

At lede den grønne omstilling

– kommunikation som katalysator for fælles klimahandling

Publiceret: 23. oktober 2024

Af: Anne Tortzen og Annika Agger

Abstract

Danske kommuner har gennem den netop afsluttede DK2020 indsats udarbejdet ambitiøse klimaplaner, der anses som et forbillede i international sammenhæng. Et gennemgående træk i klimaplanerne er behovet for at mobilisere eksterne aktører til at tage del i de lokale klimaindsatser. Ikke blot for at komme i mål med Co2 reduktioner, men også for at fremme lokal accept af og ejerskab til de grønne tiltag. Men hvordan går man fra plan til handling? I denne artikel argumenterer vi for, at kommunal ledelse kan spille en afgørende rolle for at fremme og sætte retning for lokal grøn omstilling. Vi introducerer teoretiske begreber som 'vilde problemer', 'polycentrisk styring' og 'samskabelse' som bud på, hvilke typer af ledelse og styring, der skal til for at fremme fælles lokal klimahandling. Med afsæt i to kommunale best practice cases viser vi, hvilke rammesættende og faciliterende ledelsesgreb, der har betydning for at mobilisere lokale parter til samarbejde om en række konkrete projekter. Artiklen konkluderer, at kommuner besidder handlekraft og demokratisk legitimitet til dels at lede, dels at fungere som katalysator for lokale grønne initiativer.

1. Indledning

Den grønne omstilling står højt på dagsordenen i de danske kommuner, som alle gennem DK2020 indsatsen har udarbejdet ambitiøse klimahandlingsplaner (Concito, 2023). Mange kommuner sigter mod at gøre den grønne omstilling til en fælles indsats, og inddragelse af og samarbejde med borgere, virksomheder og lokalsamfund har en fremtrædende plads i planerne. I dag opleves klimakrisen af mange mennesker som mere synlig end tidligere med oversvømmelser og ekstrem varme. Ligeledes er det politiske fokus på betydningen af at skabe opbakning og følgeskab omkring klimatiltag øget. Klima og miljøindsatser betragtes ikke længere blot som en opgave for Teknik & Miljø forvaltningen, men som noget, alle de kommunale forvaltninger må have øje for og forholde sig til.

“KLIMA OG MILJØINDSATSER BETRAGTES IKKE LÆNGERE BLOT SOM EN OPGAVE FOR TEKNIK & MILJØ FORVALTNINGEN, MEN SOM NOGET, ALLE DE KOMMUNALE FORVALTNINGER MÅ HAVE ØJE FOR OG FORHOLDE SIG TIL.”



Forskning peger samtidig på, at både politikere og kommunale ledere er usikre på, hvad det indebærer at skulle udøve lederskab i den grønne omstilling (Hofstad et al, 2020; Hansen & Agger, 2022). Flere forskere argumenterer for, at der ligefrem er brug for en *'ledelsesrevolution'*, der bryder med vanetænkning og gængs praksis på dette område (Hildebrandt, 2018; Torfing, 2023). Vores påstand er, at styring og ledelse spiller en central rolle i den grønne omstilling. Hvis det skal lykkes at mobilisere borgere, virksomheder og andre eksterne parter til en fælles klimaindsats, fordrer det at kommunerne gentænker deres vante måder at arbejde på. Der er behov for at udvikle den kommunale styring og ledelse i en mere *polycentrisk* retning. Det indebærer, at kommunen påtager sig rollen som katalysator, der mobiliserer og understøtter ressourcer og kræfter hos de mange lokale aktører, som kan medvirke til de nødvendige forandringer.

“HVIS DET SKAL LYKKE AT MOBILISERE BORGERE, VIRKSOMHEDER OG ANDRE EKSTERNE PARTER TIL EN FÆLLES KLIMAINDSATS, FORDRER DET AT KOMMUNERNE GENTÆNKER DERES VANTE MÅDER AT ARBEJDE PÅ.”



Formålet med denne artikel er dels at præsentere en begrebsmæssig ramme til at forstå kommunernes rolle i polycentrisk styring, dels at udforske, hvilke greb, kommunale politikere, ledere og medarbejdere kan gøre brug af for at understøtte fælles klimaengagement og handling, når de leder samskabelse af den grønne omstilling.

Det empiriske grundlag for artiklen består af to cases inden for klima og biodiversitet fra to danske kommuner, hvor medarbejdere og ledere eksperimenterer med at indtage en rolle som facilitator af engagement og klimahandling hos lokale aktører. Vi har her valgt at fokusere på best practice cases og fremanalysere virkningsfulde ledelsesgreb som inspiration til praktikere, der arbejder med den grønne omstilling.

Vores forskningsspørgsmål lyder: *Hvordan kan kommunale ledere og medarbejdere understøtte fælles klimaengagement med rammesættende og faciliterende ledelse?*

Vi indleder med at udfolde en række teoretiske perspektiver af relevans for vores studie. Derefter beskriver vi de to cases og forskningsmetoden i afsnit 3. Afsnit 4 præsenterer resultaterne af vores analyse af de to kommunale cases og giver svar på forskningsspørgsmålet. I afsnit 5 diskuterer vi resultaterne og deres mulige implikationer for forskning og praksis og endelig følger konklusionen i afsnit 6.

2. Teoretiske perspektiver

[1]I dette afsnit præsenterer vi et kontekstualiserende review af forskningen med fokus på udvalgte begreber og empiriske resultater, der er relevante for vores analyse. Først præsenterer vi forskningen i *'vilde problemer'* og *'polycentrisk styring'*. Derefter udfolder vi perspektiver, som begrebsliggør kommunernes rolle som ledere af samskabelse. Og endelig sætter vi begreber på de ledelsesmæssige greb, som kommunerne kan benytte i form af henholdsvis rammesættende og faciliterende ledelse.

Vilde problemer

FNs 17. verdensmål omhandler samarbejde og partnerskaber på tværs af sektorer og aktører for at fremme klimahandling (UNDP, 2023). Pointen er, at for at løse de komplekse klimaudfordringer og opnå gennemgribende forandringer af vores levevis og samfundsinstitutioner, må mange forskellige parter yde deres bidrag: Borgere, lokalsamfund og foreninger, virksomheder og naturligvis de offentlige institutioner. Parterne er gensidigt afhængige – og må derfor indgå i samarbejder og partnerskaber for at lykkes med den nødvendige transition.

Ved at benytte begrebet *'vilde problemer'* (wicked problems) som prisme for klimaudfordringerne er det muligt at få en dybere forståelse for, hvorfor den grønne omstilling udfordrer de gængse former for ledelse og styring og kalder på nytænkning (Rittel & Webber, 1973). Betegnelsen dækker over samfundsmæssige udfordringer, der berører mange parter med forskellige eller modsatrettede værdier, som hverken er enige om, hvori problemerne består, eller hvordan de bedst løses. Vilde udfordringer er kendetegnet ved uklarhed samt usikkerhed og modstridende information. De kan ikke løses en gang for alle, da ethvert forsøg på en løsning har konsekvenser, der potentielt medfører nye udfordringer. Når det gælder klimaudfordringerne, er afvejningen af energiproduktion overfor naturhensyn et eksempel på dette (Nielsen, 2022).

Klima- og biodiversitetsudfordringerne er vilde problemer i den forstand, at de viklet ind i et samspil mellem økologiske, sociale og økonomiske faktorer på mange niveauer. De kan ikke løses med standardløsninger eller ved blot at bruge flere ressourcer – der må nye greb til (Sprain, 2016; Abrahamsson, 2018a). Når det gælder vilde problemer, kan man ikke tale om egentlig problemløsning, men snarere om en løbende forhandling mellem involverede parter for at opnå en fælles forståelse for årsager og mulige løsninger (Head, 2022).

I dette perspektiv må klimaudfordringerne og den grønne omstilling altså håndteres i et samarbejde mellem de mange berørte og gensidige afhængige parter på tværs af sektorer. Parter

med forskellige typer af viden og ressourcer, der samarbejder om at indkredse og identificere udfordringerne og bidrager til at udvikle og gennemføre tiltag og løsninger. Forskning viser, at når de forskellige aktører bidrager med hver deres form for viden, kan det i højere grad lykkes at fremme innovative og bæredygtige løsninger (Abrahamsson, 2018b, Tortzen & Agger, 2023)

Polycentrisk styring

De vilde problemer udfordrer samfundsstyringen og nødvendiggør nytænkning (Head & Alford, 2013; Tortzen & Agger, 2023). Forskning viser, at de politiske systemer langtfra altid lykkes godt med at håndtere vilde problemer (Head, 2022). De strategier, beslutningstagerne griber til over for komplekse problemer, spænder fra at undgå og benægte problemerne, over teknokratiske del-løsninger til netværksstyring og samarbejde med stakeholders omkring vilde problemer. Det er den sidstnævnte strategi, vi vil fokusere på her: Initiativer, hvor det offentlige samarbejder med andre aktører om at løse vilde problemer. Dette kan forstås som en form for *polycentrisk styring*.

Begrebet er udviklet af den Nobelpris-vindende amerikanske økonom, Elinor Ostrom (2010) som et bud på, hvordan lokale, selvorganiserede fællesskaber kan lykkes med at håndtere udfordringer med at forvalte begrænsede, lokale ressourcer på bæredygtig vis.

Overført til et velfærdssamfund som det danske indebærer polycentrisk styring, at de offentlige organisationer agerer som et åbent system, der nødvendigvis må samarbejde med eksterne aktører om at løse konkrete styringsopgaver. Initiativer kan opstå og drives af mange forskellige parter, ligesom der kan foregå samarbejder på tværs af sektorer mellem parter med forskellige logikker (staten, civilsamfundet og markedet).

Samskabelse

Indenfor forskningen i kommunalt klimalederskab peges der på behovet for nye former for offentlig ledelse, der understøtter lokale tværgående samarbejder (Hofstad, Sørensen, Torfing, & Vedeld, 2022; Vedeld, 2022; Hofstad, Sørensen, Torfing, & Vedeld, 2023; Torfing, Hustad, & Chen, 2023). Dermed ændres det offentliges rolle fra primært at være den aktør, der udpeger og løser problemerne til i højere grad at agere som platform og facilitator, der understøtter de relevante og berørte parter i samarbejder om at løse udfordringerne (Tortzen & de Jongh, 2021; Tortzen & Agger, 2023). Det kræver kort sagt, at de offentlige beslutningstagere og medarbejdere begynder at arbejde mere samskabende.

Grundtanken i samskabelse er at etablere ligeværdige samarbejder på tværs af de samfundsmæssige sektorer, der traditionelt har været adskilt: Det offentlige, civilsamfundet og virksomhederne. Centralt i denne tilgang står en ambition om at invitere borgere og civilsamfund ind som ligeværdige samarbejdspartnere og medskabere. At opfatte dem som ressourcer, der kan og skal spille en aktiv rolle i udvikling af politik og konkrete tiltag. Samskabelse tager afsæt i en idé om, at løsning af samfundsmæssige udfordringer skal ske i et samarbejde mellem de relevante og berørte parter. Det betyder fx, at offentlige politikere og medarbejdere ikke arbejder for, men sammen med, borgerne (Tortzen, 2019; Tortzen & de Jongh, 2021). Her er tale om en

grundlæggende ændring i det offentliges rolle – fra myndighed til partner og facilitator af samarbejde mellem mange forskellige parter (Tortzen, 2019).



Rollen som katalysator og brobygger

I idealet om en samskabende styring fungerer offentlige ledere og medarbejdere som katalysatorer, der understøtter samarbejde, innovation og nytænkning ved at skabe tillidsbaserede rum for samarbejde. I denne rolle baserer de deres autoritet – ikke blot på fagfaglig viden, men også på en evne til at samle mange forskellige aktører og sætte fælles retning om en konkret opgave. For mange offentlige medarbejdere indebærer dette et skift fra at arbejde på *indersiden* af organisationen til at være mere aktivt til stede på *ydersiden* som katalysator og brobygger i direkte kontakt med borgere og andre parter (Agger & Damgaard, 2018).

Vi ved fra forskningen i samskabelse, at medarbejderne i frontlinjen spiller en central rolle i offentlige organisationers bevægelse hen imod en mere samskabende arbejdsmåde. Studier viser, hvordan samskabelse fundamentalt ændrer ved den rolle, som både frontlinjemedarbejderne og mange andre offentlige medarbejdere forventes at indtage. Samskabelse placerer de offentlige medarbejdere i en ny, hybrid rolle i et styringsmæssigt krydsfelt, hvor de forventes at håndtere en række forskellige – og til tider modstridende - institutionelle logikker (Mortensen et al., 2021; Sullivan et al., 2021; Vanleene et al., 2020).

Desuden peger forskning på, at offentlige medarbejdere kan tage en vigtig rolle som brobyggere og bindeled i samskabende processer (Agger & Jensen, 2015; Tuurnas, 2016; Tortzen & Agger, 2022; Tortzen, 2023). Brobygning sker både eksternt mellem offentlige organisationer og lokale aktører, men også internt mellem forskellige sektorer. Det arbejde, de brobyggende medarbejdere udfører, er afgørende for at forbinde de forskellige aktører, deres holdninger og interesser samt finde frem til, hvad der giver mening for aktørerne på tværs af organisationer (Williams, 2002). Deres indsats i rollen som brobyggere hjælper til at udvikle tillidsfulde relationer og sikrer derved, at samskabelsen lykkes bedre.

At lede med rammesættende og faciliterende greb

I samskabende processer er ledelse ikke forbeholdt ledere med formel autoritet, men kan også udøves af andre aktører (Nye, 2008; Hartley & Benington, 2011; Tortzen & de Jongh, 2021). I praksis betyder det, at offentlige medarbejdere, der ikke har en formel lederrolle, ofte får til

opgave at fungere som ledere i samskabende processer (de Jongh, Albæk, & Fiil Nybo, 2018; Tortzen & de Jongh, 2021). Forskningen skelner mellem to former for ledelsesgreb, som er væsentlige i samskabelse, nemlig henholdsvis *rammesættende ledelse*, ('hands-off') og *faciliterende ledelse*, ('hands-on') (Tortzen, 2017):

Rammesættende ledelse: Forskningen fremhæver fire rammesættende ledelsesgreb som væsentlige i samskabende processer:

- Framing og italesættelse: Hvilken historiefortælling og framing benyttes til at rammesætte samskabelsen?
- Fastlæggelse af mål og rammer: Hvordan formes den politiske mulighedsstruktur gennem mål, rammer og betingelser for samskabelsen?
- Inklusion/eksklusion af deltagere: Hvilke aktører inkluderes og ekskluderes fra samskabelsen?
- Demokratisk forankring af processen: I hvilken grad forankres og kobles samskabelsen til den eksisterende beslutningsstruktur?

Faciliterende ledelse har til formål at understøtte og facilitere samarbejde mellem aktørerne. Forskningen peger på tre væsentlige ledelsesgreb:

- At understøtte udvikling af tillid og relationer mellem deltagerne
- Understøtte synergi og samarbejdsfordele mellem deltagerne, fx ved at italesætte gensidig afhængighed og fremdrage deltagernes forskellige ressourcer
- Understøtte fælles læreprocesser og udvikling af fælles forståelse hos deltagerne for udfordringer og mulige løsninger ved at åbne op for forskellige perspektiver

Mens det som regel er den øverste administrative og politiske ledelse, der står for at udøve rammesættende ledelse, er den faciliterende ledelse almindeligvis en opgave for medarbejdere i frontlinjen. Disse medarbejdere kan dog også ind imellem udøve rammesættende ledelse ved at lede opad og forhandle den institutionelle kontekst, fx i form af rammer, ressourcer og mandat for samskabelses-initiativet, med den øverste ledelse (Tortzen & Agger, 2022).

Empirisk forskning i samskabelse viser, at de offentlige administratorers ledelse i høj grad påvirker samskabelsen. Både den rammesættende ledelse og den faciliterende ledelse har betydning for grad og udbytte af samskabende processer. I et studie af tre kommunale samskabelsescases har Tortzen (2017:201) påvist, at: *"Den rammesættende ledelse, som de offentlige administratorer udøver i samskabelsen, er en væsentlig understøttende eller hindrende faktor for samskabelse"*. I analysen af de to klima- og biodiversitetscases, undersøger vi, hvordan kommunen indtager rollen som leder af samskabelse og understøtter fælles klimaengagement og handling med rammesættende og faciliterende ledelsesgreb. Først kommer her en beskrivelse af de to empiriske cases og vores metodiske fremgangsmåde.

3. Casebeskrivelser og metode

Artiklen bygger på kvalitative studier af to cases fra to danske kommuner. Casene er udvalgt som best practice eksempler på forskellige former for indsatser på klima- og biodiversitetsfeltet, hvor kommunerne bevidst har eksperimenteret med at gentænke deres ledelsesroller i en mere samskabende retning. Casen fra Vejle omhandler borgerdrevne klimaindsatser med CO2 reduktion som formål. Mens biosfære-casen fra Møn har fokus på netværksbaserede natur- og biodiversitetsindsatser i et lokalområde.

Her følger en kort beskrivelse af de to cases:

Møn Biosfære, Vordingborg Kommune

Biosfæreindsatsen på Møn (Vordingborg Kommune, 2022) er et eksempel på en indsats for at mobilisere mange forskellige kræfter i et lokalsamfund omkring naturbevarelse og bæredygtig omgang med naturens ressourcer. I 2017 blev Møn udpeget som såkaldt 'biosfæreområde' af FN-organisationen UNESCO, bl.a. på grund af unik og bevaringsværdig natur. Dette indebærer, at lokalsamfundet forpligter sig til at udvikle bæredygtige former for sameksistens mellem mennesker og natur.

Vordingborg Kommune har rollen som tovholder i biosfære-indsatsen. Kommunen driver et biosfæresekretariat med en koordinator, som understøtter og kobler de mange aktørers forskellige indsatser. Kommunen fungerer derved som facilitator for en meget bred vifte af indsatser, der igangsættes og drives af borgere, foreninger og virksomheder i lokalsamfundet.

Det er lykkedes at engagere en bred kreds af aktører (skoler, virksomheder, foreninger, borgere) i konkrete indsatser for biodiversitet, naturbevarelse og bæredygtige produkter og aktiviteter. For eksempel: Indsatser for at bevare truede arter af padder, markfirben og vilde orkideer. Strategi for bæredygtig turisme og bæredygtige lokale fødevarer samt naturgenopretningsindsatser. I alt ca. 150 aktører er tilknyttet som biosfære-ambassadører, der har tilsluttet sig Biosfærens værdigrundlag og formuleret mål for deres eget bidrag.

Klimalandsbyen Vandel, Vejle Kommune

Projekt Klimalandsby i Vejle Kommune (Udvikling Vandel, 2023; Tortzen, 2024) er en ny måde at arbejde med klimaindsatser på, hvor kommunen har som ambition at understøtte de klimatiltag, som giver mening for borgerne lokalt. Initiativet er igangsat af Udvalget for Lokalsamfund og Nærdemokrati og udspringer af kommunes klimaplan, der har partnerskaber og samarbejde som omdrejningspunkt. Hensigten med en klimalandsby var at undersøge, hvordan erfaringerne fra landsbyudvikling måske kunne bruges på klimaområdet.

I 2020 udskrev Vejle Kommune en konkurrence om at blive klimalandsby. Vinderen blev Vandel, en landsby i udkanten af Vejle Kommune tæt på grænsen til nabokommunen, Billund. Vandel er en 'gennemsnitlig' landsby, som mange kan spejle sig i. En landsby, der ikke er specielt

ressourcestærk – og hvor de ressourcer, der er at finde, først og fremmest består i praktiske færdigheder og sociale netværk.

I en treårig periode (2021-23) har de aktive beboere i Vandel derfor haft mulighed for at trække på en projektleder fra Vejle Kommune samt andre kommunale medarbejdere med viden om henholdsvis lokalsamfund og klima og affald/genbrug.

Det er lykkedes at igangsætte en vifte af borgerdrevne klimaindsatser i Vandel, bl.a. i form af en repair café, byttecontainer, delebil og elcykler. Desuden er to tredjedele af husstandene i Vandel gået over til fjernvarme. Til sammen har disse tiltag medført et fald på 30 % i landsbyens CO2 udslip (Vejle Kommune, 2024). Desuden har Klimalandsbyen skabt værdi for indbyggerne i Vandel og løftet både klimabevidstheden, sammenholdet, selvfortællingen og troen på fremtiden hos beboerne.

Indsamling og behandling af data

Det empiriske grundlag for denne artikel består af 17 kvalitative, semistrukturerede interview. Interviewene fordeler sig som følger: Vandel Klimalandsby: 11 respondenter. Møn Biosfære: 6 respondenter. Respondenterne har alle spillet en aktiv rolle i et af de to initiativer og repræsenterer forskellige perspektiver på samskabelsesindsatsen, nemlig et borgerperspektiv (6 respondenter) et ledelses- og politiker-perspektiv (3 respondenter) og et medarbejderperspektiv (8 respondenter). Derved belyser vi ledelse af grøn omstilling fra flere forskellige vinkler. Data er indsamlet i perioden marts-oktober 2022 i forbindelse med udarbejdelse af bogen 'Klima, demokrati og samskabelse'. For Vandel-casens vedkommende er der indsamlet yderligere data i 2023 til brug for en læringsopsamling bestilt af Vejle Kommune (Tortzen, 2024).

Data fra interviewene er efterfølgende transskriberet og kodet i en åben, tematisk kodningsproces. I analysen har vi benyttet en abduktiv tilgang, hvor vi har vekslet mellem at gennemføre en eksplorativ, induktiv analyse af data og løbende arbejde med at forholde vores data til eksisterende forskning og nuancere vores teoretiske forståelsesramme.

4. Analyse

I dette afsnit præsenterer vi hovedresultaterne fra vores analyse. Først fremlægger vi vores analyse af de væsentligste rammesættende og faciliterende ledelsesgreb, kommunen har gjort brug af i hver enkelt case. Herefter opsummerer vi hvilke ledelsesgreb, der har fungeret understøttende for det fælles klimaengagement på tværs af de to cases.

Biosfære Møn: Rammesættende ledelse

Vores analyse viser, at særligt to rammesættende ledelsesgreb har haft betydning for at understøtte samskabelse i Biosfære Møn indsatsen:

- En fælles platform med politisk forankring, autonomi og 'en pose penge'
- En inkluderende framing og historiefortælling med plads til forskellige bidrag

En fælles platform og demokratisk forankring

Vordingborg Kommune har valgt at organisere Biosfære Møn som en fælles, lokal samarbejdsplatform, der bringer mange forskellige parter sammen om en fælles ambition. Selvom platformen rummer mange forskellige særinteresser, bliver den ikke brugt til klassisk interessevaretagelse. Dette er henvist til et andet forum, Miljørådet, hvor kommunen løbende har dialog med de organiserede interesser. Denne organisering omkring en fælles ambition er med til at neutralisere værdimodsætninger. En leder beskriver det således:

"Når vi træder op på den her platform, som er en meget tydelig fællesskabsplatform, virker det som om det bliver nemmere at møde hinanden på tværs af kommercielle interesser og dybest set lytte. Her vinder fællesskabet oftere og det er nemmere at få særinteresser til at mødes, når man har skrevet under på, at vi står på denne platform" (leder)

Et eksempel på dette er den bæredygtig turismestrategi, der er blevet til efter bred involvering af lokale borgere, foreninger og kommercielle aktører. Ifølge lederen var denne strategi nemmere at komme igennem med, fordi den var forbundet med biosfæreplatformen. Det betød, at biosfæretankegangen og -ånden blev styrende.

Biosfære-indsatsen er desuden kendetegnet ved en solid politisk forankring i Økonomiudvalget under kommunalbestyrelsen. Indsatsen nyder bred opbakning fra kommunalbestyrelsen og samtidig en høj grad af autonomi samt rådighed over en pulje med 'frie midler'. Der er nedsat en politisk følgegruppe med fem politikere fra de relevante udvalg, som får en status på halvårige møder. En leder understreger:

"Politikerne har stolet på processen og har prioriteret ressourcer til det og talt det op. Det er uvurderligt, at vi har en kommunalbestyrelse, der gerne vil det her..." (leder)

Også for medarbejderne har den politiske forankring og opbakning betydning:

"Når politikerne har sagt, at det her committed vi os til, så giver det os, der arbejder med det, en mulighed for at prioritere det. Det giver en anderledes klangbund" (medarbejder, naturvejleder)

De penge, som følgegruppen råder over til at igangsætte og skubbe på initiativer og projekter giver mulighed for 'hurtigt aftræk' på idéer. Et eksempel er en pulje, hvor lods- og haveejere kan søge midler til at oprette vandhuller og søer til padden på deres jord. Det har skabt stort lokalt engagement.

Framing: Koble det store med det nære

Den overordnede framing af Biosfære Møn-indsatsen er fastlagt gennem biosfærebegrebet udviklet af UNESCO. En rammefortælling, der lægger vægt på at udvikle bæredygtige former for sameksistens mellem mennesker og natur i et afgrænset geografisk område. Der følger legitimitet og en vis status med UNESCO-fortællingen, som blåstempler Møn som et af 700 biosfæregodkendte lokalområder på verdensplan. Til gengæld er 'biosfære' vanskeligt at forstå – og ikke velegnet til at engagere bredt:

”En vanskelig ting er, at det (biosfære-begrebet) er lidt uhåndgribeligt for mange. Det er svært at få ud over rampen – så vi skal hele tiden arbejde med, hvordan vi konkretiserer det for folk” (medarbejder)

Kommunen og biosfæresekretariatet har derfor arbejdet bevidst med at konkretisere fortællingen og gøre den vedkommende og inkluderende for de lokale aktører. Der er udviklet en fortælling om Biosfære Møn, der dels rummer det store perspektiv i form af ambitionen om at passe på naturen, klimaet og kloden. Dels helt konkrete fortællinger om, hvilke handlinger, man selv kan gøre lokalt.

De to fortællinger udmønter sig praktisk i Biosfæreløftet, som giver lokale aktører mulighed for at tilslutte sig den fælles ambition og platform, som Møn Biosfære udgør, samtidig med, at hver især aflægger et konkret løfte om deres personlige bidrag. Ifølge en medarbejder skaber det en inkluderende ramme for at engagere sig:

”..fordelen ligger i, at du får lejlighed til at formulere dit eget bidrag ud fra, hvad du er og gør – og flytte på noget, som du er optaget af og som giver mening for dig. Den fælles retning er så bred, at mange kan være med” (medarbejder)

Det har været vigtigt at holde fast i en inkluderende framing, som signalerer, at Biosfære Møn ikke kun er for ’grønne’ aktører. Der skal også være plads til erhvervslivet og til de kommercielle interesser, som fx lokale landmænd, handlende og turismevirksomheder.

”Det, at du kan komme med din egen lille brik til de store puslespil gør, at vi får alle med. Vi træder op på platformen sammen. Det hjælper også, at vi gør det lokalt – det neutraliserer værdimodsætninger. Vi vil jo sådan set det samme – vi bruger bare forskellige midler” (leder)

Det er lykkedes at engagere bredt blandt lokale erhvervsdrivende, bl.a. har en lokal godsejer valgt at afgive 110 hektar til naturpleje og omlægge sin turistvirksomhed til mere bæredygtig drift. For godsejeren har det stor betydning at indgå i en fælles indsats:

”Det er et idealistisk projekt, men vi har noget, der samler det, i form af kommunens satsning på biosfære... Det synes jeg betyder utrolig meget, at de har min ryg...det bliver bare bedre, når vi ikke står alene” (borger og godsejer)

Biosfære Møn: Faciliterende ledelse

Særligt to faciliterende ledelsesgreb har understøttet samskabelse og fælles klimaengagement i Møn Biosfære-indsatsen:

- Et ambassadørnetværk, som understøtter synergi, samarbejdsfordele og fællesskab mellem deltagerne
- En klimakoordinator, som bygger bro mellem kolleger i kommunen og eksterne aktører

Netværk, der understøtter synergi og samarbejdsfordele

Et virkningsfuldt greb ift. at facilitere samskabelse i Møn Biosfære har været at engagere lokale foreninger, virksomheder og enkeltpersoner som biosfæreambassadør. Som ambassadør

tilslutter man sig biosfærens værdigrundlag og formulerer et mål for sit eget bidrag. Samtidig bliver man en del af et fællesskab med andre engagerede lokale aktører i ambassadørnetværket, som drives af biosfæresekretariatet. Som nævnt arbejder biosfære-indsatsen ud fra en inkluderende fortælling – og ambassadørnetværket er et greb, som understøtter synergi, samarbejdsfordele og fællesskab mellem deltagerne.

Biosfære-ambassadørerne får mulighed for at komme på et ambassadørkursus med besøg hos en række konkrete biosfæreindsatser foruden viden, inspiration og netværk. Seneste skud på stammen er børnene fra 6. klasse på Møns skoler, der har været på en fælles biosfære-camp og nu fungerer som biosfæreambassadører. En medarbejder understreger, at muligheden for at blive en del af et fællesskab er vigtigt for aktørernes engagement:

”Vi tilbyder en mulighed for at gøre noget for det, man går og bekymrer sig for. Og være en del af et netværk, hvor man føler man har et fællesskab og rykker ved nogle ting, som er vigtige” (medarbejder, klimakoordinator)

Ambassadørnetværket og kurset er samtidig et godt afsæt for at formidle konkrete resultater og fortællinger fra biosfæreindsatsen og derved styrke og udbrede engagementet:

”På kurset får ambassadørerne mulighed for at komme ud og opleve biosfæreområdet, få input og have diskussioner. Det skaber et engagerende fællesskab, som er rigtig stærkt. Det er vigtigt, at folk kan se, at der sker noget – at noget flytter sig” (medarbejder)

Biosfærekoordinatoren arbejder aktivt med at understøtte samarbejdsfordele og synergi mellem aktørerne. Hun er bevidst om, at der skal være ’noget i det’ for alle de deltagende parter:

”Når man inviterer ind til tværgående samarbejde, kan man tænke på det som en udvekslingsrelation. Det er vigtigt, at alle føler, de får noget igen. Anerkendelse, identitet, fællesskab, kontakter, en følelse af at kunne handle på noget” (medarbejder)

Som eksempel nævner hun en jule-biosfære-bazar, hvor de ambassadører, der driver forskellige former for erhverv, har lejlighed til at komme og sælge nogle af deres ting. Samtidig får de mulighed for at brande sig som en del af biosfæreindsatsen og pleje relationerne til de øvrige ambassadører og til lokalområdet.

Klimakoordinator som brobygger

Et andet vigtigt faciliterende greb er klimakoordinatorens indsats for at bygge broer mellem fagfolk i kommunen og engagerede aktører i lokalsamfundet. Samt at koble andre natur- og biodiversitetsprojekter i kommunen sammen med biosfære-indsatsen. Det sker bl.a. gennem samarbejde med kommunens naturvejleder og en naturmedarbejder. Begge frontmedarbejdere med faglig viden om natur og biodiversitet, der samtidig er vant til at være i kontakt med frivillige borgere i lokalsamfundet, som gerne vil gøre en bæredygtig indsats.

For eksempel var det naturvejlederen, der indgik i dialog med de have- og lods-ejere, som fik tilskud til at oprette vandhuller til padden på deres jord. For en lokal borger, der fik støtte til et vandhul, var det vigtigt at få kontakt til en medarbejder i kommunen med faglig indsigt, som hjalp ham på vej:

”Naturvejlederen har haft den betydning, at projektet er blevet til noget. Det havde jeg nok ikke selv haft penge til at prioritere. Natur tager tid, men jeg kan tydeligt se forandringerne, for jeg går der hver dag. Der er rigtig mange tudser – og jeg glæder mig over, at naturen bliver mere varieret” (borger, deltidslandmand)

Et andet eksempel er aftalen med et lokalt godsejerpar om at afhænde 110 hektar jord til natur til gavn for de sjældne plante- og insektarter tæt på Møns Klint. En aftale, der har været undervejs i flere år og har krævet mange snakke og vandringer i området. Det er en af kommunens naturmedarbejdere, der har stået for dialogen med godset – med afsæt i mange års erfaring med naturforvaltning og forhandling med lodsejere. Ifølge medarbejderen har biosfære-indsatsen været med til at hjælpe aftalen på vej:

”Jeg er sikker på, at det har betydning for godsejernes motivation for at gå ind i det. Godsejeren er med i biosfærearbejdet og er også ambassadør. Det har helt sikkert gjort, at de har set positivt på det her – for det kan godt betyde noget for dem og for turismedelen af deres virksomhed. Det er et engagement, der rækker ud over jorden..” (medarbejder)

Klimalandsbyen Vandel: Rammesættende ledelse

Vores analyse viser, at særligt tre rammesættende ledelsesgreb har været væsentlige for at understøtte det fælles klimaengagement i Klimalandsbyen Vandel:

- En tydelig politisk forankring, bl.a. etableret gennem en konkurrence
- Et organisatorisk fokus, målretning af forvaltningens ressourcer og ’en pose penge’
- Framing af klimalandsbyen som et eksperiment

Politisk forankring

Vejle Kommunes klimalandsby-indsats er kendetegnet ved en synlig forankring på det politiske niveau. Udvalget for Lokalsamfund og Nærdemokrati udpegede Klimalandsbyen Vandel på baggrund af en konkurrence blandt alle kommunens landsbyer og lokalsamfund. Desuden har politikerne i udvalget haft mulighed for at følge processen tæt gennem løbende afrapportering og ved at deltage i forskellige events. Til sammen har det givet en tydelig og synlig politisk interesse for og forankring af klimalandsbyen. Formanden for udvalget har oplevet konkurrencen som en god anledning til lokal mobilisering til klimahandling i landsbyerne:

”Vi oplevede, at de borgere, der drev det, var ude at søge opbakning i deres landsby – og det var ikke kun Tordenskjolds Soldater, men også det lokale erhvervsliv, foreninger og institutioner. De var ude og spørge: Hvis vi nu gør det her, vil I så stille jer til rådighed?” (politiker)

Organisatorisk fokus – og ’en pose penge’

Efter udnævnelsen til klimalandsby har Vandel nydt godt af et organisatorisk fokus i kommunens forvaltninger. Betegnelsen ’klimalandsby’ er et vigtigt organisatorisk greb, som sender et signal

internt i den kommunale organisation om, at her er en indsats med politisk bevågenhed, som skal understøttes. Det har gjort det legitimt for medarbejdere i andre af kommunens forvaltninger at bruge mere tid på Vandel, end de ellers ville have gjort. Og dermed trække opmærksomhed og medarbejderressourcer i retning af at få klimalandsbyen til at lykkes.

En medarbejder udtrykker det således:

"Vi har lagt et tema ned over et afgrænset geografisk område – og det har været med til at fokusere os alle sammen. Det har gjort det legalt for (projektlederen) at invitere kolleger fra andre forvaltninger ind og sige til dem: I skal bruge tid og ressourcer på det her, for vi har besluttet, at vi skal arbejde med klima og hverdagshandlinger lige præcis her" (medarbejder)

Udnævnelsen til klimalandsby har medført, at medarbejdere i Vejle Kommune så det som deres opgave at fjerne 'sten på vejen' for klimainitiativer i Vandel. Den ekstra lydhørhed og opmærksomhed fra kommunen har banet vejen for initiativer, der normalt ikke ville have nogen let gang på jord. En leder beskriver betydningen af det organisatoriske fokus således:

"Jeg kan se, at når man laver et projekt, kalder det klimalandsby og giver det opmærksomhed, så sætter det ting i gang og tiltrækker partnerskaber, som vi nok ellers skulle have arbejdet hårdt for at få op at stå" (leder)

De 'frie midler' i form af et budget på 1 mio. kr. til klimaaktiviteter i Vandel har også haft stor betydning for muligheden for at gennemføre konkrete initiativer. En del af klimaindsatserne i Vandel ville enten ikke være blevet til noget eller haft meget mindre skala uden en økonomisk investering fra Vejle Kommune. Ifølge en borger i Vandel har de ekstra ressourcer betydet meget:

"Pengene har haft en stor betydning. De har givet os mulighed for at gøre noget mere og noget andet end vi ellers kunne have gjort. For eksempel, at der kunne komme nogen og lave sy-workshops og hjælpe os på andre måder. Vi har som udviklingsråd ikke behøvet søge til hver aktivitet eller bruge kræfter på at søge fonde osv. Vi var ikke kommet så langt uden" (borger, Vandel)

Mens en medarbejder understreger, at 'frie midler' kan gøre det muligt at holde gejsten oppe hos de engagerede, frivillige borgere:

"Så mange penge frigør kræfter hos borgerne. Det med at søge fondsmidler dræner, og man mister nemt gejsten. På denne her måde får man mulighed for at ride på den energi, der er fra starten...Det giver et kæmpe boost, at pengene er der" (medarbejder)

Framing: Et eksperiment

Italesættelsen er et tredje vigtigt greb i den rammesættende ledelse. Ledelsen har bevidst italesat klimalandsbyen som et 'eksperiment' eller et 'laboratorium', hvor der skal udvikles nye måder at arbejde på og opsamles læring.

"I klimaindsatsen kender vi målet, men ikke vejen. Klimalandsbyer kunne være en vej – vi bruger eksperimentet til at få afdækket, hvad der er svært og hvad der skal til, hvis vi senere evt. vil opskalere denne indsats til andre dele af kommunen" (leder)

Denne italesættelse har været med til at gøre det mindre risikabelt for det politiske niveau at lukke uforudsigeligheden ind. Og samtidig har fortællingen banet vejen for, at medarbejdere i fagforvaltningerne tør skubbe til kommunens sædvanlige roller, regler og rutiner – og gå nye veje for at hjælpe Vandel klimalandsby på vej. Det har betydet, at det i flere tilfælde er lykkedes beboerne i Vandel at udfordre gældende regler og rutiner i kommunen, som de oplevede stod i vejen for de grønne tiltag. For eksempel har beboerne i Vandel påvirket Vejle Kommune til at indgå en aftale med Billund Kommune, så de nu har mulighed for at aflevere affald på genbrugsplads i nabokommunen.

Klimalandsbyen Vandel: Faciliterende ledelse

Særligt to greb i kommunens faciliterende ledelse af klimalandsby-initiativet har vist sig vigtige for at understøtte det fælles klimaengagement. Vores analyse peger – ligesom i Biosfære Møn indsatsen – på rollen som brobygger som central. I klimalandsby-indsatsen blev denne rolle varetaget af den kommunale projektleder, som anvendte disse to greb:

- At indgå i et nysgerrigt, udforskende og respektfuldt samarbejde med de lokale borgere
- At koble initiativer, ressourcer og personer for at styrke landsbyens egne initiativer

En udforskende og nysgerrig tilgang

Alle ideer og initiativer i klimalandsbyen skulle komme fra borgerne i Vandel med udspring i deres behov og deres hverdag. Det er en måde at arbejde på, som udfordrer de kommunale arbejdsgange og mindset. Her har rollen som projektleder/brobygger vist sig at være central. Brobyggeren valgte en åben og nysgerrig tilgang og har brugt tid på at opbygge tillid og lokalkendskab:

”Skal vi komme og fortælle dem (beboerne), hvad de skal gøre – eller skal de komme med idéerne? Vi skal finde hinanden midt i mellem. Som medarbejder skal man strække sig en lille smule og give lidt af sig selv. Man kan ikke være myndighed, men må sætte sig ned som medborger” (medarbejder, projektleder)

For at lære beboerne og deres lokale kontekst og behov at kende lagde projektlederen i Vandel Klimalandsby ud med at holde faste møder med korte intervaller med de aktive beboere. Ligesom hun og kollegerne hjalp dem med at tilrettelægge workshops og borgermøder for de øvrige beboere i Vandel og gennemføre en ressourcekortlægning i landsbyen. En faciliterende ledelsesform, der fokuserer på at opbygge relationer ved at bruge den tid, det tager. En medarbejder beskriver det således:

”Man skal være i øjenhøjde og ikke komme og tro, at man ved noget, for det gør man ikke. Man aner ikke noget om deres lokalsamfund. Så det er afgørende at være virkelig åben overfor deres virkelighed og deres ressourcer. Have blik for at understøtte, der hvor initiativet er, og ikke der, hvor man måske synes, det burde være” (medarbejder)

Et andet vigtigt greb i den faciliterende ledelse handler om den delikate balance mellem at understøtte borgernes egne idéer og initiativer og skubbe på og opmuntre dem. Rollen som

brobygger er en balancegang, der kræver at man navigerer imellem at være embedsmand og indgå i et samarbejde med borgerne. Ifølge projektledere har der været brug for en 'håndholdt' indsats med en god fornemmelse for, hvad der virker i hver enkelt situation:

"Jeg skal hjælpe med at få ting til at blive til noget. Det drejer sig også om at arbejde med deres kultur – og finde ind til, hvad der tænder dem. Man skal egentlig meget mere ud at drikke kaffe med de forskellige og se, hvordan kan vi få dig til at blomstre i det her projekt?" (medarbejder, projektleder)

Beboerne bag klimalandsbyen har været både tilbageholdende og sparsommelige ift. at bruge penge og ressourcer på at sætte nye initiativer i gang. Her har et let puf fra projektlederen i flere tilfælde fået dem til at gå længere, end de umiddelbart selv troede på. Det har den lokale projektleder i Vandel oplevet som en stor hjælp:

"Jeg tror, det er vigtigt for et lille lokalsamfund som vores, at der er nogen, der skubber lidt på en gang imellem, men stadig lader os drive det. Jeg har ikke følt, at det var Vejle Kommunes projekt, det var vores fælles projekt" (borger, lokal projektleder, Vandel)

Koblende brobygning

En måde at understøtte og 'fremme' initiativerne i klimalandsbyen har været at koble dem sammen med relevante kontakter og initiativer uden for Vandel og derved 'forstørre' initiativet og trække flere ressourcer ind. Projektlederen og hendes kolleger har benyttet deres netværk i den kommunale organisation til at skabe kontakter både til relevante fagkolleger i den kommunale forvaltning og til andre aktører. Ifølge en aktiv borger i Vandel har det været en hjælp i udvikling af repair cafeen:

"(projektlederen) har støttet op og puffet lidt... Det er hele tiden (projektlederen), der har nogle kontakter og skubber lidt på. Det betyder meget, at hun har alle de kontakter" (borger)

Samtidig har den brobyggende indsats været med til at skærpe opmærksomheden hos medarbejdere i de øvrige forvaltninger om, hvor centralt et godt samarbejde på tværs internt i kommunen er for at hjælpe borgerdrevne initiativer på vej.

En medarbejder fra Erhvervsservice har fx taget læring med fra arbejdet med Klimalandsbyen Vandel og sat sig for i kommende indsatser at være på forkant med den interne, kommunale koordinering:

"Det er vigtigt at være opmærksom på snitflader til kommunen og på at få koordineret projekter med de kommunale interesser, så vi sikrer, at gennemløbstiden ikke bliver for lang og at borgere og virksomheder ikke oplever, de bliver kastet fra den ene til den anden. Jeg er blevet mere opmærksom på selve arbejdet ind i kommunen" (medarbejder).

Analyse på tværs

På tværs af de to cases ser vi, at kommunerne både anvender rammesættende og faciliterende ledelsesgreb til at understøtte samskabelse af bæredygtige initiativer mellem mange forskellige

parter. I nedenstående figur opsummerer de rammesættende og faciliterende greb, som de to kommuner har anvendt.

Figur 1 Rammesættende og faciliterende ledelsesgreb i de to cases

	Møn Biosfære	Klimalandsbyen Vandel
Rammesættende ledelsesgreb	Fælles platform med politisk forankring og autonomi	Tydelig politisk forankring, bl.a. etableret gennem en konkurrence
	Frie midler	Organisatorisk fokus, målretning af forvaltningens ressourcer og frie midler
	Inkluderende framing og historiefortælling med plads til forskellige bidrag	Framing af klimalandsbyen som et eksperiment
Faciliterende ledelsesgreb	Ambassadørnetværk understøtter synergi, samarbejdsfordele og fællesskab mellem deltagerne	Projektleder indgår i nysgerrigt, udforskende og respektfuldt samarbejde med de lokale borgere
	Klimakoordinator bygger bro mellem kolleger i kommunen og eksterne aktører	Projektleder kobler initiativer, ressourcer og personer for at styrke landsbyens egne initiativer

Der er mange lighedspunkter mellem de to indsatser ift. hvilke konkrete ledelsesgreb, der er afgørende for at lykkes med at understøtte fælles klimaengagement og handling. De rammesættende ledelsesgreb, som har størst betydning i de to initiativer, er:

- Politisk forankring: En synlig politisk forankring og kobling til de demokratiske beslutningssystemer

- Organisatorisk fokus: En projektleder/brobygger med rygdækning til at trække på kolleger
- Ressourcer: Mulighed for at råde over 'frie midler'
- Framing: En historiefortælling, der mobiliserer og inkluderer

I begge initiativer har en lokal projektleder/brobygger spillet en central rolle for at hjælpe samskabelse på vej. Det er sket gennem en række faciliterende ledelsesgreb, der sigter mod at opbygge tillid og relationer og udøve koblende ledelse ved at opbygge netværk mellem aktører og forbinde indsatser, ressourcer og personer indenfor og udenfor kommunen for at understøtte de borgerdrevne initiativer. Væsentlige faciliterende ledelsesgreb i de to cases, er:

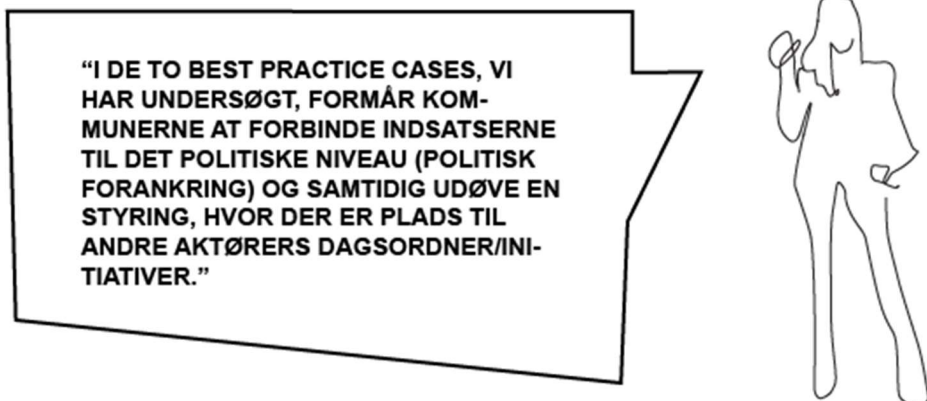
- En brobygger med tid og kompetencer til at arbejde opsøgende og opbygge tillidsfulde relationer med lokale aktører
- En udforskende og kreativ arbejdsmåde, hvor brobyggeren ser nye muligheder og koblinger for at styrke klimaindsatsen



"I BEGGE INITIATIVER HAR EN LOKAL PROJEKT-LEDER/BROBYGGER SPILLET EN CENTRAL ROLLE FOR AT HJÆLPE SAMSKABELSE PÅ VEJ. DET ER SKET GENNEM EN RÆKKE FACILITERENDE LEDELSESGREB, DER SIGTER MOD AT OPBYGGE TILLID OG RELATIONER OG UDØVE KOBLLENDE LEDELSE VED AT OPBYGGE NETVÆRK MELLEM AKTØRER OG FORBINDE INDSATSER, RESSOURCER OG PERSONER INDENFOR OG UDENFOR KOMMUNEN FOR AT UNDERSTØTTE DE BORGERDREVNE INITIATIVER."

5. Diskussion

Vi har i denne artikel analyseret erfaringerne med at lede to best practice cases i den grønne omstilling. I et forskningsperspektiv udmærker de to cases sig særligt ved at lykkes godt med den rammesættende ledelse. Kritiske studier af kommunal samskabelse viser nemlig, at netop den rammesættende ledelse, som også omfatter diskursive greb, ofte kan komme til at spænde ben for samskabelse på grund af et styringsmæssigt krydspres (Tortzen, 2017). I de to best practice cases, vi har undersøgt, formår kommunerne at forbinde indsatserne til det politiske niveau (politisk forankring) og samtidig udøve en styring, hvor der er plads til andre aktørers dagsordner/initiativer. Her har det formodentlig en betydning, at der er tale om enkeltstående projekter, der ikke indgår som en del af kommunens daglige kernerdrift og ikke i så høj grad er underlagt et styringsmæssigt krydspres.



Indsigterne fra de to cases mener vi er velegnede som inspiration for de mange andre kommuner, som har ambitioner om at samarbejde med eksterne parter om lokale klimatiltag og måske er i tvivl om, hvordan de bedst griber det an. De to cases er eksempler på lokal baserede, samskabte klimatiltag, som der uden tvivl vil komme flere af. Forskning viser nemlig, at for mange borgere er konkrete bæredygtige handlinger i hverdagen – gerne i fællesskab med andre – den mest meningsfulde måde at deltage på (Pickering, Bäckstrand, & Schlosberg, 2020). Samtidig peger forskning i klima-engagement og -psykologi på, at der er brug for at gøre klimahandling mere social, simpel og støttende – gerne ved hjælp af storytelling, der formidler konkrete resultater og fremskridt (Stoknes, 2014, 2022).

Spørgsmålet er så, om denne type af lokale grønne tiltag bidrager tilstrækkeligt i forhold til de alvorlige klimaforandringer, vi står med i disse år? Det er vores vurdering, at for at skabe folkelig opbakning til den grønne omstilling, er det afgørende at borgere oplever, at de kan deltage i lokale handlefællesskaber, og at der bliver lyttet til deres synspunkter. Derfor kan projekter som Biosfære Møn og Klimalandsby Vandel have stor betydning for at sprede 'den gode historie' og en oplevelse af fællesskab og handlekraft i lokalsamfundene. Om end det i første omgang er en relativ lille skare, der deltager, skal man ikke undervurdere de afledte effekter af denne form for tiltag. Forskning viser, at få frontløbere eller ildsjæle kan være med til at fremkalde såkaldte 'social tipping-points'. Klimavenlig adfærd kan sprede sig som ringe i vandet fra en mindre gruppe til at blive en ny norm eller praksis i samfundet (Concito, 2022).



En bred mobilisering af lokale aktører, som vi ser i de to projekter, kan desuden få betydning for lokal opbakning til grønne tiltag i kommunerne. Ligesom det giver kommunen en mulighed for branding og for at fremme bæredygtige visioner og fortælle, de 'gode historier' om lokale grønne ambitioner, drømme og handlekraft. En anden gevinst ved en bred mobilisering er, at borgere og

andre parter får en anledning til at reflektere over egen adfærd, når de gennem forskellige initiativer kan medvirke til at øge biodiversiteten og reducere CO2 udledninger ved at handle konkret.

6. Konklusion

I denne artikel har vi undersøgt følgende spørgsmål: *Hvordan kan kommunale ledere og medarbejdere understøtte fælles klimaengagement med rammesættende og faciliterende ledelse?* Med afsæt i de to best practice eksempler kan vi konkludere, at kommuner kan spille en vigtig rolle ved at katalysere fælles, lokal klimahandling. Klimaforandringerne er 'vilde problemer', hvor der er behov for 'polycentrisk styring' på alle niveauer og på tværs af offentlige og private aktører. Det er i dette perspektiv, kommunalt lederskab kan spille en afgørende rolle ved at katalysere fælles lokal klimahandling. Vi har vist, at både rammesættende og faciliterende ledelsesgreb spiller en rolle for at lykkes.

Det er nyt for mange kommuner på én gang at indtage en rolle som myndighed og facilitator af grøn omstilling. Det kræver et nyt mindset og en åbenhed overfor andre perspektiver. Samtidig med, at man skal turde at eksperimentere og dele beslutningskompetence. Som Elinor Ostrom (1996, 2010) viser i sin forskning, udviser mennesker en stor grad af villighed og ansvarlighed, når de i selvorganiserede fællesskaber skal forvalte begrænsede ressourcer. Det gør de nemlig på bæredygtig vis, når de får mulighed for medejerskab og medansvar.

Vores analyse har afdækket en række rammesættende og faciliterende greb, som er centrale i ledelse af bæredygtige initiativer, der udfoldes i et samarbejde mellem mange parter. Greb, som er forholdsvis enkle at bruge – og som vi håber kan inspirere kommuner med ambitiøse klimaplaner, der skal omsættes til lokal handling. Erfaringerne fra Biosfære Møn og Klimalandsby Vandel viser, at det kan lykkes at få sat positive spiraler i gang, når en kommune påtager sig rollen som katalysator og understøtter af lokalt klimaengagement. Vi kan dermed konkludere, at kommunerne både besidder handlekraft og også den demokratisk legitimitet til at lede og understøtte lokale grønne initiativer.



"ERFARINGERNE FRA BIOSFÆRE MØN OG KLIMALANDSBY VANDEL VISER, AT DET KAN LYKKES AT FÅ SAT POSITIVE SPIRALER I GANG, NÅR EN KOMMUNE PÅTAGER SIG ROLLEN SOM KATALYSATOR OG UNDERSTØTTER AF LOKALT KLIMAENGAGEMENT."

Litteratur

Abrahamsson, H. (2018a). Omvärldskunskap, samhällsförändring, medborgardialog, Del II. Sverige i en värld i förändring – samhällsutmaningar på nationell och lokal nivå. Stockholm.

- Abrahamsson, H. (2018b). Omvärldskunskap, samhällsförändring, medborgardialog Del I Det världsekonomiska systemets framväxt i teori och praktik. Stockholm.
- Agger, A., & Damgaard, B. (2018). Interactive Policy Processes: A Challenge for Street-Level Bureaucrats. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 22(3), 89–108.
- Agger, Annika, & Jensen, J. O. (2015). Area-based initiatives - and their work in Bonding, Bridging and Linking Social Capital. *European Planning Studies*, 23(10), 2045–2061.
- Concito (2022). Omstilling på vippen.
- Concito (2023). Klimatilpasning i danske kommuners klimahandlingsplaner. Retrieved February 6, 2024, from <https://concito.dk/udgivelser/klimatilpasning-danske-kommuners-klimahand...>
- de Jongh, M., Albæk, K., & Fiil Nybo, P. (2018). At miste fodfæstet for en stund - om proceslederens dilemma i samskabelse. In M. K. Foghsgaard & M. de Jongh (Eds.), *Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hansen, K. B., & Agger, A. (2023). Copenhagen CO2 neutrality in 2025? A polycentric analysis of urban climate governance in Copenhagen 2006–2020. *Environmental Policy and Governance*, 33(3), 288–300. <http://doi.org/10.1002/eet.2030>
- Hartley, J., & Benington, J. (2011). Recent trends in leadership. Thinking and action in the public and voluntary service sectors. The King's Fund, UK.
- Head, B. W. (2022). *Wicked Problems in Public Policy - Understanding and Responding to Complex Challenges*. Palgrave Macmillan.
- Head, B. W., & Alford, J. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 1–29. <http://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hofstad, H., Bruun Hansen, K., Millstein, M., Tønnesen, A., & Vedeld, T. (2020). The role of goal ambiguity in urban climate governance. *Greengov Project Under Submission*.
- Hofstad, H., Sørensen, E., Torfing, J., & Vedeld, T. (2022). Designing and leading collaborative urban climate governance: Comparative experiences of co-creation from Copenhagen and Oslo. *Environmental Policy and Governance*, 32(3), 203–216. <http://doi.org/10.1002/eet.1984>
- Hofstad, H., Sørensen, E., Torfing, J., & Vedeld, T. (2023). Leading co-creation for the green shift. *Public Money and Management*, 43(4), 357–366. <http://doi.org/10.1080/09540962.2021.1992120>
- Mortensen, N. M., Brix, J., & Krogstrup, H. K. (2021). Reshaping the Hybrid Role of Public Servants: Identifying the Opportunity Space for Co-production and the Enabling Skills Required by Professional Co-producers. In H. Sullivan & H. Dickinson (Eds.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 937–953). Palgrave Macmillan. http://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_17
- Nielsen, J. S. (2022). *Vejen hjem til jorden*. København: Informations Forlag.
- Nye, J. S. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.

- Ostrom, E. (1996). Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy and Development. *World Development*, 24(6), 1073–1087.
- Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20(4), 550–557. <http://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004>
- Pickering, J., Bäckstrand, K., & Schlosberg, D. (2020). Between environmental and ecological democracy: theory and practice at the democracy-environment nexus. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 22(1), 1–15. <http://doi.org/10.1080/1523908X.2020.1703276>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Sprain, L. (2016). Paradoxes of public participation in climate change governance. *Good Society*, 25(1), 62–80. <http://doi.org/10.5325/goodsociety.25.1.0062>
- Steen Hildebrandt. (2018). Om planetarisk husholdning og forvalterskab - Mandag Morgen - Uafhængigt innovationshus. Analyser og ny viden.
- Stoknes, P. E. (2014). Rethinking climate communications and the “psychological climate paradox.” *Energy Research and Social Science*, 1, 161–170. <http://doi.org/10.1016/j.erss.2014.03.007>
- Stoknes, P. E. (2022). Overvind klimaapatien. In G. Thunberg (Ed.), *Klimabogen* (pp. 351–353). København: Politikens Forlag.
- Sullivan, H., Dickinson, H., & Henderson, H. (2021). The Public Servant Is Dead: Long Live the Public Servant. In H. Sullivan & H. Dickinson (Eds.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 1713–1730). Palgrave Macmillan. http://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_116
- Torfig, J. (2023). Professor : Den offentlige sektor kan løse simple problemer . Men den har svært ved de vilde. *Altinget*.
- Torfig, J., Hustad, O., & Chen, A. L. Q. (2023). Styling af samskabelsen af lokale grønne løsninger – fra Avedøre til Teluk Pang Pang. In S. W. Nielsen (Ed.), *Vilde problemer* (1., pp. 285–307). København: Nord Academic/Gads Forlag.
- Tortzen, A. (2017). Samskabelse i kommunale rammer - hvordan kan ledelse understøtte samskabelse? Ph.d-afhandling, Roskilde Universitet.
- Tortzen, A. (2019). Samskabelse af velfærd - muligheder og faldgruber. Copenhagen: Hans Reitzels Forlag.
- Tortzen, A. (2023). Stedbaseret samskabelse - hvad kræver det af kommunale medarbejdere? In S. W. Nielsen (Ed.), *Vilde problemer* (1st ed., pp. 139–159). København: Nord Academic/Gads Forlag.
- Tortzen, A. (2024). Vandel Klimalandsby Inspirationskatalog. Vejle.
- Tortzen, A., & Agger, A. (2022). Samskabelse set fra frontlinjen. *Lederliv*, 2. Retrieved from <https://www.lederliv.dk/artikel/samskabelse-set-fra-frontlinjen>

Tortzen, A., & Agger, A. (2023). Klima, demokrati og samskabelse - Kommunen som katalysator for klimaengagement. København: Akademisk Forlag.

Tortzen, A., & de Jongh, M. (2021). Kort og Godt om samskabelse i praksis. Copenhagen: Dansk Psykologisk Forlag.

Tuurnas, S. (2016). The Professional Side of Co-Production. Ph.d-thesis, University of Tampere.

Udvikling Vandel. (2023). Klimalandsbyen Vandel.

UNDP (2023). Verdensmålene. Retrieved from <https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene>

Vanleene, D., Voets, J., & Verschuere, B. (2020). The co-production of public value in community development: can street-level professionals make a difference? *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 582–598. <http://doi.org/10.1177/0020852318804040>

Vedeld, T. (2022). The Co-creation Paradox: Small Towns and the Promise and Limits of Collaborative Governance for Low-Carbon, Sustainable Futures. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(3), 45–70. <http://doi.org/10.58235/sjpa.v26i3.7006>

Vejle Kommune (2024). Vejle Klimalandsby. Retrieved February 21, 2024, from <https://klimalandsby.vejle.dk/>

Vordingborg Kommune (2022). Møn UNESCO Biosfære. Retrieved from <https://biosfære.vordingborg.dk/>

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration* (Vol. 80). Wiley Online Library.

[1] Dele af teksten i disse afsnit er tidligere publiceret i Tortzen, A. og Agger, A. (2023): Klima, demokrati og samskabelse. Kommunen som katalysator for klimaengagement. Akademisk Forlag.