

En metalog om handling: Hvorfor bliver tid et demokratisk bæredygtighedsspørgsmål i kommunale beslutningsprocesser?

Pernille Møller Rendal, afdelingsleder for Miljø og Klima, Mariagerfjord Kommune, perre@mariagerfjord.dk

Anne Sofie Møller Askholm, fellow i Biosustainability Design, Novo Nordisk Foundation Fellowship Programme, tidl. klimakoordinator, Vejen Kommune, anas@biosustainabilitydesign.dk

Katia Dupret, lektor, ph.d. og leder ved Center for Social Bæredygtighed, Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, katia@ruc.dk

Metalogen undersøger, hvordan den presserende klimakrise udfordrer tidsligheden i kommunale beslutningsprocesser – og dermed også for ledelsen af disse. Samtalen mellem en afdelingsleder, en klimakoordinator og en arbejdslivs- og ledelsesforsker udforsker forholdet mellem det kommunale klimaarbejde og tidslighed ud fra den præmis, at klima ikke længere kan behandles som et særskilt projekt, men må integreres i selve måden, kommunen udvikler og træffer beslutninger på. Erfaringen er, at klima ofte først tænkes ind sent og derfor kun modererer allerede færdige løsninger. Metalogen peger derfor på en presserende og central ledelsesopgave: at skabe tid, sprog og organisatoriske rammer, der bringer klima ind tidligere i processen – allerede i den ”demokratiske idéfase” og den faglige opstartsphase. Ledelse handler her både om at beskytte det langsigtede klimaperspektiv i en travl hverdag (hvor tid er den mest dyrebare ressource) og om gradvist at institutionalisere nye måder at tænke og handle på i organisationen, hvis kommunale beslutninger skal modsvare klimakrisens langsigtede og presserende nødvendighed.

Om tidsligheder og hverdagsdrift

Forsker Katia: ”Lad os tale om, hvordan tiden arbejder imod os i de demokratiske beslutningsprocesser

for klimaindsatser i kommunerne. I beskriver en spænding mellem forskellige tidsligheder: på den ene side klimakrisens pres for handling nu og hensynet til fremtidige generationer, og på den anden side den kommunale hverdag med lovbundne opgaver, borgerhenvendelser og politiske prioriteringer og ikke mindst de demokratiske grundregler. Hvad betyder det så for ledelse: skal ledere først og fremmest beskytte det langsigtede blik mod hverdagens drift, og organisere hverdagen anderledes, så klima ikke hele tiden taber i prioriteringen?”

Afdelingsleder Pernille: ”Ja, måske vi har tre lag i tid: a) timing: Hvornår integreres klimaperspektivet i et projekt, sag eller drift; b) tiden i hverdagen: Kampen mellem lovbundne og borgerdrevne opgaver, som tager tiden fra klimaindsatsen – dvs. hvor meget tid (og ressourcer) har man til at tilegne sig kompetencer og arbejde med klima; og c) klimakrisens langsigtede tidslighed overfor de kortere politiske cyklusser og tid. De er alle vildt vigtige, og der er ofte spændinger mellem dem. Hvis du overvejer klimapunktet for sent i selve beslutningsprocessen, kan klima i bedste fald påvirke den beslutning, du alligevel var ved at indstille til. Jeg tror, vi vil have en langt større effekt, hvis vi kan skubbe klimaspørgsmålet helt tilbage i den ”demokratiske idéfase”.

Boks 1: Metodisk prolog – Når formen selv bliver analyse

Med vores metalog søger vi at synliggøre de dilemmaer, der opstår, når klimakrisens pres møder den kommunale hverdag – og ved at følge samtalsens flow, håber vi at læseren vil kunne forestille sig, hvordan tid har betydning for måden, klima integreres i demokratiske beslutningsprocesser på.

Denne artikel er skrevet med udgangspunkt i den tværfaglige forsker (antropologi, kybernetik, semiotik, adfærdsteori mv.) Gregory Batesons (1979; 2000) begreb om metalog, forstået som en dialog, "hvis struktur er sådan, at den ligner det emne, der diskuteres". I artiklen her anvendes metalogen ikke blot som stilistisk greb, men som en undersøgende form, som åbner et rum, hvor viden ikke fastlægges, men langsomt vokser frem i samtalen, båret af forskellige stemmers friktion og gensidige lytten. Her bliver forskning til en måde at være sammen på. En levende praksis, hvor uenighed ikke skal opløses, men holdes åben som drivkraft. I denne bevægelse bliver demokratisk bæredygtighed ikke et mål, man når, men noget, der gøres igen og igen. Metalogen låner desuden fra gamificering ved at opbygge en "som om"-ramme, hvor det bliver lidt lettere at tale om det, der ellers ville være for fremmed i en konkret case (Dupret, 2021). Og metalogen har således også en analytisk ambition om at afspejle de spændinger, som kendetegner demokratiske beslutningsprocesser for klima i kommunerne.

Valget af tematiske nedslag er fremvokset iterativt i fælles samtaler, og er forankret i praksis og forskningserfaring. Tid bliver centralt. Tidslighed gennemtrænger hele metalogen og opdeles i flere lag (timing, hverdagsdrift, langsigtet tid). Tid løber ikke ens gennem demokratiet. Den strækker sig mellem det pres, der kalder på hurtige beslutninger, og den langsomhed, der gør det muligt at lytte, tvivle og være uenige sammen. I dette spænd ligger også forskellige måder at forestille sig fremtiden på: som noget der kan beregnes og nedskrives i samtiden, eller som noget der åbner sig langt ud over vores egen levetid og binder os til endnu ukendte generationer (Se Gaarsmand Jacobsen artikel i dette temanummer). Vores artikel tager afsæt i dette mellemrum, hvor tid ikke kun er noget, vi har, men noget, vi former, og samtaler om, og får forskellige vilkår for, hvordan demokratiske beslutningsprocesser kan holde både hast og eftertanke, nutid og fremtid, åbne på én gang. Metalogen er en montage af refleksioner over hverdagsnære scener, der samles i dialogform for at gøre forskellige erfaringer og dilemmaer mere mærkbare (Dupret og Hasse, 2012).

I vores tilfælde udfolder metalogen sig som en samtale mellem to kommunalt ansatte med forskellig anciennitet og ledelsesmandat og en forsker i ledelse og arbejdsliv, hvor nysgerrighed, misforståelser, latter og irritation ikke ryddes væk, men bruges som analytiske spor og vej til nye indsigter. Den kommunale leder med større anciennitet og den nyere medarbejder er både konkrete mennesker, men også personaer, der kondenserer typiske positioner (en med langt ledelsesmandat i politisk-administrative processer og en mellemkarriere-medarbejder med begrænset formelt mandat, men tættere daglig kontakt til lokale bæredygtigheds- og klimaindsatser). Disse forskelligt positionerede stemmer gør det muligt at udforske, hvordan anciennitet, organisatorisk placering og ansvar for budgetter, borgere og grønne mål farver, hvad der overhovedet kan siges, føles og besluttes i demokratiske processer.

Forskeren optræder maieutisk – som fødselshjælper-figur, der spørger til de generelle perspektiver i den konkrete delte erfaring, med henblik på at hjælpe med at synliggøre den læring, der kan deles på det personlige og organisatoriske niveau. På basis af de tre personers erfaringer og viden fra deres respektive arbejdsliv skrives metalogen således frem som et læringsforløb, hvor organisatoriske dobbeltbindinger træder frem, for eksempel kravet om samtidig at være effektiv, deltagende og langsigtet. Som hos Bateson (2000) er pointen, at cirkulerende bevægelser, dobbeltbindinger og skiftende perspektiver ikke er støj, men snarere en nøgle til at forstå, hvordan demokratiske bæredygtighedsbeslutninger i forhold til klima faktisk bliver til i praksis.

Klimakoordinator Anne Sofie: "Interessant udtryk – den "demokratiske idefase". Den foregår vel et eller andet sted både blandt politikkerne og embedsfolkene? Eller hedder den hos embedsfolkene den "faglige idéfase"? Eller hvordan spiller demokrati ind hos embedsfolkene? Er det sådan, at nogle projekter eller

behov for forandring opstår hos den ene gruppe og andre hos den anden? Og det er vel i virkeligheden de to grupper eller steder, der hver især skal klædes på til at begribe og agere i forhold til klimaproblematikken. Den distinktion mener jeg er vigtig og ligeså

samspejlet mellem de to grupper i den kommunale organisation.”

Om den demokratiske idéfase – ledelse som rammesætning for nye praksisser

Katia: ”Når I taler om behovet for at bringe klimahensyn ind allerede i den 'demokratiske idéfase', peger I på et tidspunkt der ligger før sagerne overhovedet bliver formuleret til politisk behandling. Hvor opstår denne idéfase i praksis – hos politikere, hos embedsfolk eller i samspejlet mellem dem? Og hvad skal der til, for at klimaperspektivet allerede her bliver en del af den måde, idéer formes på – frem for noget, der først kobles på senere (Dupret, 2021)? Hvis vi ser jeres arbejdspraksis med bæredygtighed som en slags 'spil', hvor ledere sætter rammer og feedback ind, hvor ser I så tegn på, at ledelse faktisk skubber klima tidligere ind i den demokratiske idéfase – f.eks. når en direktør eller chef insisterer på, at klima tænkes med, allerede når idéen skitseres første gang - selv om de endnu ikke er skrevet ind i formelle procedurer”.

Pernille: ”Det er vigtigt at fastholde, at en kommune både rummer drift, ledere med strategisk fokus og en politisk ledelse. Deres handlerum er forskellig. Rigtig meget forbrug, af både CO₂ og finansielle midler, udmøntes på driftsniveau, hvor man sørger for, at selve den kommunale maskine kører godt. Der er en stor ledelsesopgave i at sikre, at driften har lyst til og mulighed for at tænke klima ind. Her kan vi være mere tydelige. Den tydelighed skal naturligvis også komme fra den politiske ledelse. Kommuner er politisk ledede, og derfor skal de store linjer tegnes i et demokratisk rum.

Prioritering af klima går i virkeligheden nok begge veje. Når driften ikke lever op til borgernes ønsker på klimaområdet, når det politikerne. Det kan f.eks. være, hvis borgere synes, det er helt forkert, at vi bruger skattemidler på at klippe græs ved vejene, eller de synes, det er forkert, at en kommune serverer kød. De borgeroplevelser præger ofte den politiske virkelighed, og kan hæve eller sænke farten på en klimaindsats.”

Katia: ”Hvornår fører refleksionen over klimakrisens alvor – og reaktioner fra borgerne – faktisk

til, at I ændrer måden, I leder og organiserer kommunale beslutningsprocesser på – altså hvordan sager designes, prioriteres og fremlægges politisk? Vi taler meget om, ”hvad” og ”hvem” der skal løse klimakrisen; hvilken teknologi, hvem skal ændre adfærd. Men hvad med *hvornår*?”

Pernille: ”Refleksion er en forudsætning for handling. Når vi som kommune, og jeg som leder, arbejder med klima i kommunale beslutningsprocesser er det jo et greb, som hviler på en grundantagelse om, at hvis vi ikke overvejer og mærker efter, hvordan vores adfærd og forbrug påvirker verden omkring os, får vi ikke en naturlig anledning til at ændre på den adfærd. Derfor skal vi skabe tid til at tale om klima allerede i de tidlige trin af vores beslutningsprocesser.”

Anne Sofie: ”Jeg tror, at klimaplanerne på mange måder er rigtig gode værktøjer til at skubbe arbejdet videre i en endnu mere ambitiøs og omfattende retning, hvor der potentielt kan skabes tid og plads til refleksion, strukturelle ændringer, løft af faglig viden, og hvor alle afdelinger kan inddrages. Men selv når man laver denne 'Grand Plan' i en kommune, oplever jeg, at klimatematikken ikke nødvendigvis er forankret. I langt de fleste tilfælde mangler der en fast plads i måden at tilgå hvert område på: nogen, ”der har den”, at medarbejderne er klædt på ift. forståelse og kompetencer, så klimatematikken bliver en del af selve skabelsen af sagen eller projektet – ikke bare et efterskrift – og at tiden er der til begge dele. Det samme gælder blandt politiske aktører, hvor der kan være mange andre prioriteter. Der er grundlæggende meget forskellige holdninger til hvor alvorlig og omfattende klimakrisen antages at være, og hvilke metoder der bør anvendes. Jeg tror, det er meget vigtigt at designe en proces i forbindelse med skabelsen og opdateringen af en kommunes klimaplan, hvor der foregår en fokuseret tematisk læring og udveksling med fokus på de enkelte teams, deres fagområder og de forskellige politiske udvalg. Og det kræver, at det legitimeres af ledelsen, ved at der allokeres tid til det.”

Tidslighed i organisationens infrastruktur: Fælles fodslag skabes i dagsordensproceduren

Katia: "Hvordan får I organisationen til at gå i fælles retning og prioritere klimadagsordenen?"

Pernille: "Du taler lige ind i det centrale her. Det er en udfordring at skabe rum til klimahandling i alle relevante områder af organisationen, og for at imødekomme dele af det har vi, i den kommune jeg arbejder i, designet en dagsordenopsætning, som gør, at man hurtigere kan få klima ind i de kommunale demokratiske beslutningsprocesser. Selve IT-systemet, der bruges i forberedelserne til politiske punkter, indarbejder klimapunktet, hvis nogle basale kriterier er opfyldt. Helt lavpraktisk betyder det, at når man skal forberede et dagsordenspunkt til politisk behandling, bliver administrationen spurgt til de klimamæssige implikationer af punktet.



Efter mange år i klimakampen er jeg ret overbevist om, at det perfekte ikke må stå i vejen for det gode. Vi har travlt. Isen smelter, vandet stiger, og det uerstattelige går tabt

Alt efter punktets karakter kan vurderingen af klima-effekten være kvalitativ eller kvantitativ. Vi har f.eks. et punkt i vores klimahandlingsplan om skovrejsning. Når dagsordenspunktet handler om brug af kommunale jorder til skov, ja, så skal man belyse klima-effekten. Og i et anlægsprojekt om en vej eller en bygning kan vurderingen være mere kvalitativ: Hvad betyder det for transportmønstre, materialevalg og energiforbrug? Det er ikke et perfekt design, men det understøtter, at vi skaber en tænkepause, hvor vi overvejer, om vi er på vej i den rigtige retning, og om der er justeringer, der gør, at vi kan nå i mål lidt hurtigere. Efter mange år i klimakampen er jeg ret overbevist om, at det perfekte ikke må stå i vejen for det gode. Vi har travlt. Isen smelter, vandet stiger, og det uerstattelige går tabt."

Katia: "Når I lægger klimapunktet ind som et fast trin i sagsfremstillinger, kan det også være en måde at sætte retning for, hvad der tæller som god praksis. Men hvordan virker det i hverdagen: Bliver klima

tænkt ind fra starten, eller kommer det typisk ind til sidst? Og hvordan balancerer I imellem de kortsigtede politiske krav og det langsigtede klimaperspektiv?"

Anne Sofie: "Ja, hvad er egentlig din oplevelse af brugen af klimapunktet i sagsfremstillingen, Pernille? Bliver det ofte lidt en eftertanke uden den store indvirkning, eller skinner det igennem, at det har en bred ledelsesopbakning og et fælles langsigtet mål, som man har overvejet fra starten af projektet eller sagen?"

Pernille: "Min grundfølelse er god, fordi jeg synes, grundtonen er god. Vores politikere har ønsket et sådant tanke-system – at muliggøre refleksion som forudsætning for handling, og vores kollegaer i andre afdelinger er nysgerrige og åbne. Her kan jeg se et kæmpe skifte fra da jeg startede med at arbejde med klima for 15 år siden – der er meget lidt tilbage af "det her er ikke min biks"-attituden, hvor det virker til, at der er kommet en organisatorisk opbakkende kultur. Viljen er der.

Der, hvor vi bliver udfordret på trods af synligheden på dagsordenen, er mod til at satse, inden ideen er helt færdigbagt, og til at integrere klima med velfærd og andre kerneydelser. Og vi mangler tid til at opbygge til at både embedsfolk på tværs af forvaltninger og politikere tør blive nysgerrige på hinandens hverdagsmission og mødes med åbent sind og dyb faglighed. På én gang. Det taler også lige ind i spørgsmålet om prioritering af de relationelle dimensioner."

Det tager tid at opbygge tværfaglig tillid og nyt sprog

Katia: "I beskriver en stor vilje til at arbejde med klima, men også manglende tid og opmærksomhed, som måske også kan tolkes som nødvendigheden af at lære et helt nyt sprog. Hvad ser I som den vigtigste ledelsesopgave her: at beskytte tid og opmærksomhed til klima, at oversætte klima ind i kerneopgaverne – eller at holde fast i, at klima er en del af kerneledelsen, ikke et projekt ved siden af? (Dupret, 2021). Hvordan har I håndteret modstand fra ledere, men også medarbejdere? Kan den sige noget om,

hvor I skal sætte ind ift. tid, oversættelse og kompetencer?"

Pernille: "Helt grundlæggende mener jeg, at den vigtigste ledelsesopgave er at beskytte tiden og opmærksomheden, så de forskellige fagligheder på tværs af forvaltningerne har rum til at finde deres egen vej. Det værende sagt, så oplever vi ikke modstand, men vi har oplevet rigtig meget tvivl. Både tvivl om ens arbejdsområder har reel klimarelevans, og tvivl om hvordan man synliggør og kvantificerer den relevans. Jeg tror en del – og det her står helt for egen regning – har en lægmand-mening om det, men som embedsmænd og fagfolk er vi ikke opdraget til at mene noget som lægmænd. Det tror jeg er godt. Klimakampen skal ikke vindes på 'synsninger'.

Vi har afsat ressourcer til at arbejde med vores kollegaer, som hjælp til, at de finder deres egen vej. De kommer med et klimaspørgsmål og siger 'jeg aner ikke, hvad pokker jeg skal gøre ved det her'. Vi spørger nysgerrigt ind til, hvad punktet handler om. Taler klimavinklen igennem. Forbinder måske til nogle ressourcepersoner, hvis det er det, der er behov for. Vi har prioriteret den her opgave, og vi ved, at den tager tid. Vi håber, og tror, at gennem en iterativ proces, hvor dygtige fagfolk ser, hvordan de også kan bidrage til klimakampen, også bliver mere motive-rede. Det er jo lettere at være motiveret for at bidrage til noget, hvor man gør en forskel. Jeg tror, kernen er, ikke at trække den så langt, at det bliver tåbeligt. Hvis punktet handler om nye pædagogiske principper, så skal vi jo ikke være dem, der vender tilbage med løftede pegefingre om, at strategien skal printes på begge sider. Motivationen afhænger også af, hvorvidt vores kollegaer oplever spørgsmålene fra vores klimafolk som legitime og relevante i forhold til arbejdet, som styrker den tværfaglige tillid og modet til at prøve nyt. En af fordelene ved at have et fast klimapunkt i sagsfremstillingen er, at spørgsmålet rammer mange, hvis ikke alle. Ikke blot i ledelseskæden men også på tværs af forvaltningsområder. På den måde mindsker man risikoen for, at klima blot lever ude i et hjørne af organisationen. Det er også noget vi klart skal arbejde videre med."

Anne Sofie: "Jeg er meget enig i, at det er afgørende, at klimatematikken når igennem hele organi-

sationen – særligt ledelsen, så det bliver både legiti-timt, forventeligt og accepteret. Jeg tror, det er virke-ligt vigtigt at møde kolleger og medarbejdere med nysgerrighed og en vilje til at hjælpe dem på vej, for både de og vi har behov for, at det er fagligt funderet, når klima integreres. Det skal netop ikke være eller opleves som en lægmands-synsning."

Følelser og data

Katia: "I peger på data og analyser som en måde at flytte samtalen fra følelser og synsninger til mere kvalificerede beslutninger. Det er jo interessant, hvordan følelser på den ene side er det, der understøtter motivation for at gøre en forskel og mærke, sanse og reflektere over alvorligheden ift. at skulle handle for bæredygtighed og samtidig at følelserne ikke må være stopklods for netop handling i klimaets navn. Men klimadata kan også være svære at oversætte i praksis. Hvordan arbejder I konkret med at gøre tal og analyser meningsfulde i den politiske og administrative samtale? For eksempel: Hvad betyder en reduktion på 14 ton CO₂ egentlig i en kommunal beslutningssituation – og hvordan omsættes den type viden til noget, der kan bruges i praksis? Hvordan kan man som leder navigere i denne følelsesmæssige og faktabaserede kompleksitet? Det virker til at jeres svar peger i retning af noget med en helt ny praksis eller mere 'timing'?"

Anne Sofie: "Data og undersøgelser der kvantitativt eller kvalitativt belyser klimaeffekten er absolut vigtige og helt fundamentale for, at fokus rettes mod det, der gør en forskel. Og det er også noget der måske kan være med til at dulme nogle diskussioner, der afsporer klimafokus, når drøftelserne går på tværs af forvaltninger."

Pernille: "Meget få kan forholde sig til hvad 14 ton CO₂ er i en større kontekst. Du kan ikke sanse effekten af det; og det er ikke som med budgetterede midler – forbruget står ikke i vejen for andet forbrug, fordi kommunernes reduktionsmål sjældent inkluderer hele den sfære, som kommunen råder over eller yder indflydelse på. Så tallet er et udgangspunkt. Men selve motivationen skal nok nærmere findes i vores fælles forståelse af klimaansvar, og lysten til at gøre en forskel. For mange er det dybtfølt. Man bli-

ver glad af at gøre en forskel, og derfor kan bestræbelserne på at oversætte og forklare faktabaseret klimaarbejde spille en rolle i styrkelsen af følelsen af meningsfuldhed i arbejdslivet.”

Om kommunestørrelse og organisatoriske vilkår

Katia: ”En anden rummelig dimension er jo størrelse. Tror I, at små kommuner som Vejen eller Mariagerfjord har de samme muligheder som store bykommuner for at arbejde med klima og bæredygtighed i hele organisationen – f.eks. gennem dialog, beregninger og faglig sparring? Hvordan påvirker nærhed, korte beslutningsveje og færre ressourcer måden, klimaarbejdet bliver ledet på? Og ser I, at kommunens størrelse har betydning for, hvordan man organiserer og lærer om klimaarbejde? Ser I tegn på, at forskellige organisatoriske størrelser skaber forskellige måder at lære og organisere klimaarbejdet på?”

Pernille: ”Størrelse og ressourcer har helt sikkert en betydning. Jeg oplever, at den vertikale integration er stærk. Politikerne er optaget af klima. Det er direktionen også. Det er også her, der er et stærkt link til demokratisk bæredygtighed. Hvis det er et vigtigt emne for de folkevalgte, er det et vigtigt emne for embedsværket. Men den horisontale integration, synes jeg er interessant at reflektere over – skal alle fagområder interessere sig for klima?”



I de mindre kommuner er der bare et større fokus på drift og ikke så meget tid eller midler til udviklingsprojekter. Til gengæld kan vi måske pga. den kortere distance mellem ledere hurtigere træffe beslutning om tiltag. Men min oplevelse er, at man er mere fokuseret på at være pragmatisk og gøre det man ved virker, som er afprøvet andre steder

Anne Sofie: ”Der er uden tvivl forskel på mængden af ressourcer til at integrere og udbygge klimaindsatsen i forskellige afdelinger afhængig af kommunens størrelse. I de mindre kommuner er der bare et større fo-

kus på drift og ikke så meget tid eller midler til udviklingsprojekter. Til gengæld kan vi måske pga. den kortere distance mellem ledere hurtigere træffe beslutning om tiltag. Men min oplevelse er, at man er mere fokuseret på at være pragmatisk og gøre det man ved virker, som er afprøvet andre steder. Det er for så vidt ikke nogen dårlig ting. Opgaven med at håndholde det, der skal til for, at kollegerne oplever klimaspørgsmålene som relevante og legitime, er forskellig, alt efter hvor nærværende de selv oplever klimaforandringerne, og hvor mange ressourcer vi har til rådighed til selve klima-opgaverne i den enkelte kommune. Lokalpolitikere er politikere for det hele. For alle områder. Og noget har højere prioritet eller er mere presserende af forskellige grunde på forskellige tidspunkter end andet. Klimakrisen er et ”wicked problem”. Den ligger ikke umiddelbart åben for vores sanser, og udvikler sig langsomt, og er ikke nødvendigvis afgrænset og begribeligt for os. Den påvirker som oftest ikke mennesker direkte i deres hverdagsliv i vores del af verden. Der, hvor det rammer mest direkte, er, når der falder store mængder regn og folks huse oversvømmes. Så kommer fokus til at handle om akut tilpasning.”

Fra den lokale praksis til institutionalisering

Katia: ”Opbygningen af mod og tværfaglig tillid, starter jo ofte i det helt nære og de lokale behov for hjælp. Hvornår bliver jeres initiativer – som klimapunktet i sagsfremstillingen, eller samtalen mellem en klimaekspert og en kollega fra en anden afdeling, omsat til noget mere grundlæggende: at selve forståelsen af kommunens kerneopgave og demokratiske praksis begynder at forskyde sig, så klima bliver en integreret del af institutionens måde at fungere på”.

Pernille: ”Jeg synes omsætningen fra lokale eksperimenter til institutionalisering er en helt central problematik. Det er netop det vrid, som er så svært. Kan vi komme fra de enkelte små forsøg til den brede integration i praksis?”

Anne Sofie: ”Det er netop institutionaliseringen og den ’ægte’ integration af klima og bæredygtighed strukturelt, så det bliver legitimt, forventeligt og accepteret, jeg også er meget optaget af. Derfor vil jeg gerne grave i, hvilke procedurer, tiltag og forløb vi

kunne sætte i gang, som masserer klima ind i både praksis og procedurer. Timing er vigtig og ligeså måden vi interagerer med vores kolleger i implementeringen, så de mærker, at de ikke står alene, og vi hjælper dem på vej til at opnå de kompetencer, de kan mærke, de har brug for. På mange måder kan man sige, at det også gør sig gældende for politikerne, som også har behov og ofte også meget lyst til at blive klædt på til at håndtere klima.

Kampen om tiden er bestemt relevant. Alle medarbejdere har deres kerneopgaver i forvejen, så hvordan får man tid til at kompetenceløfte forskellige afdelinger? For mig at se er det afgørende, at ledelsen giver fuld opbakning og allokere tid og ressourcer til det. Modstand vil der nok være, men processen med at forstå klimaproblematikker og lære nye praksisser tager tid. Det skal vi heller ikke lade os slå ud af."

Katia: "Handler det ikke snarere om, at vi skal sikre, at de allerede eksisterende relationelle, samarbejdende, biologiske, geologiske mv. kompetencer krydsbestøves og tænkes holistisk ind i klimaindsatserne i de forskellige afdelinger?"

Pernille: "De grundlæggende tegn du efterspørger Katia; tegnene på, at vi er på vej op ad læringsstigen, synes jeg begynder at komme. Mange kommuner har eksempelvis fået klimaudvalg, som også i stigende grad bliver tværfaglige, hvilket er et tegn på at klima er blevet en integreret del af den demokratiske proces i kommunerne. Men det har taget lang tid. 20 år, vel. Klima er ved at blive en del af grundpræmissen, og derfor er det så vigtigt, at vi forstår, hvordan vi bedst arbejder med det."

Om fremtidig læring og ledelsespraksis

Katia: "Hvis vi forestiller os, at vi skriver en ny metalog om ti år, hvor klima er fuldt integreret i kommunens måde at lede og tage beslutninger på, og den demokratiske bæredygtighed er afspejlet i en større tværfaglig dialog på tværs af forvaltninger, hvilke små ledelsesgreb og hverdagssituationer fra jeres nuværende praksis tror I så, vi i bakspejlet vil pege på som begyndelsen? – Og hvad håber I, at I (og kommunen) har lært at gøre anderledes i mellemtiden?"

Pernille: "Jeg tror, at vi vil se, at kommunerne arbejder med to ting anderledes. For det første tror jeg, at man i stadig stigende grad vil arbejde med flere bundlinjer, og det understøtter klimahandling. For det andet tror jeg, at man vil se en stærkere binding mellem klima og det gode liv. Et liv med mere natur, lidt mindre motorvejskø, lidt flere grønsagshaver i børnehaverne. Ved at se på alt det gode, der kommer af klimahandling, vil man skabe en tættere kobling til den politiske tidslinje, som har fokus på nutidens vælgere. Det er min grønne demokratiske drøm."

Anne Sofie: "Jeg er helt ærligt bekymret for fremtiden. Mit håb er, at vi lærer at arbejde mere holistisk og langsigtet både med klima og sundhed (både for mennesker og miljø/klima/natur) for øje, hvor alt fra infrastruktur, landskaber og materialevalg er skabt gennem denne holistiske linse. Og jeg håber, vi sammen kan åbne en fælles demokratisk bæredygtig samtale om, hvad det gode liv egentlig er – et liv, hvor vores forbrug nænsomt holder sig inden for planets grænser. Og at vi finder modet og evnen til at lade disse værdier slå rod i vores hverdag i kommunen, så de bliver levende i vores handlinger, i tæt samspil med lokalsamfundet, der er med til at forme og virkeliggøre dem."

Outro

Metalogen iscenesætter, at klimaarbejdet i kommunerne ikke blot handler om nye værktøjer, men om at navigere i spændinger mellem forskellige tidsligheder. Den kommunale hverdag styres af budgetår, valgperioder og akutte opgaver, mens klimakrisen kræver handling nu og rækker langt ind i fremtiden. Derfor bliver det et centralt spørgsmål, hvornår klima tænkes ind i beslutningsprocesser: som en bærende del af idéen fra starten eller som et senere supplement, der kun modererer allerede trufne valg. Samtidig kræver klimaarbejdet oversættelse – mellem fagkulturer, mellem politiske og administrative logikker og mellem uoverskuelige klimatal og konkrete beslutninger. Med vores metalog har vi søgt at synliggøre nogle af de dobbeltbindinger og spændinger, der opstår, når klimakrisens pres møder den kommunale hverdag. I metalogens bevægelser træder spændingerne frem, ikke som problemer, der

kan løses én gang for alle, men som vilkår, der må leves med. Klimaarbejdet udfolder sig i en dobbelt-binding mellem hast og langsomhed: Et pres for handling nu og et ansvar, der rækker langt ud over vores egen tid. Samtidig spændes organisationen ud mellem politiske cyklusser og klimatiske tidshorisonter, mellem driftens nødvendigheder og ønsket om at handle anderledes.



Den kommunale hverdag styres af budgetår, valgperioder og akutte opgaver, mens klimakrisen kræver handling nu og rækker langt ind i fremtiden

Her bliver spørgsmålet om *hvornår* afgørende. Hvornår får klima lov at præge en idé, og hvornår reduceres det til en justering til sidst? Hvornår er der rum til refleksion, og hvornår opsluges tiden af driftens krav? Og hvem har mandat til at skabe disse forskydninger?

Metalogen viser også en anden dobbelthed: Mellem det, der skal måles og forklares, og det, der må sanses og gives mening i fællesskab. Data skaber retning, men handling bæres af relationer, tillid og oplevelsen af at gøre en forskel. På samme måde opstår bevægelse i spændet mellem eksperiment og institutionalisering, mellem små lokale forsøg og langsomme forskydninger i, hvad kommunen overhovedet er til for.

Inspireret af Bateson fremstår disse spændinger som selve læringsrummet. Det er i cirkulationen mellem perspektiver, i misforståelserne og gentagelserne, at nye måder at tænke og handle på kan tage form.

Det, vi lærer gennem samtalen, er derfor ikke kun hvordan klima kan integreres, men hvordan demokrati må forandres for at kunne bære det. Demokratisk bæredygtighed viser sig her som en praksis, hvor tid skabes, rum åbnes, og hvor beslutninger bliver til i en vedvarende forhandling mellem det mulige nu og det nødvendige på længere sigt.

Referencer

- Bateson, G. (1979), *Mind and Nature*, Glasgow: Fontana/Collins
- Bateson, G. (2000/1955), *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*, Chicago: University of Chicago Press
- Dupret, K. (2021), "The Promise of Learning Through Gaming at Work", i B. Elkjaer, M.M. Lotz og N.C. Mossfeldt Nickelsen, red., *Current Practices in Workplace and Organizational Learning*, Springer, Cham., https://doi.org/10.1007/978-3-030-85060-9_7
- Dupret, K., og C. Hasse (2012), "Metalogiske teknologiforståelser", i K. Dupret og C. Hasse, red., *Teknologiforståelse: på skoler og hospitaler*, 1. udg., Aarhus Universitetsforlag, pp. 238-59.
- Gaarsmand Jacobsen, S (2026), "Intergenerationel retfærdighed og konkurrerende fremtidshorisonter", *Økonomi & Politik*, 99(4).