja en organisation som kan ta sig an situationer och frågor av komplexitet. Se figur 4.

Organisationen står inför utmaningar som är välkända i teori om komplexa levande mänskliga system. Samtidigt visar analysen att det finns betydande potential, att fungera som en lärande organisation med förmågan att genomföra systemutveckling, inom förvaltningen och i den experimentella miljö som observerats i det specifika stadsutvecklingsprojektet. Det innebär att höga ambitioner och visioner inte behöver stanna på strategisk nivå utan kan omsättas i praktisk handling, förutsatt att det finns en gemensam förståelse för systemet som helhet. Genom att använda sig av ett systematiserande angreppssätt är det möjligt att skapa högre sannolikhet och förutsättningar för att höga ambitioner och visioner inom ekologiska hållbarhetsmål integreras. Eftersom ett systemiskt tillvägagångssätt är *multi-solving*, innebär det att det kan ha goda effekter för organisationens arbete generellt. Förändringar i grundstrukturen kan skapa synergier mellan ekologiska, sociala och funktionella mål. För att ta till vara på denna potential krävs ökad samordning mellan strategier och metoder så att de verkar i samma riktning (Colchester, 2019). Se figur 5 & 6.

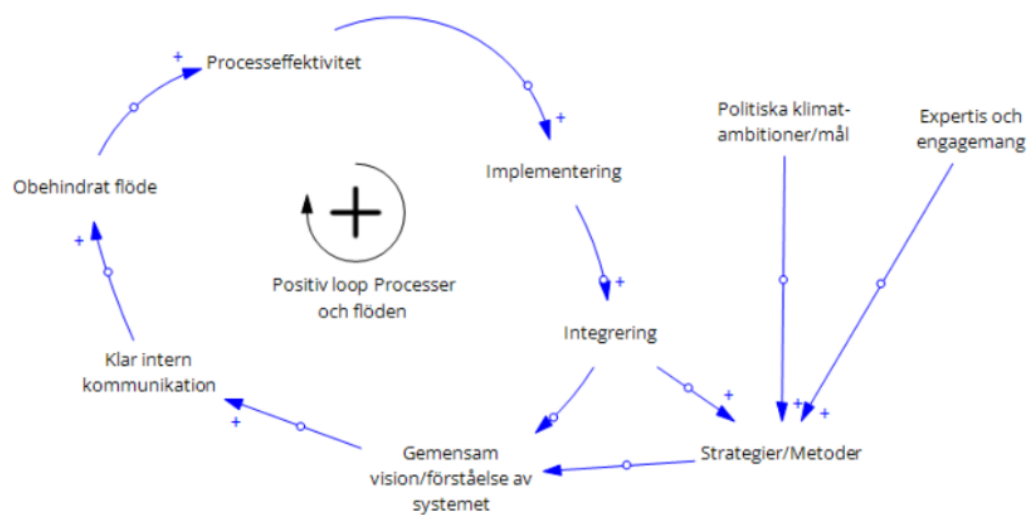


Figur 5

Analysen har pekat på att organisationen genomgår och har genomgått en förändringsprocess. Uppfattningen är att organisationen rör sig mot ett mer systematiskt och utvecklingsinriktat arbetssätt, samtidigt som man lutar sig tillbaka på traditionella organisationsstrukturer. I enlighet med systemtänk innebär systemförändring ofta faser som präglas av osäkerhet, friktion och upplevelsen kan vara att mönster inte förändras. Att gå från ett etablerat paradigm till ett nytt är sällan en linjär och smärtfri process. Det kan ta flera år innan nya strukturer, relationer och arbetssätt stabiliseras i organisationer som genomgår verksamhetsutveckling eller omorganisering (Colchester, 2019). Med ett sådant perspektiv kan de utmaningar som identifierats i analysen delvis förstås som en naturlig del av en större systemförändring snarare än ett tecken på misslyckande.

5.1 Systemiska grundvillkor och organisationens styrka

De identifierade utmaningarna, otydligt ägarskap, otydliga beslutsmandat och bristande samordning, är inte isolerade problem utan uttryck för hur systemets styrning, kommunikation och förankring fungerar som helhet. Ur ett systemteoretiskt perspektiv är detta särskilt tydligt i organisationer där planering, utredningar och genomförande är uppdelade mellan olika aktörer. När styrmedel och strategier inte förankras mellan dessa delar riskerar processen att tappa sammanhang, vilket i sin tur försvårar möjligheten att arbeta systemövergripande med komplexa hållbarhetsfrågor. Resultatet indikerar att genomförande och planering är beroende av varandra, det vill säga att planeringen för hållbar utveckling förutsätter samtidigt en vision om hur planerna kan realiseras och vilka organisatoriska förutsättningar som krävs för detta. Förankringen mellan förvaltningar som berör varandra är därför en avgörande faktor för att processen ska hålla hela vägen. Se figur 5.



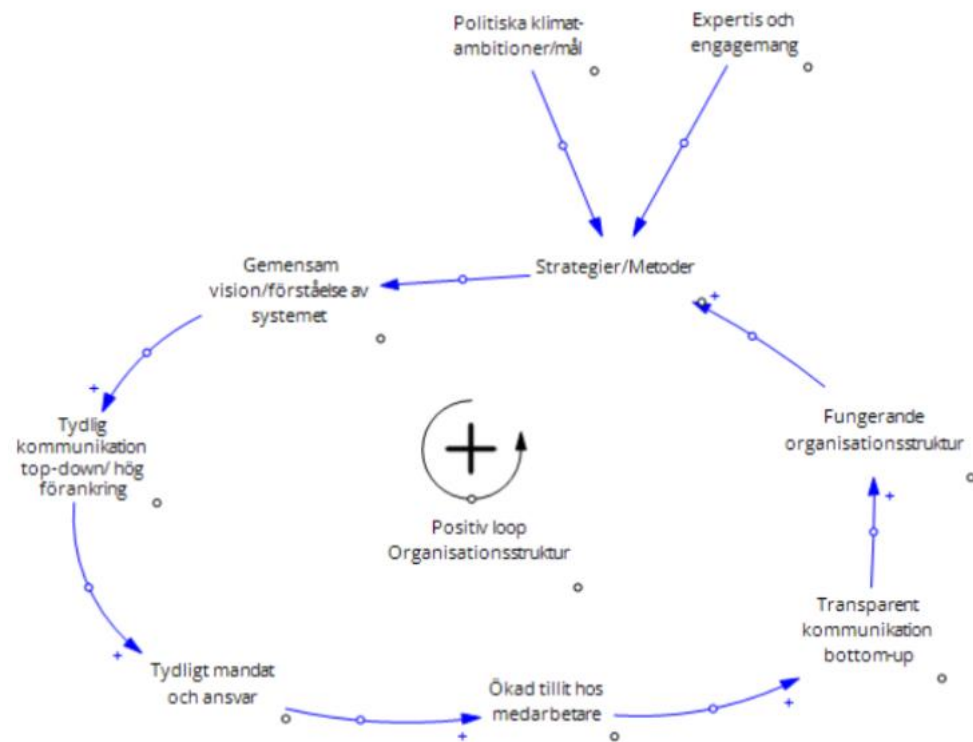
Figur 6

Organisationen utmanas dock även av kulturella mönster som bidrar till slutenhet. Personbunden kunskap, beroende av eldsjälarna och avsaknaden av systematisering gör att lärande och kontinuitet blir sårbara. Normer, regler och lagstiftning används i vissa fall som argument för att inte utveckla arbetssätt, vilket kan ses som ett sätt för systemet att

hantera osäkerhet genom stabilitet snarare än genom lärande. Risken är dock att denna typ av agerande leder till upplevelser av frustration och cynism. Cynism kan beskrivas som ett skydd mot att investera tid och energi i förändringsprocesser som man upplever saknar förutsättningar att lyckas (Bushe, 2006).

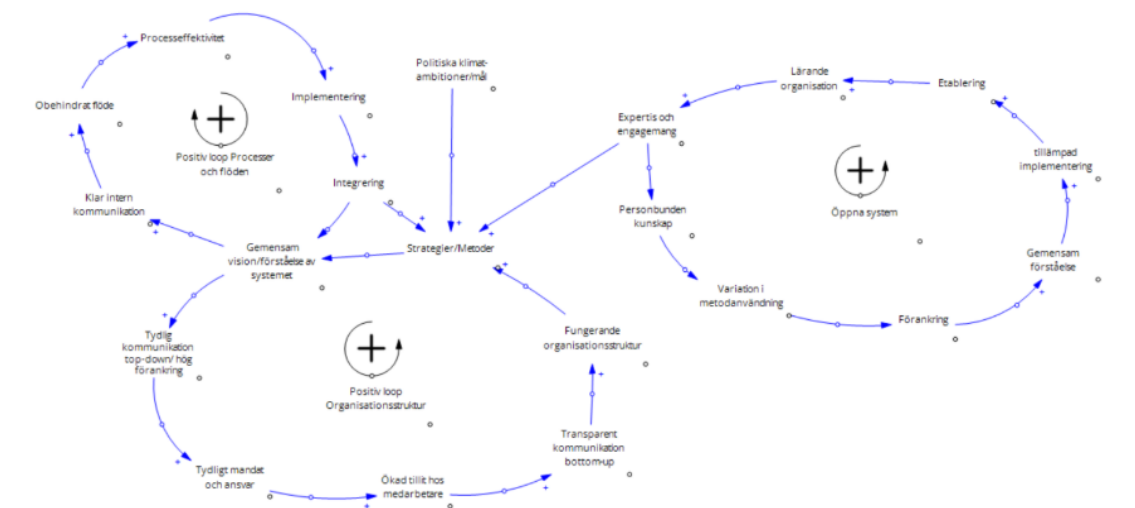
Men bakom individer som uttrycker cynism finns ofta höga ideal och en betydande outnyttjad förändringskraft. Analysen visar att det finns stark motivation och kompetens hos medarbetare, särskilt inom hållbarhetsfrågor. Detta pekar på vikten av att styrning och struktur bör ge förutsättningar för medarbetare att bidra till förändring.

I detta sammanhang framträder en dubbelriktad påverkan. Ledning formar förutsättningar för den operativa nivån, samtidigt som det finns en kraft underifrån som kan påverka och utveckla organisationen uppåt. Ledningens uppgift blir därmed att förvalta denna kraft och skapa strukturer som möjliggör att motivation och kunskap omsätts i organisatoriskt lärande (Bushe, 2006; Colchester, 2019). Se figur 7.



Figur 7

Nedan (figur 8) visualiseras hur dessa tre positiva loops kan förstärka strategier och metoder för ekologisk hållbarhet.



Figur 8

6. Slutsats

Studien har genom en systemanalys belyst hur arbetet med ekologisk hållbarhet på en kommunal förvaltning formas av styrning, strukturer, processer, relationer och organisatorisk kultur. Analysen visar att organisationen har stor potential att fungera som en öppen och lärande organisation med förmågan att utveckla verksamheten förutsatt att man har gemensam förståelse för systemet och systematiserar arbetsprocesser.

Den samlade bilden visar att avdelningen i fokus för denna undersökning och det specifika stadsutvecklingsprojektet som studerats, har en stark grund i form av kompetens, engagemang och god kollegial kultur. Det indikerar att utmaningarna inte beror på brist på ambition, utan i den organisatoriska formen. Genom att tydliggöra ansvar och beslutsmandat, stärka förankring och utveckla gemensamma ramverk för lärande och samarbete kan organisationen stärka sin förmåga att vara ett öppet, experimentellt, lärande och utvecklande system.

En central slutsats är att organisationens främsta utvecklingspotential inte ligger i att endast ta fram nya strategier eller verktyg, utan till stor del i samordning och omsättning av befintliga ambitioner i gemensamma arbetssätt. Om organisationen förmår att se sitt arbete ur ett systemperspektiv blir det tydligare vilka förändringar som ger störst verkan och justeringar kan få stora effekter på systemets funktion.

Referenser

- Billman, K., & Engquist, C. (2017). *Teaming*. Studentlitteratur.
- Boverket (2025). *Översiktsplanering*.
<https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/oversiktsplan>
- Bushe, G. R. (2006). *Klart ledarskap: Hur framstående ledare gör sig förstådda, motiverar och inspirerar och hjälper alla på jobbet att bli äkta*. Ekerlid.
- Colchester, J. (2019). *Systems Change: A Holistic Approach*. Scribd. Hämtad 12 december 2025, från <https://www.scribd.com/document/449589869/Systems-Change-Book>.
- Forsberg, G. (2019). *Samhällsplaneringens teori och praktik*. Liber.
- Lund, E., & Nordh, H. (2024). Do we have enough space for the trees we need? *Urban Forestry & Urban Greening*, 96, 128365. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128365>
- Lyneis, Hines, (2007).
- Malmö stad. (2025a). *Miljö och klimat*. Miljö och klimat - Malmö stad
- Malmö stad. (2025b). *x*
- Malmö stad. (2025c). *x*
- Malmö stad. (2023a). *x*
- Malmö stad. (2023b). *Översiktsplan*. Översiktsplan för Malmö 2023
- Regeringskansliet. (2025). *Agenda 2030 för hållbar utveckling*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>
- Vesuviano, G., Fitch, A., Owen, D., Fletcher, D., & Jones, L. (2025). How well does the 3-30-300 rule mitigate urban flooding? *Urban Forestry & Urban Greening*, 104, 128661. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128661>
- Wamsler, C. (2014). *Cities, disaster risk and adaptation*. Routledge, Taylor & Francis-Group. <https://doi.org/10.4324/9780203486771>
- Öquist, O. (2018). *Systemteori i praktiken*. Gothia Fortbildning.



LUNDS
UNIVERSITET

CEC

CENTRUM FÖR MILJÖ-
OCH KLIMATVETENSKAP