

Mellem modstand og begejstring: Hvordan civilt lederskab styrker det lokale klimahandlerum

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

Morten Friis, specialkonsulent, Democracy x, mf@demx.dk

Claus Wilhelmsen, miljøplanlægger, Klima-, Miljø og Teknikforvaltningen, Københavns Kommune, clwilh@kk.dk

Civilt lederskab viser alternative og supplerende veje til topstyrede, tekniske løsninger ved at rette opmærksomheden mod de følelsesbaserede motivationer og organisatoriske kræfter, der findes blandt de mennesker, der engagerer sig i fællesskaber med både modstand og begejstring. Artiklen undersøger med teori og referencer til en vifte af praktiske grønne borgerinitiativer, hvilken rolle civilt lederskab kan spille i udviklingen af et mere demokratisk og bæredygtigt samfund. Forfatterne skriver fra hhv. forsker-, facilitator- og kommunal baggrund i et fælles forsøg på brobygning, integration og refleksion. Først redegør vi for civilt lederskab i konteksten af demokratisk bæredygtighed. Dernæst analyseres de relationelle og følelsesmæssige dimensioner, der præger borgeres organiseringer – både i modstand og begejstring, og hvordan de kan gribes og understøttes i kommunerne. Afslutningsvis diskuteres hvilke implikatio-

ner analysen har for kommunernes klima- og miljøpolitiske handlerum og i deres potentielle rolle som facilitator, samt hvordan samarbejder mellem kommune og civilsamfund kan nuanceres og gentænkes i lyset af det civile lederskabs ofte uforløste potentiale.

Alle landets kommuner har en tæt kontakt med borgerne i hverdagen – gennem blandt andet daginstitutioner, skoler, ældrepleje, affaldshåndtering, boligområder og kulturtilbud. Det gør kommunen til en naturlig aktør til at understøtte bæredygtige hverdagspraksisser. Men selvom kommuner samarbejder med civilsamfundet konstruktivt på mange områder,¹ så har samarbejdet på de grønne områder traditionelt været forbundet med en snæver forståelse af borgerinddragelse som et spørgsmål om at håndtere modstand. Denne artikel har til formål at undersøge, hvordan et blik for civilt lederskab og fø-

1. F.eks. lokal Agenda 21, som er kommunernes lokale handlingsplan for bæredygtig udvikling. Den bygger på FN's oprindelige Rio-aftale fra 1992 og fungerer i dag som rammen om kommuners arbejde med at integrere FN's Verdensmål. Kommunerne skal 1) sætte langsigtede mål: udvikle strategier for klima, miljø, natur og grøn omstilling; 2) inddrage borgerne: give lo-

kalbefolkningen, foreninger og erhvervsliv mulighed for at deltage i grønne initiativer og beslutningsprocesser; 3) skabe konkrete resultater: arbejde med alt fra biodiversitet og affaldssortering til bæredygtig byudvikling. www.plst.dk/Media/637905275685565707/lokal_agenda_21_i_kommunerne_og_regionerne.pdf

lelsers betydning i organisering af handlefællesskaber kan give nye perspektiver på tværsektorielle samarbejder for demokratisk bæredygtighed.

Civilt lederskab i demokratisk bæredygtighed



Civilt lederskab har ofte som formål at skabe betingelserne for, at grupper af mennesker kan gøre fremskridt på sociale, politiske, økonomiske og moralske områder på måder, der hjælper med at realisere social retfærdighed

Civilt lederskab kan defineres som: "Et middel til at dele ansvaret for at handle sammen i jagten på det fælles bedste" (Chrislip og O'Malley, 2013: 1). Det er en kritisk tilgang til den dominerende forståelse og forskning i ledelse med rødder i de store sociale bevægelser fra det 20. århundrede: borgerrettigheds-, kvinde-, miljø- og græsrodsbevægelserne – der netop udfordrede forestillingen om, at lederskab tilhørte de få med formel magt og position. Civilt lederskab har ofte som formål at skabe betingelserne for, at grupper af mennesker kan gøre fremskridt på sociale, politiske, økonomiske og moralske områder på måder, der hjælper med at realisere social retfærdighed (Kliewer og Priest, 2017: 2).

Det *civile* refererer ikke blot til frivillig organisering, men skal forstås bredt, som i det engelske *civic*, og altså nærmere et tværpolitisk projekt om medborgerskab, der integrerer både konservative forestillinger om borgerdyd og pligt med liberale forestillinger om lighed og åben deltagelse (Chrislip og O'Malley, 2024). Civilt lederskab er altså ikke alene en progressiv eller venstreorienteret tilgang, men har en bredde, som giver legitimitet i en kommunal kontekst. Det er ikke blot en praksis for aktivister, men for alle borgere der ønsker at gøre en forskel, uanset politisk ståsted. Forståelsen af civilt lederskab har gennemgået en markant udvikling, og har i stigende grad forskudt ansvaret for borgerlig fantasi og handling fra dem med formel magt til "almindelige borgere" med situationsbestemt autoritet og en autentisk viden om og vision for deres lokalsamfund (We-

aver, 2024). Fokus skifter fra velfærdsstatens rammer til, hvordan globale problemer kan oversættes til lokal handling som f.eks. med verdensmålenes introduktion i 2015.

To spor i ledelsesforskningen – ét brud

Man kan lidt groft opdele forskningen i civilt lederskab i to spor, som for begge vedkommende er eksplicit orienteret mod det fælles gode og forandring i samfundet: Det ene spor reproducerer mainstream ledelsesforskning ved at fokusere på civile lederes individuelle karakteristika og kompetencer og argumenterer for, at den civile sektors vilkår og formål kræver særlige kompetencer for den enkelte leder (Macmillan og McLaren, 2012). Den del af civil ledelsesforskning fokuserer, som hos kollektiv ledelse, på fordeling eller deling af ledelse, og har et fortsat udgangspunkt i individet (f.eks. hvem der leder, og hvordan opgaver fordeles) (Denis o.a., 2012).



I stedet for at lede fra toppen leder civile ledere fra midten. De samler mennesker, som de ikke har autoritet over, men som de deler en fælles bekymring med, for at udvikle løsninger og midler, som de kan arbejde sammen om at implementere

Det andet spor udgør et brud med denne tilgang. Her defineres ledelse ikke som en egenskab ved en person, men som "en aktivitet eller proces, der giver andre energi eller mobiliserer dem til at gøre fremskridt" (Chrislip og O'Malley, 2013: 8). Ledere er ikke født, de skabes – og lederskab er ikke forbeholdt de få udvalgte, men betragtes som "et fænomen, der inddrager alle gruppemedlemmer snarere end ét eller flere enkeltmedlemmer" (Ospina og Foldy, 2016). I stedet for at lede fra toppen leder civile ledere fra midten. De samler mennesker, som de ikke har autoritet over, men som de deler en fælles bekymring med, for at udvikle løsninger og midler, som de kan arbejde sammen om at implementere. Dette brud medfører også et nyt og krævende ansvar. Når lederskab adskilles fra position og autoritet, kan "følgere" ikke længere blot appellere til eller bebrejde de ud-

pegede "ledere" for manglende handling. Denne demokratiserende forestilling er både befriende, fordi alle potentielt har kapaciteten til at lede, og krævende, fordi ansvaret dermed er delt. Følelser i relation til civilt lederskab bliver særligt relevant, når vi betragter civil ledelse som en relationel og procesorienteret praksis. Følelser er med til at forme de interaktioner, relationer og meningsskabelsesprocesser, hvorigennem kollektivt lederskab opstår og udvikles i praksis.

Civilt lederskab og kommunernes rolle som facilitatorer

Forskningen i civilt lederskab rækker således også ved dominerende logikker i mange kommunale forvaltnings klima- og miljøarbejde. I modsætning til traditionel, hierarkisk ledelse, udspringer civilt lederskab sig i uformelle netværk, på tværs af institutionelle grænser, og med vægt på samskabelse, dialog og medborgerskab (Ospina o.a., 2020; Chrislip og O'Malley, 2013). I en række danske kommuner er der allerede et arbejde i gang med at udvikle kommunens rolle som vært i en mere samskabende eller deliberativ retning, med fokus på styrkelsen af medborgerskab gennem samarbejde mellem kommune, civilsamfund og erhvervsliv.



Når omstillingen rykker ind i hverdagspraksisser – hvordan vi spiser, bor, transporterer og forbruger – kan traditionelle styringslogikker og regulering ikke skabe forandring alene

Det aktuelle arbejde i flere kommuner med at reducere de forbrugsbaserede emissioner (FE) tydeliggør og aktualiserer dette behov. Arbejdet forudsætter nemlig, at den grønne omstilling i højere grad bæres og praktiseres af borgere i deres hverdagsliv. Når omstillingen rykker ind i hverdagspraksisser – hvor-

dan vi spiser, bor, transporterer og forbruger – kan traditionelle styringslogikker og regulering ikke skabe forandring alene. Der er brug for at undersøge, om og hvordan en kommunal facilitatorrolle kan mobilisere, involvere og styrke borgernes kapacitet til at handle sammen på tværs af roller – ikke som passive målgrupper for kommunikation, men som medledere af omstillingen.²

Civilt lederskab er desuden særligt relevant i lyset af de spændinger, der ofte kendetegner demokratisk bæredygtighed, som skitseret i første artikel af dette temanummer. *For det første* ift. spændingen mellem demokrati som system og som livsform: Den grønne omstilling håndteres i dag primært gennem institutioner, planer og regulering, mens den kulturelle dimension – samtale, traditioner, tolerance, omsorg og hverdagspraksisser – ofte underprioriteres. Demokratisk bæredygtighed forudsætter begge dele. *For det andet* synliggør civilt lederskab konflikter om inklusion, ulighed og retfærdighed, f.eks. i by-landspændinger og skæv fordeling af omstillingens goder og byrder, fordi det netop er disse spændinger, som borgere reagerer følelsesmæssigt på og handler ud fra. *For det tredje* aktualiserer det dilemmaet mellem proces og tempo: Klimakrisen kræver hurtig handling, men demokratiske processer kræver tid, ikke kun i procedural og juridisk forstand, men også blandt mennesker ift. tillidsopbygning og ift. ændring af vaner. Uden reel inddragelse kan tempo underminere legitimitet og implementering. Samarbejde med de som udøver civilt lederskab kan her fungere som en delpraksis, der forbinder system og livsform og insisterer på retfærdighed og aktiv deltagelse, som en del af bæredygtighedens demokratiske fundament.

Følelser i relation til civilt lederskab

Forskning i civilsamfundet viser, at følelser er med til at forme, strukturere og drive kollektiv handling

2. I de aktuelle revisioner af klimahandleplaner er kommunerne netop forpligtet til at forholde sig til forbrugsudledninger og til involvering og inddragelse af alle borgere, både de direkte berørte grupper (klimaretfærdighed) og de aktø-

rer med størst potentiale for indflydelse (dem med flest penge har det største og mest klimabelastende forbrug) ift. at imødegå klimaforandringerne (KL og CONCITO, 2024).

(f.eks. Hoggett og Miller, 2000; Peck, 2023). Følelser omkring de menneskeskabte klimaforandringer er meget diverse i deres spændvidde, og fungerer i alle fald, som sociale signaler, der registrerer de både kulturelle og naturlige forandringer og forstyrrelser, de efterhånden også giver, i det danske hverdagsliv. Det genaktualiserer gamle og gør nye fællesskaber mulige og medvirker som politiske drivkræfter, der for mennesker giver dem retning både i form af modstand og engagement. I denne optik forstås civilt lederskab som noget, der opstår relationelt og situeret mellem mennesker, steder og praksisser – ikke som en individuel egenskab, men som en proces, der udfolder sig i fælles handling. Følelser er dermed ikke private, indre tilstande, men sociale og kulturelle praksisser, der binder mennesker til hinanden, til steder og til idéer om det fælles bedste. Dette rummer i sin kulturelle kontekst også magt, interesser, positioner og ulighed ift. at definere det politiske (Ahmed, 2025): Hvem får lov at føle sig tryk, håbefuldt eller vred – og hvem bliver mødt med mistillid eller skam? Følelser som tillid, skyld, skam eller vrede påvirker, hvordan borgere deltager, tager ansvar og engagerer sig i bæredygtig omstilling.

Følelser er således relationelle, hvilket betyder, at de involverer en forbindelse eller orientering mod noget – en stemthed som understøtter en lyst og motivation til at handle. De besidder kulturel og politisk magt til at forme kroppe og hierarkier, der indgår i og driver kollektiv handling. Følelser kan derfor ses som lige så væsentlige som andre typer af ressourcer, f.eks. økonomi, og adgang til materialer, lokaler osv. for at kunne understøtte udvikling og konsolidering af en organisering/organisation. Særligt i relation til demokratisk bæredygtighed er det interessant at undersøge, hvornår og hvordan borgere, der bedriver civilt lederskab, organiserer sig for eller imod bæredygtighed, er drevet af en motivation for handling, der drives af negative eller positive følelser. Denne viden er vigtig i arbejdet med at udvikle og kvalificere kommuners rolle som facilitator, fordi den tydeliggør betydningen af, at bæredygtig omstilling også handler om at mobilisere ressourcer, der er affektive. Analysen, i det følgende, er organiseret på baggrund af henholdsvis modstandsorienterede og begej-

stringsorienterede følelser i den bæredygtige omstilling.

Analyse af følelsesmæssige og relationelle dimensioner i borgeres bæredygtige organisering

Følgende analyse inddrager en række eksempler på borgerinitiativer drevet af både modstand og begejstring. Formålet er at illustrere en vifte af følelsesmæssige og relationelle dimensioner i civilt lederskab, og at vise, at borgeres engagement i den grønne omstilling ikke kan reduceres til et spørgsmål om accept eller modvilje over for politiske beslutninger. Tværtimod peger analysen på, at engagement og handlekraft udspringer af dybt situerede følelsesmæssige, relationelle og stedbundne dynamikker.

Civilt lederskab i modstand



Når kendte landskaber, hverdagsrutiner og lokale fællesskaber forandres, kan det vække oplevelser af tab, vrede og mistillid. Forandringen kan mærkes som et indgreb i noget, der opleves som “vores”, og modstanden bliver dermed både politisk og eksistentiel

Når borgere organiserer sig imod grøn omstilling, bliver det ofte fremstillet som rationel interessekamp (Lex o.a., 2025). Men set gennem forskning i civilsamfund (Jimenez-Luque og Burgess, 2022; Ospina o.a., 2020; Peck 2023) er modstand samtidig også et udtryk for følelser og oplevelser af truede livssammenhænge. Det ses f.eks. i DR Dokumentaren ”Ikke i min baghave”, hvor borgerne i Sdr. Vium organiserede sig kraftigt imod de politiske ambitioner om en stor solcellepark, som i dag er lagt i bero eller væsentligt ændret. Når kendte landskaber, hverdagsrutiner og lokale fællesskaber forandres, kan det vække oplevelser af tab, vrede og mistillid. Forandringen kan mærkes som et indgreb i noget, der opleves som “vores”, og modstanden bliver dermed både politisk og eksistentiel.

Fortællinger om grøn omstilling fremstilles ofte som tabskalkuler: tab af komfort, valgfrihed eller tab af økonomiske eller landskabelige privilegier – såsom ”jernmarker” og lodsejeres ret til at udnytte jorden efter størst profit vs. vild natur. Tabsnarrativer gør det svært at fremstille miljømæssig bæredygtighed som en forbedring af livskvaliteten, når den samtidig opfattes som en forringelse af sociale, kulturelle og særligt økonomiske forhold. Med tabs-narrativer aktiveres forsvarsmekanismer, vrede og oplevelser af uretfærdighed. Her fungerer modstand som civilt lederskab, der søger at fastholde kontrol over livsformer, som opleves truet af eksterne beslutningsprocesser og endnu et krav om ”at give afkald”.

Grøn omstilling kan udfordre kulturelle traditioner og den selvforståelse og de sociale roller, der ligger heri f.eks. som landmand, bilejer eller forbruger. Når nogle livsformer fremstilles som problematiske, kan det opleves som moralsk kritik. Inspireret af Bel-lacasa (2017) og Velicu og García-López (2018) kan modstand mod grøn omstilling forstås som reaktioner på truende identitetstab. Modstand bliver her en engageret måde at forsvare værdighed, kultur og livsform på.

Mange oplever klima- og biodiversitetskriser som abstrakte og fjerne. Når problemerne ikke kan mærkes i hverdagen, kan de fremstå som politisk konstruerede og irrelevante – i modsætning til løsningerne, som ofte er konkrete og mærkbare. Modstand fungerer her som en følelsesmæssig barriere mod at skulle integrere en overvældende global problematik i egne livsrammer. Den siger: *Det angår ikke mig, det passer ikke ind i mine erfaringshorisonter*.³

Civilt lederskab handler også om, at borgere sammen fortolker forandringer og udfordrer magtasymmetrier i den grønne omstilling gennem lokale grupper, netværk og digitale fora – hvor følelser deles og omdannes til politisk handlekraft. Her udvikles fælles fortællinger om retfærdighed og fremtid. Det som

Doidge og Sandri (2018) beskriver som ”følelsesfællesskaber”. De producerer en form for civilt lederskab, der søger at bremse, forsinke eller ændre/omdirigere udviklingen for at beskytte oplevede værdier og sociale rytmer.

I relationelle ledelsesperspektiver (Nicholson og Kurucz, 2019; Winchester o.a., 2024) opstår modstand ofte, når relationerne mellem aktører, f.eks., kommune/stat, borgere, og natur, er blevet svækket. Der kan mangle trykke og meningsfulde rum, hvor lokale behov, erfaringer og værdier kan få reel betydning for de løsninger, der udvikles. Når forandringer kommunikerer oppefra og ned og med fokus på tekniske løsninger frem for borgernes erfaringer og værdier, uden i tilstrækkelig grad at tage højde for kulturelle identitetsmæssige og følelsesmæssige dimensioner, kan borgere opleve at blive *overhørt* eller *overkørt*. Modstanden bliver en måde at insistere på at blive taget alvorligt, som det også ses i den stigende brug af civil ulydighed (Extinction Rebellion, Den Grønne Ungdomsbevægelse og Nødbremsen) og deres insistens på at gentænke klimapolitik. Denne insistens ses tydeligt, når borgerinddragelse består af høringsvar sent i en beslutningsproces, hvor indflydelsen reelt er minimal. I det lys er modstand ofte en reaktion på mangelfulde processer snarere end de grønne tiltag i sig selv. Føler man sig inddraget meningsfuldt fra start, er sandsynligheden for organisering af modstand langt mindre.

Følelser som frustration, frygt og vrede, der motiverer borgere til modstand mod bæredygtig omstilling, kan altså forstås som andet og mere end blot barrierer for omstillingen. De kan også ses som udtryk for erfaringer og bekymringer, der gennem civil lederskabspraksis synliggør de emotionelle og relationelle spændinger, grøn omstilling kan skabe, hvis der ikke i tilstrækkelig grad tages højde for dem. Dermed giver modstandsperspektivet bud på, hvorfor

3. Omvendt er andre styret af denne globale krise på en måde, hvor de overvejer, om det rette er at sætte børn i verden, at flyve på ferie o.a., som

også kan blive psykologisk invaliderende (Klimaangst, depression, vrede, affekt mv. (Roepstorff, 2022)).

grønne omstillings-initiativer har brug for at blive mere dialogisk, relationel og omsorgsbaseret.

Civilt lederskab i begejstring

Denne del af analysen udforsker de praksisser, hvor borgere initierer bæredygtighedsaktiviteter, fordi det føles meningsfuldt, livsgivende og håbefuldt – og hvor fællesskabet i sig selv producerer handlekraft. Som blandt andre Halperin (2025) viser, mobiliserer sociale bevægelser i stigende grad til deltagelse og engagement gennem kombinationer af både positive og negative følelser – ikke blot indignation over uretfærdighed, men også kærlighed, optimisme og glæde over det, der kan skabes sammen.

Lokale initiativer som Grønne Nabofællesskaber (GNF) og Repair Café Danmark, der søger at skabe nye måder at leve, producere og forbruge på, illustrerer denne dynamik.⁴ Her fungerer glæde, nysgerrighed og tilknytning som civile lederskabsressourcer. Bæredygtighed praktiseres gennem fællesspisninger, havevandring, deleordninger og reparationsfællesskaber, hvor handling, sanselighed og relationer væves sammen. Civilt lederskab opstår her som det, f.eks. Jimenez-Luque og Burgess (2022) beskriver som situeret og relationelt forankret ledelse – en form for lederskab, der ikke udøves af en formel leder, men gennem fælles refleksion, koordinering og meningsskabelse.

Når naboer laver og spiser mad sammen med fødevarer fra fælles køkkenhaver, giver det anledning til fælles opdagelse af og samtaler om, hvordan mad forbinder økologi, kultur, følelser og potentielt social retfærdighed. Green og Dupret (2024) viser, hvordan denne sanselighed (dvs. ikke kun den visuelle sans, men også berøring, lytning, lugt) understøtter vores affektive drivkræfter, der binder mennesker til nye, bæredygtige praksisser. Det er en kollektiv sanselighed, som gør det muligt for borgere sammen at

eksperimentere med alternative forbrugs- og livsformer og skabe sociale rum, hvor bæredygtighed kan mærkes gennem kroppen og hverdagen. I denne forstand fungerer engagementet i sanselige oplevelser som katalysator for en civil ledelsesmæssig ressource, der mobiliseres relationelt og praktisk snarere end gennem formaliserede strategier.

Repair Café Danmark repræsenterer en beslægtet form for sanselighed i det civile lederskab. Her bliver klimahandling materialiseret igennem omgangen med konkrete objekter: Man sidder sammen om et ødelagt apparat, deler viden, lærer af hinanden og udfordrer igennem det konkrete reparationsarbejde den dominerende logik om hurtig udskiftning og forbrug. Dette kan – med Kliewer og Priest (2024) – forstås som civilt lederskab for social retfærdighed, hvor fællesskaber ikke blot adresserer et miljøproblem, men samtidig opbygger lokal kapacitet, færdigheder og fælles handlekraft. Reparation bliver en social praksis, der ikke kun reducerer affald og overforbrug af ressourcer, men som styrker relationer og skaber en følelse af gensidig afhængighed. De forskellige roller i fællesskaber vedligeholder samtidig forskellige håndværk af kulturel værdi og udvikler nye kompetencer (nogen kan reparere, andre kan lære at reparere), som understøtter den relationelle og sanselige dimension. I Repair Café'erne er det samarbejde, koordinering, hjælpsomhed og fælles normer om deling og tilstedeværelse, der er den praktiske udlevelse af civilt lederskab. Samtidig med at man gør noget, der bidrager til og er en løsning i faktiske handlinger (udbedring af en skade).

Positive følelser er dog ikke nødvendigvis fraværet af konflikter, uenigheder eller magt. Når mennesker mødes om fælles mål på tværs af forskelligheder, opstår spændinger – om ansvar, arbejdsdeling, deltagelse, beslutninger og retning. I denne sammenhæng fungerer de positive følelser som kapacitetsop-

4. Grønne Nabofællesskaber er et netværk af ildsjæle og lokale selvorganiserende borgergrupper, der samarbejder på tværs af landet og organisationer om grønne omstillingsinitiativer (<https://gnf.green.dk>). Repair Café Danmark er en landsdækkende forening, der faciliterer og

motiverer frivillige, forbrugere, foreninger og kommuner til afholdelse af og deltagelse i reparationscaféer og derved reducere affald, ændre forbrugsmønstre og skabe viden om og lyst til grøn omstilling (<https://repaircafedanmark.dk/>)

byggende infrastrukturer, der gør det muligt at håndtere disse spændinger på måder, der opbygger og ikke opløser fællesskaber. Håb, glæde og tilknytning fungerer som sociale ressourcer, der gør det muligt at blive i fællesskabet, selv når processer er langsomme, udfordrende og uforudsigelige, eller uformelle magtforhold skaber ubehag. De positive følelser skaber en form for affektiv forankring, der understøtter varig deltagelse, lokal innovation og en oplevelse af at kunne forme fremtiden – frem for blot at reagere på den. Men det kommer ikke af sig selv – det kræver tillid, tålmodighed og god organisering.

Civilt lederskab gennem begejstring og modstand er således ikke modsætninger, men forskellige måder, hvorpå borgere fortolker og former forandring i en retning, som i deres perspektiv er det fælles bedste. Hvor modstand beskytter det, der opleves som truet, søger begejstringen at skabe noget nyt – nye rytmer, praksisser og fællesskaber. Begge former for følelser understøtter udviklingen af civilt lederskab, og begge giver indsigt i, hvilke betingelser der skal være til stede, for at bæredygtig omstilling kan blive et demokratisk, relationsbåret og lokalt forankret projekt. Nu vender vi blikket mod kommunen som en afgørende aktør i netop at sikre den demokratiske forankring af det uforløste potentiale for at inddrage civilt lederskab i bæredygtig omstilling.

Kommunen kan facilitere civilt lederskab i bæredygtig omstilling

Ovenstående analyser viser, at et ensidigt fokus på at fjerne modstand er både uhensigtsmæssig og utilstrækkelig. De positive dimensioner i borgernes motivationer – håb, omsorg, nysgerrighed og fællesskabsorienteret handlekraft – er mindst lige så centrale for demokratisk legitimitet og fremdrift som de negative affekter knyttet til tab og usikkerhed. I dette afsnit udfolder vi, hvordan kommuner kan arbejde med civilt lederskab med Københavns Kommune som case. Som nævnt er det civile lederskab udtryk for, at demokrati ikke alene udleveres gennem formelle beslutningsprocesser, men også opstår innovativt i lokale fællesskaber på borgeres eget initiativ. Dette udfordrer den implicite antagelse om, at demokratiske institutioner primært bør *inddrage* borgere i

foruddefinerede processer. I stedet peger analyserne på behovet for at supplere det klassiske “bestemmerum” med et *faciliteringsrum*, hvor kommunens rolle er at *stille sig til rådighed* for både nyt og eksisterende civilt lederskab i sin geografi – snarere end at kontrollere det. Her er det begejstring, håb og fællesskab, der gør det muligt at eksperimentere med nye former for samarbejde og praksisser. Kommunens rolle bliver at understøtte de affektive og relationelle infrastrukturer, der allerede driver forandringer lokalt, og som rummer et stort potentiale for at styrke borgerens demokratiske selvtillid og handlekraft. I et civilt lederskabsperspektiv forstås borgere ikke som passive, der skal inddrages i den bæredygtige omstilling, men som aktive medskabere, hvor spørgsmålet ikke er “hvordan inddrager vi borgerne?”, men snarere “hvordan kan vi få kommunen med i borgernes initiativer og fælles handlinger?”

Det fornyede fokus på borgersamarbejde i Københavns kommune fra 2023 og frem kan ses som et tidligt svar på dette “behov”, som samtidig også er kommunens nye vilkår, når der også sættes mål for forbrugsbaserede emissioner. Et arbejde, der forudsætter deltagelsesformer, hvor borgere ikke blot reagerer på færdige løsninger, men reelt inviteres ind i at støtte op om tiltag eller motiveres til at bidrage til en reduktion af det samlede klimaaftryk og være med til selv at forme løsningerne.

Gennem klimaborgering (36 repræsentativt udvalgte københavnere, der på baggrund af ekspertoplæg og debatter kommer med anbefalinger på klimoområdet til politikerne), lokale klimatopmøder (som samler lokale aktører i en bydel for at opbygge stærke fællesskaber omkring konkrete, stedbaserede klimahandlinger), facilitering af et netværk for grønne fællesskaber (med hjælp, sparring og praktiske værktøjer til at implementere grønne løsninger) samt et pilotprojekt med en lokal organisator (der gennem relationsarbejde og strategisk coaching og planlægning bygger bro mellem borgerinitiativer og institutionelle aktører som kommuner, virksomheder og organisationer) har kommunen arbejdet med at skabe rammer, hvor engagement og begejstring kunne opstå, udvikle sig og forbindes på tværs. I disse eksempler fungerer positive følelser knyttet til

det at bidrage som en drivkraft blandt borgere, der ønsker at handle. Kommunens rolle har primært været at skabe mulighed for, at dette engagement kunne finde konkrete former og forløses gennem konkrete handlemuligheder. Det gøres blandt andet ved at fungere som vært, oversætter og ressourceaktør: stille lokaler til rådighed, synliggøre beslutningsgange, bidrage med viden og forbinde lokale initiativer med hinanden, forvaltning og politisk niveau.

Erfaringerne fra Københavns Kommune illustrerer, hvordan begejstringsbåret civilt lederskab kan understøttes institutionelt uden at blive styret eller defineret af kommunen. Indsatserne har været orienteret mod at skabe rammer for deltagelse gennem anerkendelse, fleksibilitet og en inviterende tilgang, hvor borgere har kunnet samles om en fælles problemforståelse og deraf afledte handlemuligheder – ofte drevet i samarbejde med lokaludvalg, miljøpunkter og eksterne rådgivere som Democracy X og We Do Democracy. Det har været væsentligt ikke at designe disse indsatser og kommunikationen om dem med henblik på at fremkalde bestemte "rigtige" følelser. I stedet har kommunikationen taget udgangspunkt i de følelser og interesser, der faktisk er eller er opstået blandt borgergrupper, og anerkendt dem som en demokratisk præmis.

I Københavns Kommunes arbejde træder forskellige følelsesmæssige dimensioner i borgernes engagement frem; negative følelser som frustration og afmagt knytter sig f.eks. til oplevelser af kommunen som kompleks og vanskelig at navigere i, men også til frivilliges begrænsede tid og ressourcer. I den sammenhæng kan kommunalt initierede aktiviteter som løbende kontakt, fællesmøder og erfaringsudveksling på tværs af bydele og emner fungere som måder at understøtte koordinering, kontinuitet og fælles orientering blandt de deltagende fællesskaber. Positive følelser, som begejstring og håb kommer til udtryk i det vedvarende engagement i klimaborgerting, grønne nabofællesskaber og tilbagevendende fællesmøder. Flere eksempler peger desuden på, at ambivalens og skyld også præger borgeres forsøg på at handle grønnere i hverdagen, særligt i situationer, hvor forskellige hensyn, vaner og praksisser kolliderer.

Traditionel myndighedsudøvelse og mere netværksbaseret facilitering kan sagtens sameksistere indenfor samme kommune. I Københavns Kommune arbejdes der fortsat med politisk fastsatte mål gennem f.eks. klimastrategier og handleplaner, og som en del af indsatserne arbejdes der med tiltag, hvor løsninger og virkemidler endnu ikke er fastlagt, og hvor borgernes eget engagement også skal være bærende for at nå de politisk fastsatte mål. Myndighedsrollen ophæves ikke og eksisterer fortsat i andre sammenhænge som en stadig legitim og nødvendig del af demokratisk forvaltning. Den suppleres her af et værtskab og af en faciliterende praksis, hvor lokal lyst og motivation får den hjælp, der gør forskellen for styrket bæredygtighed. Erfaringerne peger på, at begejstring kræver både social og materiel infrastruktur. Positive følelser kan mobilisere handling, men de kan og skal understøttes af hjælp, som kan være adgang til andre med samme stemthed ift. emnet, et sted, en anledning, ressourcer eller mulighed for reel indflydelse, hvis de skal omsættes til varig kapacitet og vedholdenhed. Erfaringer fra andre kommunale inddragelsesprojekter viser dog også, at borgernes klimaengagement kan skifte fra håb eller begejstring til vrede og frustration, når netop manglende adgang til reelle ressourcer, beslutningskompetence og koordination i kommunen gør det svært at omsætte engagement til konkret handling.



Traditionel myndighedsudøvelse og mere netværksbaseret facilitering kan sagtens sameksistere indenfor samme kommune. I Københavns Kommune arbejdes der fortsat med politisk fastsatte mål gennem f.eks. klimastrategier og handleplaner, og som en del af indsatserne arbejdes der med tiltag, hvor løsninger og virkemidler endnu ikke er fastlagt, og hvor borgernes eget engagement også skal være bærende for at nå de politisk fastsatte mål

Nye måder at måle, lære og reagere på feedback

Hvis kommuner skal understøtte udviklingen af det, vi kan kalde *civilt lederskabsrige lokalsamfund*, kræver det nye måder at forstå effekt og værdi på. I evalueringen af eksempelvis en klimahandleplan, kan man ud over at måle konkrete CO₂-reduktioner også være opmærksom på sociale effekter og stedbundne værdier, som opstår, når mennesker mødes i handlefællesskaber. Disse værdier er ofte uden forudsigelse, relationelle og langsigtede, og de udfordrer derfor traditionelle evalueringsslogikker. Her kan systemtænkning og begrebet økologisk refleksivitet (Pickering, 2019), tilsat vores eget bidrag med fokus på borgeres følelsesmæssige bevæggrunde for handling i den grønne omstilling, spille en central rolle. Denne økologiske og følelsesbaserede refleksivitet indebærer, at institutioner ikke blot bør reagere på feedback fra valg og høringer, men også fra borgeres bevæggrunde, handlinger, eksperimenter og fra økosystemernes tilstand. Flere danske kommuner eksperimenterer allerede med lokale organisatorer og fællesskabsbyggere, som et første skridt i denne retning, og erfaringerne peger på, at forvaltninger med en mere faciliterende og netværksstyrende tilgang har større succes med at understøtte borgerdrevne omstillingsinitiativer (Friis o.a., 2025).

Den grønne omstilling kan ikke alene drives gennem regulering og planer

Artiklen har vist, at borgeres engagement i den grønne omstilling – både som modstand og begejstring – kan forstås som civilt lederskab, forankret i følelser, relationer og stedbundne erfaringer. For kommuner indebærer dette en forskydning: Den grønne omstilling kan ikke alene drives gennem regulering og planer, men må udvikles og implementeres i samspil med borgerne og deres affektive og relationelle dynamikker i byen og i lokalsamfundet. Netværksbaseret facilitering med engagerede borgere er en etisk og relationel praksis, hvor kommuner stiller viden, ressourcer og oversættelseskompetencer til rådighed.

Hvis kommuner formår at anerkende mobilisering gennem både modstand og begejstring som legitime former for civilt lederskab, udvides det demo-

kratiske handlerum for den bæredygtige omstilling. Kommuner, der investerer i denne faciliterende rolle, kan styrke både den lokale proces, opbakning til kommunale mål, (legitimiteten af klima- og miljøpolitisk handling) og den langsigtede handlekraft og lokale løsninger i en tid, hvor demokratiets egen socio-kulturelle bæredygtighed er lige så afgørende, som at sikre den klima- og miljømæssige. Forpligtelsen til at handle kommer ikke som et moralsk pres oppefra (kommunen), men bliver med civilt lederskab som pejlemærke en konsekvens af den demokratiske grundtanke om, at frihed og ansvar er to sider af samme sag. Netop introduktionen af civilt lederskab gør op med både den apolitiske borger og den styringslogik, der venter på, at kommunen løser (klima)problemerne. Det kan samle på tværs af politiske ståsteder, fordi det hverken er udtryk for statslig styring eller individorienteret egen nytte, men netop for det fællesskabsansvar, som alle demokratiske traditioner i princippet anerkender.

Artiklen peger således på, at miljømæssig bæredygtig omstilling, særligt når hele klimaaftrykket skal adresseres med forbrugsbaserede emissioner, også er en *demokratisk fornyelsesopgave*. Legitimitet skabes ikke kun gennem formelle beslutninger, men gennem borgeres handlinger, relationer og erfaringer. *Civilt lederskab kan her forstås som en form for økologisk refleksivitet, der fremmer demokratisk handling*: borgere registrerer, gennem viden om overskridelse af de plantære grænser, ødelæggelsen af hav og fjorde pga. overgødning, ekstreme vejrhændelser osv., at verden er ubæredygtig, og reagerer med både positive og negative følelser også i forhold til deres egne hverdagspraksisser. Nogle responderer ved at organisere sig, eksperimenterer og skabe alternative måder at leve på. Kommunernes opgave er ikke at kontrollere disse processer og eksperimenterende nye praksisser, men at gøre dem bedre, mere mulige, synlige og sammenhængende – både lokalt og i relation til hele kommunen, by-land-sammenhænge, nationale og europæiske styringsniveauer. Fremtidens demokratiske bæredygtighed afhænger af, om de formelle demokratiske institutioner (kommuner, regioner, stat, EU, FN) formår at arbejde med – snarere end udenom – de følelsesmæssige og relatio-

nelle infrastrukturer, som allerede driver forandring i civilsamfundet. Her har den demokratiske bæredygtighed både sin udfordring og sin mulighed.

Referencer

- Ahmed, S. (2025), *Følelsernes kulturpolitik*, Aarhus: Klim.
- Bellacasa, M.P. de La (2017), *Matters of care: Speculative ethics in more than human worlds* (vol. 41), Minnesota: University of Minnesota Press.
- Chrislip, D., og E. O'Malley (2013), *For the common good: Redefining civic leadership*, Bard Press.
- Denis, J. L., A. Langley og V. Sergi (2012), "Leadership in the Plural", *The Academy of Management Annals*, 6(1): 211–83.
- Doidge, M. og E. Sandri (2018), "Friends that last a lifetime": The importance of emotions amongst volunteers working with refugees in Calais", *The British Journal of Sociology*, 70(2): 463–80.
- Friis, M., L.K. Makhholm og R. Baastrup (2025), "Klimahandling fra uventet kant: Erfaringer med involverende lokaldemokrati i Brøndbys grønne omstilling", *Økonomi & Politik*, 98(3): 69–76.
- Green, K.R. og K. Dupret (2024), "Making sense of social sustainability", i Langergaard og Krojer, red., *Social sustainability in unsustainable society: Concepts, critiques and counter-narratives*, Cham: Springer International Publishing, pp. 73–91.
- Halperin, L. (2025), "Combining emotions: hope, anger, joy, and love in Israeli peace movements". *Social Movement Studies*, 24(3): 379–94.
- Hoggett, P. og C. Miller (2000), "Working with emotions in community organizations", *Community Development Journal*, 35(4): 352–64.
- Jimenez-Luque, A. og M. Burgess (2022), "Civic leadership, emotions and social change: Decolonial ethnographic research on an American Indian non-profit organisation," *Voluntary Sector Review*, 13(1): 135–56.
- Kliwer, B.W. og K.L. Priest (2016), "Creating the conditions for political engagement: A narrative approach for community-engaged scholarship and civic leadership development", i K.M. Soria og T.D. Mitchell, red., *Civic engagement and community service at research universities: Engaging undergraduates for social justice, social change, and responsible citizenship*, Palgrave Macmillan, pp. 47–62.
- KL og CONCITO (2014), *Vejledning til revision og certificering af klimahandlingsplaner*, [www.kl.dk/media-msfbxl4c/vejledning-til-klimaplanrevision_v10.pdf](http://www.kl.dk/media/msfbxl4c/vejledning-til-klimaplanrevision_v10.pdf)
- Kniffin L (2025), "Collective leadership development in the civic arena", *Journal of Leadership Education*, 24(3): 305–20.
- Lex, Simon, Kristin Smette Gulbrandsen og Caroline Salling (2025), "Hvis tid tæller? Lokaldemokratiets rolle i den grønne energiudvikling", *Økonomi & Politik*, 98(3): 76–87.
- Nicholson, J. og E. Kurucz (2019), "Relational Leadership for Sustainability: Building an Ethical Framework from the Moral Theory of 'Ethics of Care'", *Journal of Business Ethics*, 156: 25–43.
- Ospina, S.M. og E.G. Foldy (2016), "Collective Dimensions of Leadership", i A. Farazmand, red., *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer, Cham.
- Ospina, S. M., E.G. Foldy, G.T. Fairhurst og B. Jackson (2020), "Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method", *Human Relations*, 73(4): 441–63.
- Pickering, J. (2019), "Ecological reflexivity: characterising an elusive virtue for governance in the Anthropocene", *Environmental Politics*, 28(7): 1145–66.
- Peck, S. (2023), "'A Philosophy of Change': Emotions, Civil Society and Global Development.", *Emotion, Space and Society*, vol. 47.
- Roepstorff, S. (2022), *Klimapsykologi: Hvorfor vi reagerer, som vi gør, og hvordan vi finder modet til at handle*, Peoples Press.
- Velicu, I. og G. García-López (2018), "Thinking the commons through Oström and Butler: Boundedness and vulnerability," *Theory, Culture & Society*, 35(6): 55–73.
- Weaver, R.V. (2024), "Civic Education for Civic Leadership: Renewing Faith in Democracy", *eJournal of Public Affairs*: Vol. 12(1), artikel 7, <https://bearworks.missouristate.edu/ejopa/vol12/iss1/7>