

## DE OSYNLIGA MAKTHAVARNA – TRANSFORMATION OCH LÄRANDE

TUIJA HILDING-RYDEVIK

**H**ar du någon gång i livet upplevt att din syn på saker och ting, som yrkesperson eller privatperson, har förändrats i grunden? Att du lärde dig något grundläggande nytt? Vad bidrog till det? Något du läste, något chefen sa, en allvarlig händelse i familjen? För mig som naturvetenskapligt skolad i matematik, biologi och kemi förändrades min syn på verkligheten av innehållet i en bok. Jag samarbetade med en grupp av samhällsvetare och en arkitekt i ett större samhällsvetenskapligt forskningsprojekt om planering, på Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Projektet handlade om vilka villkor tjänstemän i kommuner och regioner har för att lära sig att omsätta de politiska målen om hållbar utveckling. Som en del av samarbetet läste vi en samhällsvetenskaplig bok för att få en gemensam grund för samarbete och synsätt i projektet. Boken vi läste handlar om vad vi anser är verkligt. Vad vi kan få kunskap om och hur vi kan få kunskap om verkligheten. Den handlade om vilken roll som människors språk, känslor, sociala samspel, faktakunskaper med mera har för vad vi tolkar som sant om den verklighet som omger oss.

Kunskap om människan och samhällen är avgörande i arbetet för hållbar utveckling i allmänhet. Det är ju vi människor och våra samhällen som orsakat de problem vi idag upplever i relation till biologisk mångfald. Men det är också vi människor och vår praktik – vår moral, politik, ekonomi, organisering, konsumtion, produktion med mera – som är lösningen. Därför är kunskap om människan och hennes samhällen en viktig grund för den

samhällsomställning, transformation, som efterfrågas för att vi som individer och samhället ska kunna leva mer hållbart ekologiskt, socialt och ekonomiskt. Detta gäller i relation till biologisk mångfald och klimatet. Den samhällsomvandling som krävs kan uttryckas som att uppnå en permanent kapacitet för samhällen och individer att bättre, på ett hållbart sätt, ta vara på biologisk mångfald i sig och de ekosystemtjänster biologisk mångfald bidrar med. Att uppnå denna permanenta kapacitet kräver att vi lär oss nya sätt att sätta värde på biologisk mångfald, nya sätt att organisera, producera, konsumera med mera i relation till biologisk mångfald. Det handlar om grundläggande förändringar av våra världsbilder och vad som utgör det goda livet och den goda framtiden. Så i detta kapitel ser jag på lärande som vägen framåt för att uppnå transformation, samhällsförändring.

### SYFTET MED KAPITLET

Syftet med detta kapitel är att ge mer detaljer rörande de grundläggande mänskliga processer som bidrar till samhällstransformation och som behöver påbörjas för att skapa en hållbar framtid för biologisk mångfald. Jag använder här resultat från min egen forskning om tjänstemän i kommunala och regionala förvaltningar samt om miljökonsulter. Fokus är på deras förutsättningar för lärande och förändring som yrkespersoner. Forskningens fokus innebär i mångt och mycket att belysa vad det innebär att vara yrkesmänniska i en tid av förändring, det vill säga hur vi lär oss på våra arbetsplatser.

Tjänstemännen är centrala för genomförandet av svensk och internationell politik och lagstiftning som rör biologisk mångfald och de ekosystemtjänster som biodiversitet bidrar med. Jag lyfter fram vad det innebär att förändras som yrkesperson, särskilt som tjänsteman i eller konsult till offentliga verksamheter.

Nedan följer en kort beskrivning av varför tjänstemän kan ses som dolda makthavare. Efter detta beskrivs grunderna i lärande på arbetsplatser. Större delen av kapitlet ger exempel på förutsättningar för lärande i olika yrkesgrupper. Exempelen rör hur tjänstemän i praktiken lär sig att genomföra politik för hållbar utveckling, använda/omsätta begreppen ekosystemtjänster och invasiva arter. Resultaten har främst tagit fram genom intervjuer med yrkesverksamma, enskilt eller flera i taget. Några övergripande slutsatser avslutar kapitlet.

#### TJÄNSTEMÄN SOM DOLDA MAKTHAVARE

Varför fokusera på tjänstemännens arbete? De ses ju inte som formella beslutsfattare eller att de är makthavare. Som tjänsteman, men också som konsult till offentliga organisationer, till exempel kommuner, har man mycket makt genom det kunskapsunderlag man antingen beställer eller/och tar fram till dem som sedan ska ta beslut. Enligt den traditionella modellen av relationen mellan politiker och tjänstemän så arbetar politiker med värderingar och de tar besluten. Förvaltningen och tjänstemännen var de som förväntades arbeta med fakta och att neutralt, utan egen påverkan, genomföra politiska beslut.<sup>1</sup> Forskningen sedan 1950-talet har dock tydligt visat att så ser det inte ut i praktiken. Vad som faktiskt genomförs av det politiker beslutar hänger till

sist på dem som genomför politiken, så en amerikansk professor i statsvetenskap redan 1980.<sup>2</sup>

Sedan skrev den svenska statsvetenskapliga forskaren Lennart Lundquist<sup>3</sup> att vad som sker i förvaltningar är en ”betydelsefull del av den demokratiska processen”. Det svenska förvaltningssystemet är sedan Axel Oxienstiernas tid (1630-talet) konstruerat för att myndigheter ska ha stor självständighet.<sup>4</sup> I många fall har således tjänstemän i praktiken stort utrymme att utifrån ett mer lokalt perspektiv tolka och genomföra politikens och lagstiftningens innehåll och intentioner. Detta gäller även i nationella system som det svenska där mer vaga ramlagar är det vanliga. Utrymmet för tolkning blir särskilt stort när politiska direktiv är otydliga. De tjänstemän som är närmast det faktiska genomförandet, så kallade *Street level bureaucrats* eller närbyråkrater<sup>6</sup>, blir då ”tolkar” eller ”grindvakter”<sup>7</sup> i relation till politiska direktiv. Det är därför viktigt att förutsättningarna är goda för tjänstemän att lära sig till exempel vad hållbar utveckling innebär och hur till exempel begreppet ekosystemtjänster samt biologisk mångfald kan tolkas och integreras i olika verksamheter.

Nu följer en kort beskrivning av hur lärande kan definieras och vilka mänskliga processer på arbetsplatser som lärande består av. Därefter följer exempel på dessa processer från tjänstemän och konsulters vardag. Kapitlet avslutas med ett övergripande exempel på alla de processer som behöver samspela för att förändring och lärande ska se.

2 Lipsky, 1980.

3 Lundquist, 1991, s. 14.

4 Bull et al., 2012, s. 78.

5 Lipsky, 1980.

6 Lundquist, 1991, s. 17.

7 Hoag, 2011.

1 Lundquist, 1991, s. 35–39

## DEFINITION AV LÄRANDE OCH FÖRÄNDRING

Den forskning jag visar upp här är använder sig av teorier om hur så kallat informellt lärande går till. Detta lärande sker i vardagen, på till exempel människors arbetsplatser eller hemma. Det är den förändring, lärande, som sker utanför de formella undervisningssituationerna.

Vi använder ju gärna till vardags begreppet "lärande" lite löst men den danske professorn i livslångt lärande, Knud Illeris<sup>8</sup>, ger begreppet skarpare form, det vill säga, lärande är: "någon process som i en levande organism leder till en *permanent förändring av kapacitet* och som inte är helt beroende av biologisk mognad eller åldrande" [min översättning].

Den samhällsomvandling, transformation, som behövs är ju en ökad och helst permanent kapacitet att vi som samhällen och individer bättre tar vara på såväl biologisk mångfald i sig som de ekosystemtjänster biologisk mångfald bidrar med.

### *Förändringens/lärandets beståndsdelar*

Illeris anger att två mycket olika processer krävs för att lärande ska ske<sup>9</sup> – en individuell och en påverkad från omgivningen (figur 1).

Lärande, det vill säga att utöka och förvärva ny kunskap, sker dels som interna individuella psykologiska processer, det vill säga kognitiva processer. Dels sker lärandet i samspelet mellan människan (den som lär sig, till exempel en tjänsteman eller konsult) och hennes sociala, kulturella och materiella omgivning (på till exempel en arbetsplats).

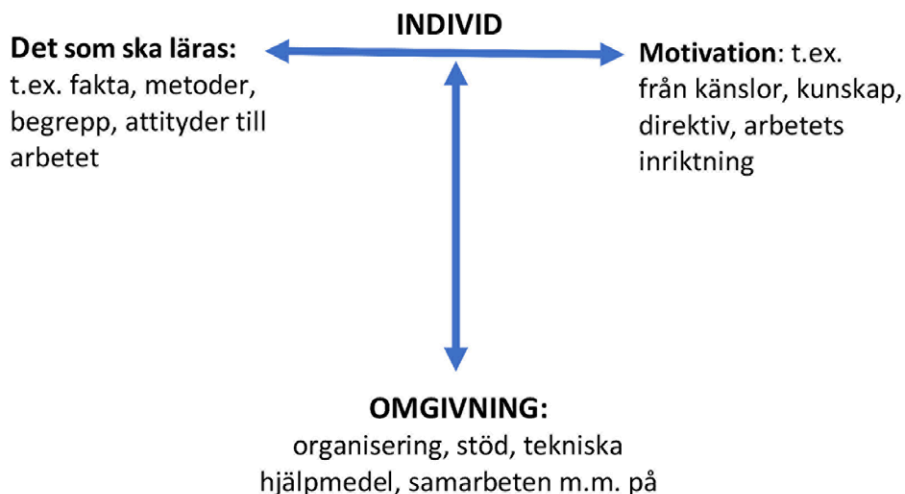
De individuella processerna inbegriper för det första vad det är vi ska lära oss, exempelvis vad biologisk mångfald är, hur en specifik verksamhet beror av fungerande ekosystem och ekosystemtjänster, vilka konsekvenserna är av en verksamhet på biologisk mångfald och hur verksamheten kan minska de negativa effekterna och kanske till och med hjälpa till att öka nyttan för biologisk mångfald som del av den specifika verksamheten (integrering). Vad som behöver läras beror av sammanhanget, vilken verksamhet man företräder, vilken profession man har i grunden med mera. Jag ger exempel på detta senare i texten.

För det andra inbegriper de individuella processerna vad som motiverar mig att lära detta nya. Motiveringen kan påverkas av lagstiftning man tycker är rimlig, larmrapporter om till exempel utrotning av arter, insikten om att mänskligheten inte kan gå miste om den biologiska mångfalden och en egen kärlek till naturen, det vill säga sådant som är kopplat till känslor. Det kan handla om att min verksamhet också kan tjäna i konkurrenskraft och goodwill i konsumenternas ögon och så vidare.

Den tredje dimensionen, omgivningen, kan i sin tur, om vi talar om lärande på arbetsplatser, handla om hur arbetet leds, organiseras, administreras och vilka arbetsredskap som finns tillgängliga. Det handlar således också om tekniskt-organisatoriska faktorer. Men omgivningen på en arbetsplats består också av sådant som sociala samspel, maktförhållanden och sektorskulturer med mera. Som avslutning på dimensionen om omgivningens betydelse för lärandet vill jag lyfta fram det forskaren Wenger poängterar. Lärande sker hela tiden som en naturlig del av vår vardag. Lärandet uppstår genom att vi människor är sociala varelser och ingår i olika sociala sammanhang, som till exempel en arbetsplats. Lärande sker i ett speciellt socialt

8 Illeris, 2009, s. 7.

9 Många lärandeteorier behandlar bara en av dessa två processer (Illeris, 2009, s. 8).



Figur 1. Lärandets två grundläggande processer och lärandets tre dimensioner. Illeris, 2009, s. 9.

sammanhang,<sup>10</sup> vilket betyder att lärandet påverkas av sammanhangets mål, medel och sociala kulturer.

Som helhet – lärande är en mångfasetterad process, och alla tre dimensionerna i figur 1 behöver samspeka för att lärande ska ske.<sup>11</sup>

Nedan följer nu exempel på de tre dimensionerna av lärande i relation till tjänstemän i den offentliga förvaltningen (kommuner, länsstyrelser, regioner, nationella myndigheter) och konsulter till densamma. Exemplet handlar om politiken för att tillämpa målen om hållbar utveckling, ekosystemtjänster och invasiva arter. Exemplet nedan är organiserade under rubrikerna det som ska läras, motivation och omgivning ger exempel på lärandets tre dimensioner i figur 1.

#### DET SOM SKA LÄRAS

*Långt avstånd till frågan om biologisk mångfald och ”miljö”*

Miljöfrågorna ligger långt utanför ”verkligheten” ...<sup>12</sup>

Detta är ett citat från en regionalekonom i en av Sveriges regioner. Genom intervjuer med tjänstemän med olika bakgrund och arbetsuppgifter tog vi fram deras erfarenheter om att börja arbeta med hållbar utveckling och miljödimensionen i arbetet med planer för framtida regional utveckling. Citatet visar med all tydlighet att tjänstemän i samma organisation har helt olika utgångspunkter till samma fråga det vill säga miljön. Vi har olika perspektiv och synsätt i relation till miljöfrågor och naturvård, beroende på exempelvis vår utbildning. Så hur långt en tjänsteman befinner sig från biologisk mångfald teoretiskt och

<sup>10</sup> Wenger, 2010.

<sup>11</sup> Illeris, 2009, s. 8–11.

<sup>12</sup> Asplund et al., 2010, s. 85.

praktiskt medför ju behov av olika innehåll i lärandet. Bara att förhålla sig till och förstå innebörden av begreppet biologisk mångfald är en första utmaning om man i sin professionella vardag aldrig kommer i kontakt med det. Det första steget för många i arbetet med biologisk mångfald är ju förstås att veta att man bör börja arbetet med att ställa om sin verksamhet.

När det gäller begreppet ekosystemtjänster såg vi i vår forskning att det i början av begreppets tillämpning i kommunal planering så fanns lite samma avoga inställning som ovan. Vi intervjuade tjänstemän i organisationer där man påbörjat arbete med att utveckla hur man skulle kunna arbeta med ekosystemtjänster. En tjänsteman berättade att politikerna dock i början avfärdade tjänstemannens förslag att arbeta med ekosystemtjänster som ”tjafs som tar tid”.<sup>13</sup> Detta var för cirka tio år sedan och ekosystemtjänster är idag ett mer etablerat arbetsfält och begrepp. Idag finns definitioner, nya sätt att beskriva, värdera och kartera ekosystemtjänster. När det gäller användningen av begreppet ekosystemtjänster har det visat sig förmedla nyttan med naturen till i alla fall vissa som inte har natur och miljö som sitt direkta arbetsfält. En tjänsteman på näringslivsavdelningen på en kommun sa till exempel att ”ekosystemtjänster har alltid en mottagare, det är alltid någon som konsumerar upplevelsen eller maten”. Hen sa vidare att: ”Värden i sig är ingenting som man kan marknadsföra eller skapa en ekonomi kring eller så ... Medan en tjänst är något som man kan göra någonting med på ett annat sätt.” Flera vi intervjuade sa också att begreppet ekosystemtjänster omdefinierar arbetet med naturfrågor till något positivt. Natur- och miljöfrågor förknippas inte bara med ”domedagsprofetior om att vi håller på att

förstöra vår planet”. Men ser också att naturen ”faktiskt skapar någonting”.<sup>14</sup>

*Långt och samtidigt nära till  
frågan om biologisk mångfald*

Hållbara städer och stadsmiljöer är viktiga för såväl människors hälsa som för den gröna infrastrukturen (med det menas de stora sambanden mellan ekosystemen i landskapen, det vill säga livsvillkoren för växter och djur). Boverket har uppmärksammat att det i allt större omfattning planteras främmande träd och växter i våra städer. I tätorter tar kommunerna bort inhemska träd och tar in vad som förväntas vara mer tåliga växter i klimatförändringarnas spår (mer väta, mer torka med mera). Landskapsarkitekter har i detta sammanhang en viktig roll när det gäller planering av grönområden och vilka växter som sätts ner i planteringar i städer och tätorter. I vår studie av medvetenheten om invasiva träd och buskar hos såväl kommunalt anställda landskapsarkitekter som konsulter, så var slutsatsen att de var väl medvetna om begreppet invasiv art. Dock varierade det stort i hur man tolkade begreppet eller hur stor hänsyn som man gav det i sitt arbete.<sup>15</sup> Vilka växter som till slut planteras beror också på flera olika aktörers kompetens och samarbete samt rådighet över den process som påverkar vilka växter som till slut planteras. Kompetens om till exempel invasivitet, grön infrastruktur, biologisk mångfald och naturvård.<sup>16</sup>

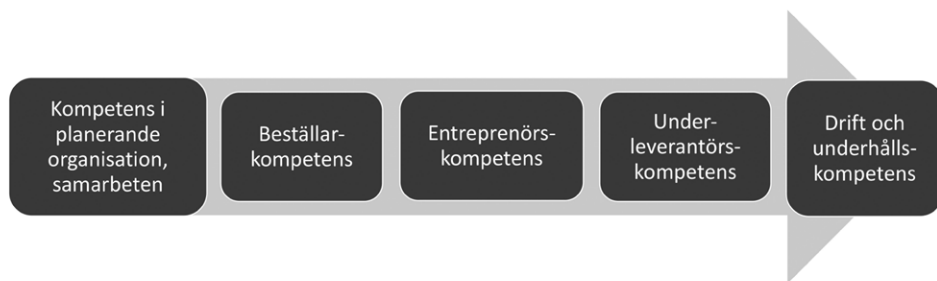
Det som tydligt kom fram var också det stora antalet aktörer som är inblandade i en länkad process som påverkar vad som i slutänden planteras. För att den biologiska mångfalden inte ska hotas av invasiva arter på grund av inplantering av invasiva växter

13 Hilding-Rydevik & Blicharska, 2016, s. 24.

14 Hilding-Rydevik & Blicharska, 2016, s. 36–37.

15 Wissman & Hilding-Rydevik, 2020.

16 Wissman & Hilding-Rydevik, 2020, s. 54.



*Figur 2. Vilka växter som till slut planteras beror av flera olika aktörers kompetens och samarbete samt rådighet över den process som påverkar vilka växter som till slut planteras. Kompetens om till exempel invasivitet, grön infrastruktur, biologisk mångfald och naturvård. Baserad på intervjuerna med landskapsarkitekter och miljökonsulter i Wissman och Hilding-Rydevik, 2020.*

så behöver alla inblandade aktörer (se figur 2) lära sig att de behöver ta hänsyn, veta hur och kunna göra det. Våra intervjuade berättade tydligt att så ofta inte är fallet ännu.

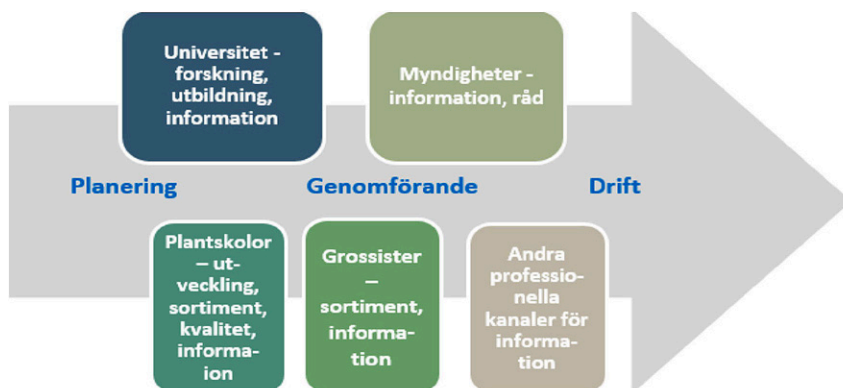
Till processen och aktörerna i figur 2 tillkommer ytterligare aktörer som behöver lära och göra insatser som till exempel: universiteten och forskning om invasivitet, myndigheter och information, plantskolors och grossisters

sortiment med flera (figur 3). Dessa aktörers information, kompetens och insatser påverkar landskapsarkitekters möjligheter till bra planering, val av växter med mera.

#### MOTIVATION

Så vad skapar motivation att närma sig att arbeta med hållbarhet, ”miljö” och biologisk mångfald? Här följer några exempel på detta.

*Figur 3. God eller dålig tillgång på information och konkreta råd om främmande växter, invasivitet och andra naturvårdsproblem från forskning, myndigheter och aktörer i växtbranschen påverkar planering, genomförande och drift av planteringar. Baserad på intervjuerna med landskapsarkitekter och miljökonsulter i Wissman och Hilding-Rydevik, 2020*



*Regeringens politik och direktiv*

”... och man skulle aldrig jobbat med frågorna utan regeringens direktiv.”<sup>17</sup>

Det här säger samma regionalekonom som jag citerade tidigare om att miljön ligger långt från verkligheten. Citatet visar den stora betydelsen av politiska direktiv som pådrivande i förändringsarbete och lärande. Så kan det nog vara för många tjänstemän och konsulter som arbetar utanför natur- och miljövårdsfrågor. Om vi idag förväntar oss att en större andel av samhällets sektorer och aktörer måste engagera sig i olika verksamheters direkta och indirekta påverkan på biologisk mångfald så behöver vi ju nå också aktörer utanför de direkta natur- och miljövårdsakterna. Särskilt om vi talar om integrering av kunskap om och hänsyn till biologisk mångfald i den dagliga verksamheten som led i samhällstransformationen.

Ibland är politiken tve tydlig och då är utrymmet än mer stort för tjänstemän att tolka och påverka hur politiken genomförs.<sup>18</sup> I ett forskningsprojekt om hur hållbar utveckling hanterades i de svenska regionerna blev detta tydligt.<sup>19</sup> Hur regeringen och dess nationella myndigheter i sina instruerande och reglerande dokument balanserade mellan målen om regional tillväxt och hållbar utveckling var intressant att studera. I vår sammanlagda analys av budskapen i dokumenten så framkom att alla de tre dimensionerna av hållbar utveckling bedömdes som lika viktiga: den ekologiska, ekonomiska och sociala. Vidare skulle miljö och sociala frågor genomsyra

regionernas arbete. Parallellt framkom dock också att industrins behov ska vara guidande. I regeringens politik, det vill säga de dokument som skulle guida regionernas tjänstemän i genomförandet av en hållbar regional utveckling, gavs således motstridiga instruktioner. Man lämnade explicit över till regionerna att hitta ”*optimala*” vägar för att ändra ”*ohållbara trender och ohållbara strukturer*”.<sup>20</sup> Vår forskning visade tydligt hur förvirrande som ”instruktion” för handling detta blev för de regionala tjänstemännen. I en region avfärdade man till och med arbetet med hållbar utveckling som för svårt eftersom man inte fick veta från regeringen exakt hur det skulle gå till. Trots att hållbar utveckling måste operationaliseras och konkretiseras i sitt specifika sammanhang för att bli genomförbart.

*Komplexa överväganden*

Arbetets mångsidiga innehåll kan leda till att det finns många och genuint svåra avvägningar att göra. Det är avvägningar som kan gynna eller missgynna biologisk mångfald. Här tar jag upp ett nytt exempel som rör landskapsarkitektur. Landskapsarkitekter har en komplex blandning av olika hänsyn de måste ta vid planering av planteringar i urbana miljöer för att få ”rätt växt på rätt plats”.<sup>21</sup> Figur 4 (nästa sida) visar till exempel att det handlar om att växterna ska kunna överleva i olika ekologiskt utmanande miljöer (till exempel vått, torrt, blåsigt, soligt), de ska passa in funktionellt och estetiskt samt att skötseln (driften) ska passa en organisations kompetens och ekonomi.

Så hur går tankarna hos landskapsarkitekterna? Hur man kan balansera mellan dessa olika krav och hur kommer motivationen att ta hänsyn till biologisk mångfald in? I vår

17 Asplund et al., 2010, s. 85.

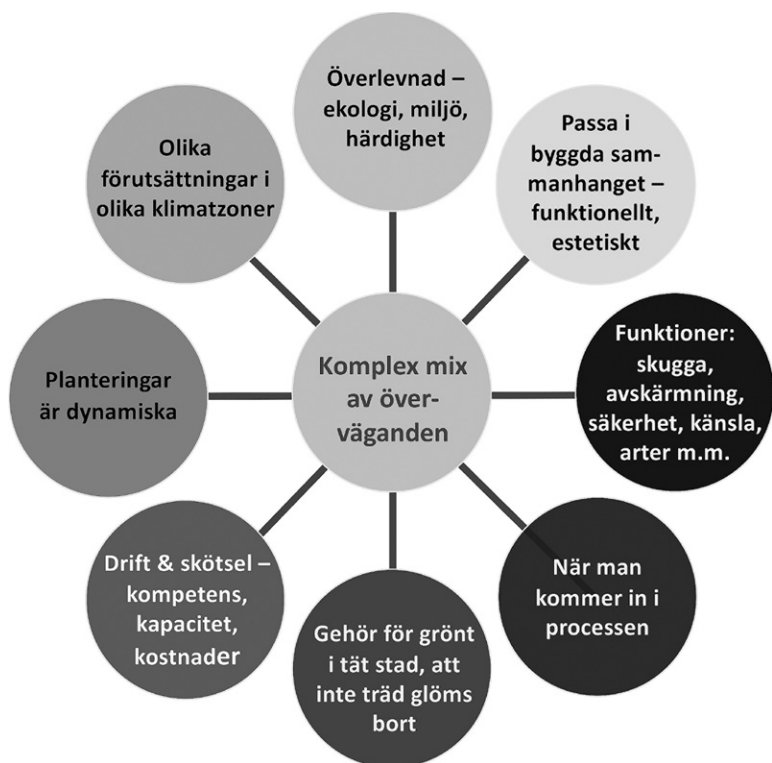
18 Hoag, 2011.

19 Dokumenten vi granskade var till exempel departementsskrivelser, regeringsbeslut, strategier från regeringskansliet, myndighetsrapporter och propositioner. Se exakt lista i Hilding-Rydevik et al., 2011.

20 Hilding-Rydevik et al., 2011, s. 178.

21 Wissman & Hilding-Rydevik, 2020, s. 52.





Figur 4. Sammanställning av de överväganden som landskapsarkitekter uppfattar att de behöver göra när de planerar vad som ska planteras och var, i städer och tätorter. Baserad på intervjuerna med landskapsarkitekter och miljökonsulter i Wissman och Hilding-Rydevik, 2020.

studie handlade det om hur man undviker att välja och plantera invasiva träd och buskar och om hänsynen till biologisk mångfald och grön infrastruktur. De flesta i vår studie visade sig vara motiverade till att ta hänsyn till arters invasivitet i sitt arbete. En intervjuad uttryckte det tydligt i relation till vilka känslor det skulle skapa om man planterat en växt som visade sig vara invasiv: ”Det skulle vara oerhört pinsamt för någon här och få det att sprida sig.”<sup>22</sup>

22 Opublicerat intervjumaterial från 2019 som underlag till Wissman och Hilding-Rydevik, 2020.

Men förutom yrkes stoltheten att göra rätt och bra så visade intervjuerna att det är många andra faktorer än motivation som påverkar hur väl de kan omsätta sin motivation. Detta tar jag upp i i slutet på nästa avsnitt.

## OMGIVNINGEN

”De skulle sluta sucka varje gång jag nämner hållbar utveckling.”<sup>23</sup>

Hur vi bemöts, stöttas eller motarbetas på vår arbetsplats är förstås en viktig ingrediens för

23 Asplund et al., 2010, s. 13.



hur motiverade vi blir att sköta vårt arbete till exempel när det gäller att omsätta hållbar utveckling och biologisk mångfald. Det tror jag är en självklar insikt och erfarenhet för alla. Ovanstående citat är svaret från en intervju av en regional tjänsteman som hade som uppdrag att direkt arbeta med hållbar utveckling i regionalt utvecklingsarbete. Vi forskare frågade hur han skulle märka om det hade skett ett mirakel under natten och att tanken om hållbar utveckling skulle ha blivit självklar och integrerad i verksamheten som helhet, det vill säga även hos dem som arbetar med andra perspektiv än miljö.

Enligt Illeris lärandeteori så krävs att den sociala delen av arbetsmiljön är stödjande för lärande och förändring men så ska även de organisatoriska, administrativa, tekniska med flera faktorerna på arbetsplatsen vara. I en sammanställning över resultaten från intervjuer med olika kommunala och statliga organisationer som arbetar med ekosystemtjänster (tabell 1, se nästa sida, EST = ekosystemtjänster), blir detta tydligt särskilt i kolumnen om vilka utvecklingsbehov som vi kunde identifiera. De tekniska behoven gäller till exempel utveckling av standarder, rutiner och mallar samt instruktioner på svenska om hur man kan värdera och arbeta med ekosystemtjänster.<sup>24</sup> Vidare handlar utvecklingsbehoven om att anpassa arbetet med ekosystemtjänster till organisationens mål och sammanhang. Det senare behövs för att kunna få arbetet med ekosystemtjänster att bli integrerat med hela verksamheten.

### *Utmaningarna och villkor för förändring*

Det är ännu inte så lätt att göra rätt, oberoende av vilka roller och positioner vi än har i samhället. Vi är i starten av den omfattande samhällstransformation som behövs för att komma till en situation där större delen av samhället hållbart använder och förhåller sig till biologisk mångfald. Den kapacitetsförändring som krävs hos individer och samhällssystem är stor.<sup>25</sup> Väger dit kan enkelt uttryckas som att fler måste veta **att** just min specifika verksamhet behöver förändras i relation till biologisk mångfald. En del i detta är att vi behöver mer kunskap om hur olika sektorer direkt och indirekt beror av och påverkar biologisk mångfald så att vi hittar vägar framåt för **hur** förändringen kan se ut. Vidare behöver vi kunskap om de förutsättningar som krävs för att olika aktörer och sektorer ska **kunna** ta dessa hänsyn. Och avslutningsvis – fler aktörer behöver bli mer **motiverade** att förändra sin verksamhet.

Lärande krävs för att fler olika samhällsaktörer får en ökad kapacitet till att agera hållbart för biologisk mångfald. För att uppnå detta krävs insatser på längden och tvären, uppifrån, nerifrån och inifrån oss själva. Ansvaret för förändring och lärande ligger i samspelet mellan individer och organisationer samt mellan organisationer och det omgivande samhället. Lärande och förändring sker i ett socialt sammanhang som till exempel på en arbetsplats, i ett nätverk eller en facebookgrupp. Tjänstemän inom stat, regioner och kommuner är viktiga aktörer och individer i detta lärande, i denna samhällstransformation för ett hållbart nyttjande av biologisk mångfald. Politiska mål, regelverk, organisering av och ledning av tjänstemännens arbete skapar

24 När intervjuerna genomfördes 2016 så fanns mest internationella instruktioner på engelska att tillgå vilket flera ansåg var svårt att arbeta med.

25 Se en översikt av detta i Hahn, 2021, s. 319–327 och Sandström, 2021, s. 331–339 i denna bok.

| Lärande-dimension                                 | Vad som stärker arbetet med ekosystemtjänster  | Utmaningar, utvecklingsbehov   |
|---|--|--|
| Vad ska läras (innehåll)                          | <i>Befintligt material att lära från<br/>Dialog med föregångare<br/>Den drivande rollen hos konsulter som utvecklar värderingsmetoder</i>  | <i>Att gå från att generellt veta vad EST är till att göra faktiska värderingar<br/>Att lära sig använda resultaten från värderingar, särskilt siffrorna<br/>Att lära sig hantera konflikter mellan olika EST<br/>Att ha möjlighet att ta hänsyn till värden som inte är kopplade till direkt mänsklig användning<br/>Att kunna jämföra värderingar av EST som är gjorda med olika metoder<br/>Att termer och klassificeringar bättre definieras (EST, biologisk mångfald)<br/>Att det behövs fler exempel på värdering av EST, särskilt värderingsstudier, inklusive erfarenheter från användning av olika metoder<br/>Att standarder, rutiner och mallar behövs för arbetet med EST<br/>Det behövs instruktioner på svenska om hur man arbetar med EST</i> |
| Motivation (drivkraft för lärande och förändring) | <i>Motiverade individer, nerifrån och upp-initiativ<br/>Bakgrund i arbete med miljöfrågor<br/>Intresse för naturen<br/>Ett specifikt uppdrag ”uppifrån”<br/>Ett tydligt formulerat uppdrag<br/>Dialog med föregångare<br/>Pilot- och testfall<br/>Stöd från organisationen<br/>Relevans för organisationen<br/>Att kunna använda exempel</i> | <i>Att göra begreppet EST relevant för det praktiska arbetet<br/>Att kunna göra kvantifieringar och värderingar av EST meningsfulla<br/>Att lära och informera alla i organisationen på alla nivåer (hela kedjan)<br/>Att få mandat att arbeta med EST och för att ta andras tid i anspråk för det<br/>Att specificera vad arbetet med EST betyder för olika organisationer<br/>Att integrera EST-tänkandet i existerande processer i organisationen<br/>Att koppla EST till organisationens mål<br/>Att anpassa arbetet med EST till olika sektorskontexter<br/>Att koordinera EST-arbetet på högre samhällsnivåer</i>  |
| Omgivning (samspel)                               | <i>Uppdrag/legitimering från högre chefer<br/>Fokus på vad man har kontroll över i organisationen<br/>Stöd från internationella och svenska policier</i>   | <i>Att stärka kopplingen mellan existerande nationella regleringar med EST-arbete på lägre samhällsnivåer<br/>Förbättra dialogen mellan konsulter och myndigheter som beställer EST-värderingar<br/>Att förbättra upphandlingsregler med syfte att möjliggöra bättre dialog<br/>Att utveckla riktlinjer för de som beställer EST-inventeringar och bedömningar<br/>Att ta fram kvalitetskontroll av konsulter arbete</i>   |

Tabell 1. Sammanfattning från intervjuer med tjänstemän inom kommunal och statlig verksamhet, miljökonsulter och en frivilligorganisation om deras arbete med ekosystemtjänster (EST). Kategoriserade enligt Illeris tre lärandedimensioner som beskrevs i början av detta kapitel. Ur Blicharska och Hilding-Rydevik, 2018.

viktiga förutsättningar för dessa dolda makt-havare i arbetet för biologisk mångfald.

#### REFERENSER

- Asplund, E., Hilding-Rydevik, T., Håkansson, M. & Skantze, A. 2010. *Vårt mål är utveckling – hållbar utveckling och regional tillväxt*. Inst. för stad och land, nr 2, 2010, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), Uppsala. Beställ gratis från [tuija.hilding-rydevik@slu.se](mailto:tuija.hilding-rydevik@slu.se)
- Blicharska, G. & Hilding-Rydevik, T. 2018. "A thousand flowers are flowering just now" – Towards integration of the ecosystem services concept into decision making. *Ecosy-stem services* 30:181–191.  
<https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2018.03.00>
- Bull, T., Halje, L., Bergström, M., Reichel, J. & Nergelius, J. 2012. *Arvet från Oxenstierna – reflektioner kring den svenska förvaltningsmodellerna och EU*. Svenska institutet för europapolitiska studier (Sieps), rapport 2012:20p. Stockholm.
- Hahn, T. 2021. Behöver vi ett nytt ekonomiskt system för att värdera och bibehålla biologisk mångfald?, s. 319–327 i *Biologisk mångfald, naturnyttor och ekosystemtjänster*. Tunón, H. & Sandell, K. (red.). CBM:s skriftserie 121, SLU Centrum för biologisk mångfald, Uppsala.
- Hilding-Rydevik, T. 2017. Biologisk mångfald mitt i strömmen. *Biodiverse* 22(1):22–23.  
[www.biodiverse.se](http://www.biodiverse.se)
- Hilding-Rydevik, T. & Blicharska, M. 2016. *Ekosystemtjänster i praktiken. Erfarenheter av att praktiskt använda begreppet ekosystemtjänster i planering och beslutsfattande i Sverige och en exempelsamling*. Rapport 6724. Naturvårdsverket, Stockholm. <https://www.naturvardsverket.se/Om-Naturvardsverket/Publikationer/ISBN/6700/978-91-620-6724-3/>
- Hilding-Rydevik, T., Håkansson, M. & Isaksson, K. 2011. The Swedish discourse on sustainable regional development: Consolidating the post-political condition. *International Planning Studies* 16(2):169–187.  
<https://doi.org/10.1080/13563475.2011.561062>
- Hoag, C. 2011. Assembling partial perspectives: Thoughts on the anthropology of bureaucracy. *Political and Legal Anthropology Review* 34(1):81–94.
- Illeris, K. 2009. A comprehensive understanding of human learning, s. 7–20 i *Contemporary theories of learning*. Illeris, K. (red.). Routledge, New York.
- Lipsky, M. 1980. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Russel Sage Foundation, New York.
- Lundquist, L. 1991. *Förvaltning och demokrati*. Norstedts juridikförlag, Stockholm.
- Sandström, C. 2021. Naturpanelen visar vägen, s. 331–339 i *Biologisk mångfald, naturnyttor och ekosystemtjänster*. Tunón, H. & Sandell, K. (red.). CBM:s skriftserie 121, SLU Centrum för biologisk mångfald, Uppsala.
- Wenger, E. 2010. A social theory of learning, s. 209–218 i *Contemporary theories of learning*. Illeris, K. (red.). Routledge, New York.
- Wissman, J. & Hilding-Rydevik, T. 2020. *Främmande trädarter i stadsmiljö. Kunskapsunderlag om hot och möjligheter*. CBM:s skriftserie 120, SLU Centrum för biologisk mångfald, Uppsala. <https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/centrum-for-biologisk-mangfald-cbm/publikationer/bocker-och-tidskrifter/>

#### Läsa mer om lärande och tjänstemän:

- Hilding-Rydevik, T. & Blicharska, M. 2016. *Ekosystemtjänster i praktiken. Erfarenheter av att praktiskt använda begreppet ekosystemtjänster i planering och beslutsfattande i Sverige och en exempelsamling*. Rapport 6724. Naturvårdsverket, Stockholm. <https://www.naturvardsverket.se/Om-Naturvardsverket/Publikationer/ISBN/6700/978-91-620-6724-3/>