

TRANSITION MANAGEMENT I EN URBAN KONTEKST

VEILEDENDE MANUAL

TRANSITION MANAGEMENT (TM) I EN URBAN KONTEKST

Fem europeiske byer var pionerer i arbeidet med å bruke TM, en metodisk tilnærming til et styresett som skaper rom for nye paradigmer og ny praksis med det formål å møte klimautfordringer på lokalt nivå. Denne veiledningen gir en innføring i hvordan TM kan føre til store samfunnsendringer, her illustrert av erfaringene i fem forskjellige urbane kontekster.

FORFATTERE

Chris Roorda^{1,2}, Julia Wittmayer², Pepik Henneman³, Frank van Steenbergen², Niki Frantzeskaki², Derk Loorbach²

1 – Corresponding author: roorda@drift.eur.nl, +31 (0)10 4088824 2 – DRIFT, Erasmus University Rotterdam

3 – Meneer de Leeuw

This report is published by DRIFT (Dutch Research Institute for Transitions, Erasmus University Rotterdam) as part of its work in the INTERREG IVb funded MUSIC project (Mitigations in Urban Areas, Solutions for Innovative Cities). See also www.drift.eur.nl and www.themusicproject.eu.

The authors wish to thank the partners from Aberdeen, Ghent, Ludwigsburg, Montreuil and Rotterdam as well as the participants of the transition arenas in these cities for their great work and their reflections.

Please cite this report as:

Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., *Transition management in the urban context: guidance manual*. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2014.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA

FORORD TIL DEN NORSKE OVERSETTELSEN ved Stiftelsen Idébanken

Vi har i 25 år vært aktiv støttespiller for miljømyndigheter lokalt og nasjonalt i arbeidet med bærekraftig samfunnsutvikling – formidling av sosiale forsøk og praktiske eksempler kombinert med deltakende prosesser og framtidsvisjoner har stått sentralt i dette arbeidet. Vi har derfor med stor faglig nysgjerrighet tatt et dypdykk i Transition Management (TM). Dette er en omfattende og langsiktig prosess som både tar historiske og fremtidsorienterte grep. Det er vår vurdering at TM vil ha stor relevans for norske forhold innen større omstillingsprosesser med lang tidshorisont. Det gjelder for eksempel det nasjonale arbeidet med områdeløft samt kommune- og regionreformen.

En konkret anledning for oss til å oversette foreliggende manual fra engelsk til norsk bød seg da Oslo kommune v/Bydel Sagene, Plankontoret for Groruddalsatsingen og Områdeløft Tøyen/Bydel Gamle Oslo inviterte til et kombinert fagseminar og interaktivt læringsverksted *Tid for noe VILT* som fant sted 16. – 18. februar 2016. Målet med arrangementet var å bidra til en helhetlig kunnskapsdeling på tvers av ulike etater og bydeler. Hvordan kan områdebasert innsats inngå i fremtidens byutvikling? Hensikten var i tillegg å sette dette arbeidet inn i europeisk kontekst. Fagseminaret og læringsverkstedet baserte seg derfor på aksjonsforskningsarbeidet om Transition Management til Dutch Research Institute for Transition (DRIFT) ved Erasmus Universitetet i Rotterdam.

Mariann Wiese Wettre og Kirsten Paaby, Stiftelsen Idébanken

Med støtte fra:



FORORD TIL DEN ENGELSKSPRÅKLIGE VERSJONEN

Bystyret i Aberdeen har en visjon om at Aberdeen skal være en ambisiøs, målbevisst, og smart by. Når bystyret i Aberdeen bestemte seg for å ta i bruk Transition Management (TM) satte man som mål å motivere og engasjere byens interessegrupper til å iverksette tiltak for reduksjon av CO2-utslipp i Aberdeen. Dette førte til en bedre forståelse av mulighetene for en mer bærekraftig fremtid i Aberdeen, både blant bystyret og byens interessegrupper som var involvert i prosessen. Med artikkelen vår «Aberdeen In Transition: Journey Towards 2050», ble en ny visjon lagt frem om et mer industrielt og mangfoldig Aberdeen, som ser forbi tiden hvor fossilt brensel var dominerende. Selve Transition Management-prosessen har lagt grunnlag for nytt samarbeid og initiativer som arbeider for en mer bærekraftig fremtid for byen vår. Mer bestemt førte dette til at seks prosjektgrupper ble opprettet innen utgangen av 2013. Hver av gruppene utviklet forskjellige endringseksperimenter som er beskrevet i artikkelen.

Bruk av TM har vært en lærerik opplevelse for bystyret i Aberdeen. Det vi har lært om hvordan vi skal engasjere og holde dialog med Aberdeens interessegrupper vil være til stor hjelp for fremtidig arbeid med klimaendringer, inkludert utviklingen av *Sustainable Energy Action Plan* og *Adaptation Plan for Aberdeen*. DRIFT utfordret oss på en slik måte at vi ble nødt til å gå inn selve prosessen med et åpent sinn og oppfordret oss til å reflektere rundt våre roller i forhold til innbyggerne, næringslivet, institusjoner og andre organisasjoner i byen vår. Sammen med de andre fire byene i MUSIC-prosjektet holdt vi et foredrag for DRIFT om våre erfaringer, for systematisk å forbedre og finjustere tilnærmingen av TM til bruk i byer – som det utdypes i denne veiledningen, det endelige resultatet av MUSIC-prosjektet.

Gordon McIntosh
Transitional Director
Aberdeen City Council

FORORD

Stol på meg når jeg sier at dette ikke er vanlig manual. Publikasjonen du er i ferd med å lese vil gi deg praktiske tips og hint for å lede en lokalsamfunnsutvikling, og kanskje enda viktigere enn det; den få deg til å stille spørsmål ved selve innholdet av hva fenomenet omstilling/overgang (transition) er samt hva din rolle er i denne komplekse ofte forvirrende prosess.

Denne veiledningen om TM i en urban kontekst ble utviklet av MUSIC- prosjektet (**Mitigation in Urban Areas: Solutions for Innovative Cities**). Den er en verdifull ressurs for dem som føler at urban samstyring slik vi kjenner det, i stedet for å gi oss løsninger ofte blir en del av problemet. Erfaringene vi har fått fra MUSIC-byene viser oss at det å ta en annerledes, og kanskje mer utfordrende tilnærming, kan føre til interessante resultater. Ikke bare i forhold til nye initiativer om bedre klimatiltak, men også i forhold til sosial læring, myndiggjøring, samskaping og partnerskap.

Basert på over 20 års erfaringer som ICLEI har innen bærekraftig lokalsamfunnsutvikling, kan jeg anbefale denne publikasjonen på det sterkeste til alle lokalpolitikere, spesielt til dem som leter etter nye måter for omstart og ny giv til innsats for bærekraftig lokalsamfunnsutvikling. Allikevel må jeg advare deg – denne manualen er ikke alltid like lettlest som man kanskje skulle ønske.

Du blir tvunget til å stille spørsmål ved hva du tenker og hva du gjør, hva du definerer som et problem og hva du oppfatter som en løsning. Du vil bli utfordret til å sette deg inn i situasjoner som til tider kan virke pinlige, og til å snakke med mennesker du aldri har snakket med før. Til slutt blir du nødt til å gi avkall på kontroll over ulike prosesser og gjøre deg klar for noen overraskelser. Høres det bra ut? Ja, det synes jeg også.

Anja Rok

Project Coordinator

Governance & Social Innovation

ICLEI European Secretariat

INNHold

INTRODUKSJON	1
The MUSIC project	2
TRANSITION MANAGEMENT	4
OMSTILLINGSPERSPEKTIVER PÅ URBANE BÆREKRAFTIGE UTFORDRINGER	4
TRANSITION MANAGEMENT-TILNÆRMINGEN	5
EFFEKTEN AV TRANSITION MANAGEMENT PROSESSEN	7
Å BRUKE TRANSITION MANAGEMENT	10
EN OPPSUMMERING AV FASENE I PROSESSEN TRANSITION MANAGEMENT	10
I. Å SETTE SCENEN FOR TRANSITION MANAGEMENT	12
Hvordan gjorde de det i Ludwigsburg?	13
II. Å UTFORSKE DEN LOKALE DYNAMIKKEN	16
HVA	16
Hvordan gjorde de dette i Ghent?	19
Intermezzo: transition arenaen	20
III. RAMMEVERK FOR OMSTILLINGSUTFORDRINGEN	21
Hvordan gjorde de dette i Montreuil?	23
IV. VISUALISERING AV EN BÆREKRAFTIG BY	24
Hvordan gjorde de dette i Aberdeen?	27
V. KOPLE SAMMEN LANG- OG KORT SIKT	28
Intermezzo: transition eksperimenter	30
VI. ENGASJERE OG FORANKRE	34
Hvordan gjorde de dette i Montreuil?	38
VII. FRA ORD TIL HANDLING	41
Hvordan gjorde de dette i Ghent?	42
EPILOG	46
APPENDIX A – ORDLISTE	47
APPENDIX B – FURTHERREADING	49

INTRODUKSJON

Som politiker er du sannsynligvis klar over hvilke bærekraftsmål og politikk som gjelder i din by. Som en av mange innbyggere er du nok klar over de innovative aktivitetene og kanskje også pionerne som iverksatte dem. Men hvordan henger disse initiativene sammen? Hvordan bygger de på hverandre? Hva skjer når vi slår sammen mainstream politikk med innovative øvelser og revolusjonerende ideer fra pionerer, entreprenører, aktivister, kunstnere, innbyggere og forskere?

Denne veiledningen gir detaljert innsikt i et teoretisk rammeverk og en praktisk tilnærming for å støtte den **omstillingen**¹ din by gjennomgår når det gjelder bærekraftig samfunnsutvikling: **Transition Management (TM)**. Vi beskriver og reflekterer over hvordan denne tilnærmingen ble tatt i bruk i fem europeiske byer som delte ambisjoner om å møte eller enda overgå de europeiske klimamålene for 2020: Aberdeen (UK), Montreuil (FR), Ghent (BE), Ludwigsburg (DE) og Rotterdam (NL). Byene satte et felles mål om å realisere ambisjonene ved å finne helt nye måter å tenke på, jobbe på, planlegge og organisere. I løpet av MUSIC-prosjektet (**Mitigation in Urban Context, Solutions for Innovative Cities, 2010-2015**), ble det satt sammen et team av offentlige ansatte og **endringsagenter**. Teamet adresserte problemstillinger om bærekraftig utvikling sett ut fra et perspektiv om radikale forandringer på lang sikt.

"DET ER VELDIG INTERESSANT AT FEM HELT UAVHENGIGE BYER HAR SAMME TEMA, IDEER, FORSLAG OG MÅL. DET GIR MEG HÅP OM AT VI ER PÅ RIKTIG VEI MOT EN BÆREKRAFTIG FREMTID."

City officer, Ludwigsburg

Vi håper at denne håndboken vil inspirere deg også til å samskape: for å bygge videre på de innovative initiativene og inspirerende visjonene for byen din, og dermed til å spille inn til og styrke dynamikken mot en mer bærekraftig fremtid.

I neste kapittel vil vi introdusere omstillingsperspektivet som en innfallsvinkel for å forstå og beskrive bærekraftige utfordringer i en urban kontekst. Dette perspektivet er knyttet sammen med en modell for samstyring –TM– som er spesielt designet for å akselerere sosial innovasjon og stimulere til omstilling. I neste kapittel, hoveddelen av denne håndboken, beskriver vi de forskjellige fasene av TM steg-for-steg.

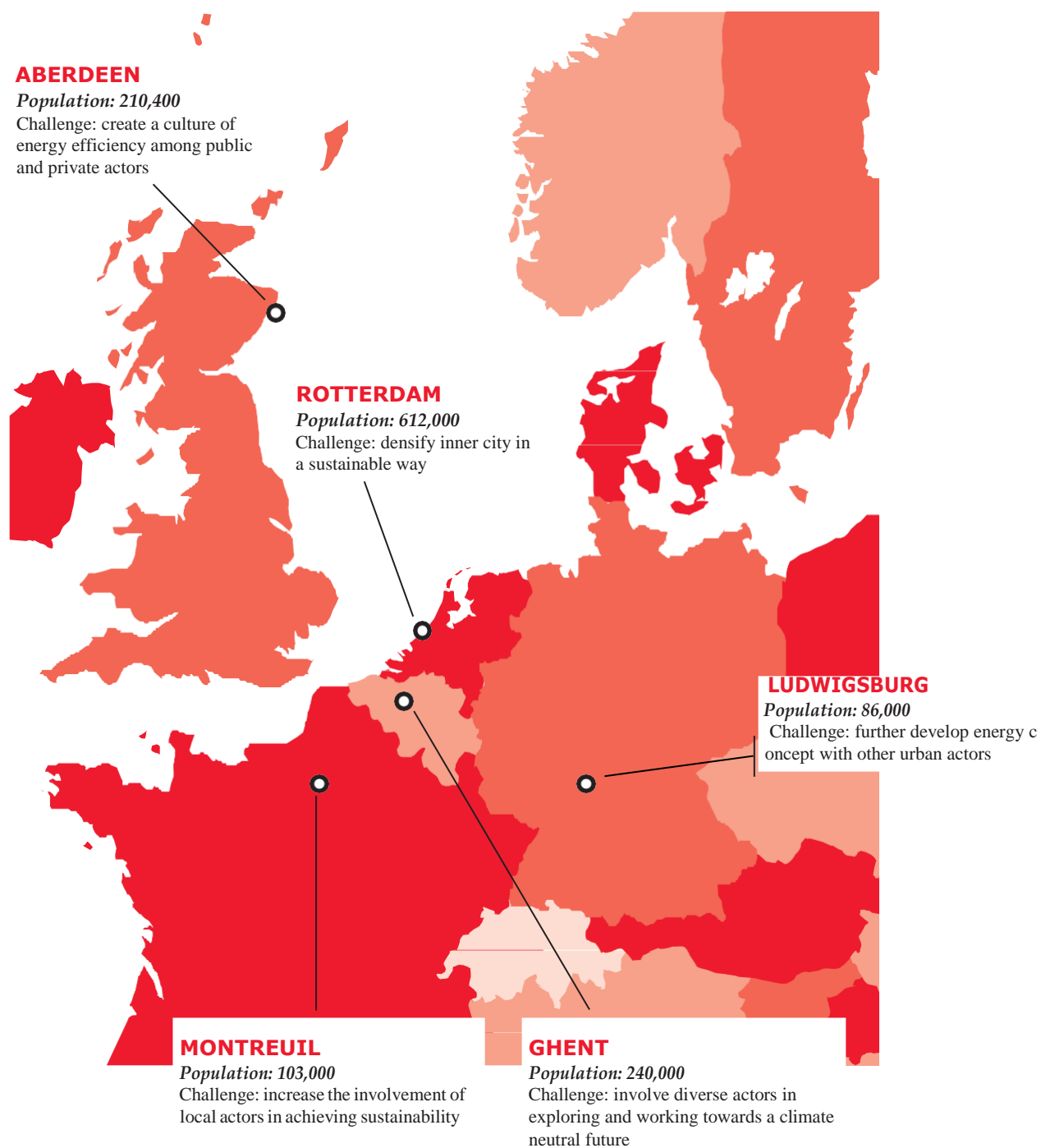
Selve formatet *håndbok* har sine begrensninger. Som en av politikerne som deltok i MUSIC-prosjektet sa det: "Du kan forstå den sanne verdien av tilnærmingen og den forskjellen den utgjør i forhold til *business-as-usual* - først når du har erfart det selv. Det er først da at du kan forstå hva som driver selve prosessen(...). En håndbok blir faktisk for statisk for en slik dynamisk og radikal prosess. For å adressere denne begrensningen, rapporterer vi resultatene og reflekterer over erfaringene fra MUSIC-prosjektet gjennom denne håndboken. Dessuten inkluderer vi et komplett overblikk over prosessen i de fem byene på vår nettside (www.themusicproject.eu). Denne nettsiden inneholder også en kortfilm som introduserer prosjektet og grundig dokumentasjon av metodene som blir introdusert i denne manualen.

¹ Ordlisten, (appendiks A) gir en videre forklaring om terminologien som er brukt i denne publikasjonen. Hver gang et nytt begrep oppstår i denne teksten for første gang blir begrepet satt i uthevet kursiv.

The MUSIC project

Tilpasning til TM i en urban kontekst og dens transnasjonale innretning skapte en viktig forutsetning for det Europeiske MUSIC prosjektet (Mitigation in Urban Context, Solutions for Innovative Cities). Dette Interreg-finansierte prosjektet er et samarbeid mellom fem byer (Aberdeen, UK; Montreuil, FR; Ghent, BE; Ludwigsburg, DE and Rotterdam, NL) sammen med to forskningsinstitutter (DRIFT Erasmus University, NL; og CRP Henry Tudor LU) i nordvest Europa.

Hovedmålsettingen for MUSIC prosjektet er å katalysere og mainstreame hvordan man naturlig integrerer reduksjon av karbonutslipp og energiforbruk i urban politikk, aktiviteter og bygg. I dette prosjektet har DRIFT hjulpet og veiledet city officers til å mobilisere interessenter til å redusere CO₂-utslipp ved bruk av TM tilnærming. I nært samarbeid med de fem nevnte byer, utviklet Henry Tudor et Geospatial Urban Energy Information and Support System for å integrere energi i urbant planverk og for å kunne overvåke effekter. Dessuten tok hver by ansvar for å utvikle pilotprosjekter for å måle energireduksjon i praksis.



Figur 1: De fem byene i MUSIC prosjektet og utfordringene de står overfor

TRANSITION MANAGEMENT (TM)

OMSTILLINGSPERSPEKTIVER PÅ URBANE BÆREKRAFTIGE UTFORDRINGER

Mer enn halvparten av verdens befolkning bor i byer, og i Europa bor mer enn 70% i byer. Det kommer ikke som en overraskelse at byer bidrar negativt i forhold til en bærekraftig utvikling, som for eksempel overforbruk av energi og materielle ressurser, redusert matsikkerhet, økende nivåer av klimagassutslipp og andre miljøødeleggelser. Parallelt med dette viser byene også muligheter for å kunne intervenere med avgjørende lokale tiltak som fokuserer på bærekraftige utfordringer, spesielt når det gjelder politikk og samfunnsmessig handling. Alternativer kan oppstå som et resultat av lokale tiltak og inspirere prosjekter andre steder, eller de kan til og med overføres til mer systematiske programmer på et høyere styringsnivå. Lokale tiltak kan derfor også få global innflytelse.

Flere lokale myndigheter har sett dette og har satt seg ambisiøse bærekraftig mål og agendaer. De står ikke alene. Sivilsamfunnet, næringsliv og ikke-statlige organisasjoner (NGOs) har satt i gang initiativer for å bidra til en bærekraftig framtid. På tross av deres beste forsøk, har de ofte blitt konfrontert med et forvirrende kompleks av bærekraftsspørsmål som langt fra er entydige og som best kan betraktes som vedvarende problemer, dypt forankret i samfunnet, og derfor krever de fundamentale endringer.

«DERSOM VI VENTER 10 ÅR TIL, SÅ VIL VI BEGYNNE Å SE NEGATIVE KONSEKVENSER. GJENNOM MUSIC-PROSJEKTET OG GJENNOM TM-PROSESSEN, ER DET VI VIRKELIG PRØVER Å SETTE I GANG EN FØLELSE AV ANSVAR OG EN FØLELSE AV AT DET HASTER BLANT BEFOLKNINGEN VÅR.»

City officer, Aberdeen

Det er i beste fall tvilsomt om disse grunnleggende samfunnsmessige endringene kan planlegges eller styres. Dette er likevel en antakelse som lokalpolitikere, byforvaltninger og frivillige organisasjoner og bedrifter har arbeidet ut fra. Som oftest analyserer og formulerer man klare utfordringer ved å isolere disse fra sin samfunnsmessige kontekst. Tilsvarende defineres mål for kortsiktig trinnvis forbedring, og det gjennomføres forenklede planer med synlige milepæler og "SMARTE" mål. Til tross for at dette er en dominerende tilnærming, vil den ofte mislykkes: den fokuserer bare på selve intervensjonen, tar problemstillingen ut av kontekst og de underliggende systemiske utfordringene og problemene. Ofte vet vi ikke hva de (underliggende) problemene er - og enda mindre hvordan man kan løse dem. Selv om vi fullt ut forstår de mer komplekse og uhåndgripelige utfordringene som hemmer intervensjon, så innebærer det å adressere disse utfordringene at en myriade av beslektede aktører, domener og nivåer må arbeide sammen. Hvor skal vi begynne?

I løpet av de siste tiårene, har et nytt forskningsfelt dukket opp, som forsøker å forstå og forklare dynamikken i grunnleggende, langsiktige samfunnsmessig omstillinger: "transition studies". Omstillings-perspektivet skisserer at overganger, snarere enn å bli administrert, kan påvirkes og støttes, og derved akselereres. Ved å erkjenne kompleksitet og usikkerhet som muligheter, i stedet for noe man ignorerer eller kontrollerer, kan bl.a. city officers spille viktige roller i en

eksisterende samfunnsmessig dynamikk. TM-tilnærmingen gir et rammeverk for dette arbeidet.

TRANSITION MANAGEMENT-TILNÆRMINGEN

TM er basert på empirisk og teoretisk innsikt i omstillingsstudier, og legger frem måter på hvordan man kan påvirke retning og tempo for en dynamisk og bærekraftig samfunnsutvikling. Tilnærmingen har vært brukt til å stimulere bærekraftige overganger lokalt (f.eks. i regioner, byer og bydeler), og for å initiere omstilling innen sosio-tekniske systemer som energi, vann og mobilitet. MUSIC-prosjektet ble brukt i fem byer som et middel for å støtte bærekraftige klimaambisjoner.

TM foreslår seks prinsipper for å påvirke overganger/omstilling:

1. **Få et innblikk i systemet:** Kompleksiteten i utfordringene må være anerkjent fullt ut. Det er viktig å forstå dynamikken og sammenhengene mellom flere saker, aktører og nivåer. Dette kan man oppnå ved å undersøke nå-situasjonen grundig, samt å stille spørsmål ved tidligere antakelser, problemoppfatninger og dominerende løsninger.
2. **Strebe etter systeminnovasjon i små, men radikale skritt:** Erkjenne forskjellen mellom systemoptimalisering og systeminnovasjon. Sistnevnte krever å ta små, men radikale skritt sett i lys av et langsiktig perspektiv, som kan oppnås ved å stille spørsmål ved tidligere oppfatninger og være åpen for uortodokse ideer og handlinger.
3. **Gi rom for mangfold og fleksibilitet:** Fremtiden kan verken spås eller planlegges. Alternativer bør derfor holdes åpne ved å utforske flere mulige veier når man jobber med strategier og tiltak. Motstand og barrierer må forventes, og mangfold fostres og stimuleres. Å involvere en rekke perspektiver vil gjøre det mulig å krysspollinere og hindre "tunnelsyn".
4. **Samskape:** Verken lokale eller statlige myndigheter, og heller ikke noen annen enkelt aktør kan ta ansvar for bærekraftutfordringene på egen hånd. En rekke personer og organisasjoner må på daglig basis ta avgjørelser som påvirker. Lokale myndigheter må engasjere flere interessenter utover bare det å gi innspill - alle kan betraktes som beslutningstakere som bidrar med sine posisjoner og perspektiver.
5. **Gi rom for endringsagenter:** Å oppnå ambisiøse mål er vanskelig når særinteresser og posisjoner er utgangspunktet. Man bør finne aktører som allerede har erkjent nye eller alternative måter å tenke på (endringsagenter). Disse kan være innflytelsesrike i formidling og derved utløse ideer for omstilling. De bør være aktivt engasjert og støttet med ressurser og muligheter for å realisere innovasjoner.
6. **Tilrettelegge for sosial og institusjonell læring:** Læring er viktig for samfunnsendring. Å åpne opp for aktører med ulik bakgrunn gir bedre innsikt i utfordringer og muligheter for omstilling. Målet er kortsiktige tiltak på linje med en langsiktig visjon om å lære om ny praksis og aktuelle begrensninger. Læringsprosessen bør støttes ved å gi tid til refleksjon og skape et miljø som støtter gjensidig tillit og åpenhet.

Disse prinsippene er operasjonalisert i fire typer tiltak: orientering, agenda-setting, aktivisering og reflektering (se figur 2):

- **Orienterende tiltak** inkluderer å bygge analytisk kapasitet for omstilling. Sammen med andre samfunnsaktører lokaliserer man som offentlig ansatt dagens samfunnsmessige utviklingstrekk og utfordringer - i fortid, nåtid og fremtid.
- **Å sette agendaen** omfatter å utvide aktørnettverk hvor det føres diskurser og handles, dette underbygger felles retning. Agendasetting fokuserer på å skape et felles eierskap og en ambisjon for en bærekraftig fremtid, og dermed bidrar ulike aktører til å integrere det inn i sine egne agendaer og praksis. Dette inkluderer å bygge nettverkskapasitet for omstilling.
- **Aktivering** inkluderer å omsette felles retning til handling gjennom å rigge prosjekter og lære av dem. Gjør man dette skjerpes orienteringen og handlinger forsterkes. Dette tiltak omfatter også kapasitetsbygging for omstilling.
- **Reflekterering** inkluderer å fremme en kultur for refleksiv læring innenfor kommunen og byen som helhet. Det inkluderer "learning-by-doing" og "doing-by-learning", lære av andre og fra egne eksperimenter. Hver intervensjon omfatter undersøkelse og refleksjon.



Figur 2: De fire typer intervensjoner i TM

Tiltakene er nærmere utdypet i neste kapittel.

Slike tiltak blir operasjonalisert gjennom en rekke metoder. For eksempel **systemanalyse** for å utforske byens tilstand og dynamikk, og **omstillingseksperimenter**, prosjekter som tar samfunnsmessige utfordringer som et utgangspunkt for å utvikle alternativ praksis på et nivå som lar seg gjennomføre. Vårt hovedfokus er på **transition arenaen**, som omfatter alle fire typer tiltak: orientering, agenda-setting, aktivering og reflekterering.

Etableringen av en transition arena er en midlertidig tilstand som gir en uformell og velstrukturert plass til at mindre grupper endringsagenter med ulik bakgrunn finner sammen. Gruppen engasjerer seg i en rekke møter, fellesskapet utdyper en omstillingsutfordring, lager utkast for en langsiktig visjon, og utvikler **veier til omstilling** for å realisere visjonen. Omstillingsarenaen samler en gruppe ambassadører som inspireres til å gå utover dagsaktuelle interesser og daglige

rutiner. Sammen utvikler de en felles **omstillingsagenda**, som blir et utgangspunkt for å involvere en større gruppe og som inspirerer og oppfordrer til nye aktiviteter, nettverk og samarbeid.

Det er åpenbart at en TM-tilnærming ikke kan erstatte behovet for andre politiske tiltak. Enhver bruk av TM blir komplementær til andre lokale modeller for samstyring. For eksempel kan en **systemanalyse** bygges på en eksisterende CO2 baseline studie, og omstillingsagendaen kan inspirere politikkutformingen.

«NÅ SER BYEN HELT ANNERLEDES UT ENN DEN GJORDE FOR 30 ÅR SIDEN. I HELE TM-PROSJEKTET ER DETTE HVA VI BRUKER FOR Å VISE AT GHENT HAR VÆRT GJENNOM ULIKE OMSTILLINGER, MEN NÅ ER DET BEHOV FOR Å VISE EN NY OMSTILLING. ENTEN DU ER STOR ELLER LITEN TRENGER ALLE Å FØLG SEG SOM EN DEL AV EN STØRRE HELHET, OG AT EN STØRRE HELHET GÅR FRAMOVER.»

City officer, Ghent

EFFEKTEN AV TRANSITION MANAGEMENT PROSESSEN

Implementering av TM-tilnærmingen, som er kjernen i denne veiledningen, har til hensikt å få tre viktige utfall:

- En **oppfatning av retning**; foreslår et strategisk fremtidsperspektiv som tar opp de grunnleggende endringer som trengs for å oppnå en bærekraftig fremtid.
- En **impuls for lokal** endring, som er ny, inspirerende og gir styrke til eksisterende tiltak som bidrar til en ønsket fremtid.
- Kollektiv **myndiggjøring**; muliggjør at aktører i byen kan takle utfordringene og gripe mulighetene for å skape en bærekraftig by.

Samtidig med at man har vært underlagt lokale ambisjoner og omstendigheter, har man i større eller mindre grad oppnådd disse resultatene i alle de fem MUSIC-byene. Som sådan viser arbeidet i byene et glimt av hvilket potensiale som ligger i en TM-tilnærming når det gjelder urbane modeller for samstyring i arbeidet med å redusere klimautslipp.

SANS FOR RETNING

En omstillingsprosess resulterer i en oppfatning av retning med hensyn til de grunnleggende endringene som trengs for å skape en bærekraftig by for fremtiden. En gruppe endringsagenter stiller spørsmål gjennom hele prosessen. Slik utfordrer de status quo og foreslår et strategisk fremtidsperspektiv. Gruppens innsikt og diskusjoner kommer frem i en «omstillings-fortelling» om å (re)strukturere problemer og underliggende utfordringer, fremtidsvisjoner, og mulige veier dit. Gjennom å tenke transformativ endring bygges det både en sans for retning for omstilling på lang sikt og samtidig avdekkes muligheter for å ta de første skritt på kort sikt.

"DET MEST SLÅENDE JEG HAR SETT I ARBEIDET PÅ OMSTILLINGSARENAEN, ER HVOR RADIKALE DELTAKERNE ER. HVA SOM SIES ER FLOTT FORDI DETTE SETTER SPØRSMÅL VED SÅ MANGE TING."

Facilitator, Montreuil.

I Ghent for eksempel, resonerer omstillingsfortellingen med byens egenart: et bredt spekter av aktører tilpasser sin praksis til byens klimamål. De påtar seg en rolle i omstillingen (for eksempel gjennom spin-off aktiviteter). Fortellingen bidro til en oppfatning av retning både hos de lokale aktørene og kommuneadministrasjonen, som bl.a. inspirerte til politiske planer på tvers av ulike avdelinger, den fikk innvirkning på den politiske dagsorden, og bidro til inkludering av et ekstra klimabudsjett. Fortellingen førte også til en ny tilnærming til deltakelse.

Følelsen av retningssans er uttrykt i overgangsfortellingen, men prosessen med å lage denne fortellingen er like viktig. Ideelt sett utgjør dette en læringsprosess for alle involverte, inkludert byens offentlige ansatte. Et medlem i omstillingsgruppen i Montreuil, uttrykte for eksempel at: " på omstillingsarenaen arbeidet vi med å sette dagsorden, men på samme tid jobbet vi også med omstillingsteamet for å skape rom for å reflektere (...)". Etter å ha gjennomført omstillingsarena-møter ble det tydelig at deltakere i de fem MUSIC- byene hadde fått bedre forståelse av sin egen bys komplekse samfunnsmessige kontekst i forhold ambisjonen om i framtiden å bli et lavutslippssamfunn. En slik forståelse er en forutsetning, om enn ikke tilstrekkelig, for endring.

SETTE FART PÅ LOKAL ENDRING

TM-prosessen bidrar også til endring på kort sikt. Det strategiske fremtidsperspektivet oppfordrer ideelt sett til nye tiltak og innovasjoner, og fungerer som en linse for å gjenkjenne og muligens re-orientere eksisterende tiltak for å bidra til nettopp dette fremtidsperspektivet. Fortellingen om disse nye tiltakene og innovasjoner blir som fyrtårn for en bevegelse mot en lavutslipps-framtid.

Byenes myndigheter er fullt klar over at de ikke kan oppnå energi- og utslippsreduksjoner på egenhånd. Ludwigsburg er bare ett eksempel på dette. Administrasjonen er bare ansvarlig for 2 % av byens CO₂-utslipp, og derfor søker man å mobilisere andre urbane aktører for å oppnå større reduksjon av klimagassutslippene. Som en offentlig ansatt sier det: *"Vårt spørsmål er: Hvordan kan vi takle omstillingen til CO₂ reduksjon lokalt? Én person eller en regjering kan aldri bli så flink og kreativ eller så utrolig involvert som en hel befolkning kan. Om alle bidrar bare litt, vil resultatet bli helt fantastisk. Å spille en liten rolle i dette er det som motiverer meg. "*

Omstillingsarena-møter resulterte i tilleggssaktiviteter i alle byene og engasjerte en bredere gruppe aktører. Aktivitetene adresserte temaer som spenner fra utdanning til transport, fra mobilisering av forbrukerne til å regulere avløpsvann. Dette kan ses på som "frø for endring". Aktivitetene bærer i seg et potensiale for å bidra til en ønsket fremtid og de muliggjør at et bredere utvalg av aktører deltar. I tillegg til inspirerende nye aktiviteter, legger byene vekt på å feire og re-orientere eksisterende tiltak og praksis. TM-prosessen har dermed ført til mobilisering og samkjøring av den kreative kapasiteten i byene.

"MEST VERDIFULL VAR DEN DYNAMISKE ATMOSFÆREN AV FOLK SOM ØNSKET Å VÆRE DEL AV ENDRINGEN." City officer, Ghent.

MYNDIGGJØRING

TM-prosessen, så vel som det strategiske fremtidsperspektivet - som prosessen resulterer i - setter ideelt sett alle aktører i stand til mer effektivt å fremme en omstilling til en bærekraftig fremtid. Tilnærmingen utfordrer hva folk tenker på som *mulig* eller *umulig*. Det gir dermed selvtillit til å arbeide for noe man kanskje tidligere har tenkt på som uoppnåelig. Prosessen er også en læringsreise som skaper rom for at offentlig ansatte, borgere, bedrifter, institusjoner og andre aktører i byen kan redefinere og eksperimentere med sine roller og lære nye måter å forholde seg til hverandre på.

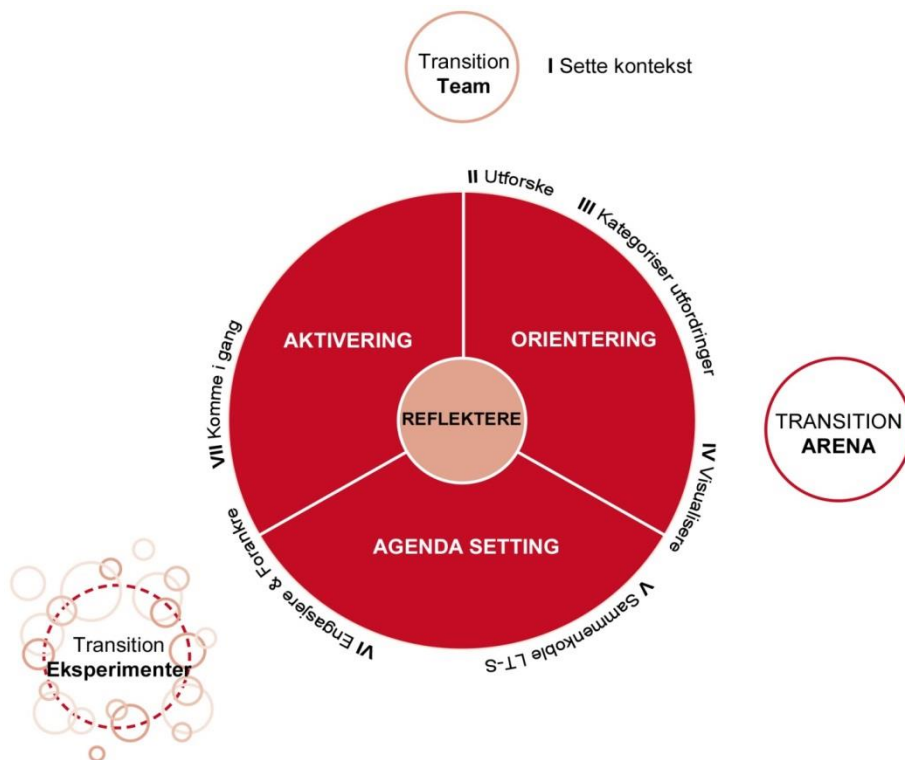
Det nåværende økonomiske og politiske klimaet i Europa bidrar til en reorientering for lokale myndigheter og deres forvaltningsorganer: hvilken rolle bør lokale myndigheter strebe etter å ha? En av rollene som byens ansatte oppdager er det å sette andre aktører i stand til å realisere samfunnsmessige ambisjoner, som f.eks. ambisjonen om et lavutslippssamfunn. Et medlem av **omstillingsteam** i Aberdeen uttrykker det slik: «(...) *gjennom TM-prosessen hva vi virkelig prøver å understreke for befolkningen vår er følelsen av ansvar og at det haster.*» Flere av **arenadeltakerne** i MUSIC- byene antydte at prosessen styrket deres kapasitet og motivasjon til å spille en rolle i omstillingen til et lavutslippssamfunn. Samtidig viser erfaringene at byenes administrasjoner fortsatt må påta seg rollen som tilretteleggere.

Ved siden av det å endre på forholdet mellom lokale myndigheter, forvaltningsorganer og andre aktører i byen, førte TM-prosessen også til en ny gjennomtenkning av arbeidsmåter innen byenes forvaltning. Offentlig ansatte som anerkjente denne tilnærmingen, oppdaget at de skapte rom for nye måter å jobbe på. I varierende grad lyktes de med å åpne opp forvaltningen slik at samskaping og en åpen tilnærming for usedvanlige løsninger ble resultatet.

Å BRUKE TRANSITION MANAGEMENT

EN OPPSUMMERING AV FASENE I PROSESSEN TRANSITION MANAGEMENT

PROSESSTRUKTUR og metodene i dette kapittel gir veiledning for å implementere en TM tilnærming. Dette er ikke en universell blåkopi; den gir en struktur som må settes i kontekst og tilpasses spesielle forhold og dynamikken gjennom hele prosessen.



Figur 3: Struktur for TM-prosessen som introduseres i tabellen på s 15.

"VI BARE BRINGER FOLK SAMMEN OG LAR DEM SNAKKE. DET ER KLART AT VI STYRER DISKUSJONEN MEN UTEN Å LAGE ANTAKELSER. VI LAR DEM KOMME MED SINE IDEER. VI LAR DEM ISOLERE PROBLEMET FØRST, OG VI SER AT DETTE GJØR DEM BEDRE I STAND TIL Å KOMME OPP MED SCENARIER OG LØSNINGER".

City Officer, Aberdeen.

Tabellen skisserer i store trekk prosessstrukturen. Den er inndelt i syv (delvis overlappende) faser som kan veilede gjennomføringen av prosessen:

I. Sette scenen for Transition Management	Et transition team (omstillingsteam) settes sammen for å drive prosessen og tilpasse den til lokale forhold.
II. Utforske den lokale dynamikken	Omstillingsteamet starter med å utforske byens dynamikk, gjennomfører intervjuer, samler og analyserer allerede foreliggende informasjon. De jobber mot en system- og aktøranalyse . Basert på aktøranalysen, blir en bredt sammensatt gruppe endringsagenter invitert til å engasjere seg i en serie møter som en transition arena (omstillingsarena)
III. Formulere omstillingsutfordringen	Endringsagentene utforsker først de utfordringene en omstilling vil medføre og skaper et felles bilde av problemformuleringene .
IV. Visjon om en bærekraftig by	Deretter utveksler og utdyper de perspektiver om en mulig fremtid og lager visjonsbilder for byens fremtid.
V. Kople lang & kort sikt	Som et siste steg på omstillingsarenaen, utdyper endringsagentene transition pathways (mulige veier til omstilling) og peker på de fundamentale endringene og tilpassede handlinger som trengs for å nå fremtidsvisjonen. Ideene som fremkalles av omstillingsarenaen blir oppsummert og publisert i en omstillingsagenda .
VI. Engasjere og forankre	Det gjøres tiltak for at omstillingsagendaen offentliggjøres slik at andre også får sjansen til å tilpasse og ta i bruk agendaen og relatere den til egne handlingsplaner og praksis.
VII. Fra ord til handling	Transition eksperimenter (omstillingseksperimenter), radikale kortsiktige handlinger på linje med omstillingsagendaen, er enten initiert eller tilpasset. Gjennom disse tiltak blir flere aktører engasjert. Innsikt fra disse forsøkene kan tas opp til et mer strategisk nivå.

Den foreslåtte rekkefølgen av fasene vil hjelpe til å få grep om prosessen, men er ikke hugget i stein. For eksempel, en by kan også begynne med å sette i gang omstillingseksperimenter for å utvide omfanget av alternativ praksis og utvikle visjonsbilder samt veier for omstilling ved å reflektere over disse eksperimentene i større skala.

De følgende avsnitt vil utdype hver fase, og illustrere prosessen med forsøk fra de fem europeiske byene i MUSIC-prosjektet samt diskutere utfordringene som fremkom ved forsøkene.

I. Å SETTE SCENEN FOR TRANSITION MANAGEMENT

HVA

Som de foregående kapitlene har klargjort, er bruk av TM ikke bare *et annet prosjekt* - det er en refleksiv prosess som utfordrer kjente måter å jobbe på. Grundig forberedelse er derfor nøkkelen, som i alle prosjekter. Det betyr å skreddersy tilnærmingen til lokale prioriteringer og muligheter, og dermed skape gode forutsetninger for suksess.

TM-prosessen skjer ikke i et vakuum; den må utformes i forhold til politiske prioriteringer, samfunnsmessig dynamikk og lokale muligheter. Det første trinnet for å skreddersy en slik tilnærming blir å spesifisere problemet man står overfor. For eksempel varierte problemene i MUSIC-prosjektet fra å ville bli en klimanøytral by (Ghent) til å forgrønne og fortette i indre by (Rotterdam). Et annet skritt er å tenke på mulige utfall. I Ghent fokuserte man på å myndiggjøre andre aktører for at de også kunne bidra til byens lavutslippsambisjoner, mens Rotterdam prioriterte etableringen av et veiledende perspektiv for å få en bedre forståelse av spesifikke utfordringer og muligheter.

En annen viktig forutsetning for suksess er klar koordinering. Dette oppnås ved å etablere et kjerne team (omstillingsteam) innen kommunen. Teamet skisserer en plan for prosessen og søker passende ressurser (penger og tid). De er også ansvarlig for å bygge støtte og personlig engasjement innen kommunen. Gjennom dette arbeidet vil teamet videre skreddersy TM-tilnærmingen, og kontekstualiserer denne i respekt med gjeldende politikk. Selvfølgelig er aktivitetene i omstillingsteamet ikke begrenset kun til denne fasen: teamet er ansvarlig for organiseringen av hele prosessen.

HVORFOR

Dette innledende grep i forberedelsesfasen handler om å skape et solid fundament for TM-tilnærmingen. Dette er viktig ettersom tilnærming med et åpent utfall ofte er på kant med tradisjonell politikk. Selv om prosessen designes kan man ikke ta for gitt at TM gir full kontroll eller forventet utfall, da ønsket om kontrollerbare skritt og forutsigbart utfall kan sette hele prosessen under press. Etablering av mentale og organisatoriske rom er derfor avgjørende i enhver bruk av tilnærmingen. Dette inkluderer å fremme tillit til å kunne gå utover business-as-usual, og åpenhet for refleksjon og læring.

En grundig forberedelse kan også bidra til å sikre støtte for utfallet av prosessen (fremtidsvisjon og eksperimentelle prosjekter). Den potensielle effekten vil bli sterkt påvirket av støtte eller motstand fra politiske ledere i hele kommunen. Helt fra begynnelsen bør omstillingsteamet sørge for et bredt utvalg av interne forbindelser. Prosessresultatet kan da bli anerkjent og verdsatt i alle relevante politiske domener, uten å bli oppfattet som krenkende. Videre bør teamet stimulere til personlig engasjement og skape nysgjerrighet blant kollegaer og politikere. Ikke bare vil det være mer sannsynlig at de da bidrar med kompetanse og ressurser hvis de blir engasjert, de kan også bli inspirert av å lære av denne formen for samhandling som tar sikte på å spille inn i den samfunnsmessige dynamikken.

Hvordan gjorde de det i Ludwigsburg?

Byen Ludwigsburg var allerede ganske aktiv i å organisere medvirkningsprosesser for sin bærekraft-relaterte politikk. Scenearbeidsfasen var derfor konsentrert om å avdekke forskjellene og synergiene som TM-prosessen kunne bidra til å få frem. For å ta dette videre, besto omstillingsteamet av to politikere og en trainee fra Institutt for bærekraftig byutvikling, leder for avdelingen for samfunnsengasjement, en omstillingsekspert, og en ekstern tilrettelegger.

SIDE 17

De diskuterte den beste måten å skreddersy TM-tilnærmingen til ulike målgrupper, både innenfor og utenfor kommunen. Til slutt ble tilnærmingen integrert i et pågående initiativ med fokus på et byutviklingskonsept, som ledsages av et deltagermøte hvert 3. år. TM var den valgte tilnærmingen for å løse tema energi. Det ble definert som en prosess der innbyggerne og fagfolk kunne grave dypere inn i temaet enn i tidligere deltakende prosesser. Omstillingsteamet brukte tid til å reflektere etter hvert møte, samt under de halvårlige MUSIC-partnermøter, for å kunne tilpasse prosessen til gruppedynamikken og skape muligheter.

HVORDAN

Omstillingsteamets sammensetning

I samsvar med prosessfokus og ønskede resultater setter man sammen et omstillingsteam – kjernegruppen - som tilpasser og driver omstillingsprosessen fremover. Ideelt sett består et omstillingsteam av 3 til 5 ansatte fra den enheten/avdelingen/bydelen som tar initiativet med en blanding av strategisk og innholdsmessig fokus. Teamet støttes av eksterne eksperter på bestemte emner som f.eks. energipolitiske eksperter eller TM eksperter, og/eller en prosess-fasilitator.

Omstillingsteamet forvalter og tilrettelegger prosessen, organiserer intern og ekstern kommunikasjon, og relaterer den til pågående (politiske) prosesser. Teamet har også ansvar for logistikk, å komme med substansielle innspill til arenamøtene, og å tilpasse **omstillingsfortellingen** som agendaen omfatter. Alt dette er krevende og tidkrevende oppgaver. Det er derfor viktig å avklare roller, ansvar og tidsforbruk tidlig. Fordi prosessen er så krevende, er det viktig at teammedlemmene er motivert og innehar en god miks av kompetanser og ferdigheter (for eksempel kompetanse på analyse, kommunikasjon, nettverk- og lobbyvirksomhet).

Prosess design

Først setter omstillingsteamet fokus på problemstillinger og ønsket utfall av prosessen. De justerer også tilnærmingen til andre aktiviteter og ambisjoner og til den lokale kontekst og dynamikk - vedtar eller omformulerer dominerende diskurser, samt tar hensyn til pågående utfordringer og debatter. Teamet søker å sikre finansiering og støtte for hele eller utvalgte deler av prosessen (f.eks. til

analyse og problemstrukturering, visjons- og backcastingsprosessen, mobiliseringen og forankringen).

Utvikling og utdypning av prosessplanen bidrar til å få et bedre grep på den innovative tilnærmingen og for å opprettholde støtte i organisasjonen. Imidlertid bør en slik prosessplan betraktes som kontinuerlig i arbeid; planen bør tilpasses i løpet av hele prosessen slik at nye elementer som gir nye muligheter gir arenaen god gruppedynamikk.

I utformingen av prosessplanen kan teamet vurdere følgende aspekter:

- ✓ Problemdefinering og ønsket utfall av TM prosessen
- ✓ Fordeling av oppgaver og ansvar innen omstillingsteamet
- ✓ Tilgjengelige ressurser for prosessen (tidsbruk, økonomiske ressurser, etc.)
- ✓ Involvering av eksterne aktører og støtte fra politiske aktører
- ✓ Forholdet til relevante pågående og planlagte aktiviteter og prosesser (i avdelingen, andre avdelinger og i byen generelt)
- ✓ Beregne de enkelte fasenes intensitet og tidsforbruk
- ✓ Er det satt av tid til refleksjon under prosessen (f.eks. planlagte refleksjonsmøter, involvering av eksterne eksperter, intervjuer med arena deltakere).

Prosessplanen er et øyeblikksbilde av forventninger som bidrar til å få et grep om prosessen. Ettersom prosessen både former og er formet i forhold til lokal kontekst, vil planleggingen måtte justeres i forhold til *flyten* i prosessen. Videre kan spesifikke aspekter kun bli utdypet *mens veien blir til*.

slik som metoder for å fasilitere møtene, type og utstrekning av kommunikasjon og støtte for utfallet av omstillingseksperimentene. Fordi kontekst i stor grad styrer prosessen, vil enhver bruk av TM-tilnærmingen være unik.

Internt nettverk

Nettverk med andre politiske aktører (dvs. offentlige administratorer og tjenestemenn) er nødvendig, ikke bare for å skape en positiv holdning og støtte til prosessen, men også for å finne lenker til andre politiske initiativ. Transition teamet kan også søke å vinne engasjement fra relevante deltakere som kan bidra med kompetanse, tid, kommunikasjonskanaler, og kontakter. Dette arbeidet kan organiseres, gjerne ved å diskutere delmål - for eksempel systemanalyse - i interdepartementale møter, ved å identifisere kontaktpersoner i hver avdeling, og ved å invitere en (begrenset) gruppe kolleger fra andre avdelinger til senere arena møter, samt til senere anledninger.

UTFORDRINGER

1. Balansen mellom intern støtte og tilstrekkelig fleksibilitet

Å få støtte i en by-administrasjon er en balansegang. På den ene siden bør transition management prosessen holdes ute av rampelyset inntil agenda teamet har konsolidert seg, se fase V. Å holde prosessen i bakgrunnen bidrar til å holde prosessen på rett spor og fleksibel, slik at deltakerne kan utfordre status quo og utforske muligheter utover dagens pågående interne diskurser. På den annen side,

er en viss grad av engasjement fra byens politikere og embetsmenn nødvendig for tildeling av tid og intern støtte - en klar (men ikke rigid) prosessplan hjelper i denne forbindelse. En grad av synlighet er også nødvendig for at ideer blir tatt opp, og for støtte til å komme frem med oppfølgingstiltak. Utvalgte politiske embetsmenn fra ulike avdelinger kan inviteres på et tidlig tidspunkt til arenamøter for strategisk belysning. Disse møtene er generelt høyt verdsatt for å være inspirerende og tankevekkende. Ekstra innsats bør gjøres for å ivareta godt samarbeidsklima og åpenhet i arena gruppen.

2. Opprettholde omstillingsprosessen som katalysator for endring

Det kan være et sterkt strategisk trekk å knytte omstillingsprosessen opp til eksisterende prosjekter for å samle aksept og støtte, samt for å berike eksisterende prosjekter. Alle byer fra MUSIC-prosjektet gjorde dette, om enn i varierende grad. Å tenke tilnærming til pågående prosesser kan imidlertid føre til at omstillingsprosessen *forsvinner litt under snøen*, opprinnelig fokus kan bli avsporet eller nedprioritert for å passe inn i andre agendaer. Dette var til en viss grad tilfelle i Rotterdam: prosessen ble nedskalert til tre fokusgruppemøter som bidro til visjonen om en tett og grønn indre by. Selv om det lyktes å sette saken på den kommunale dagsorden, ble det spesifikke potensialet ved omstillingsprosessen ikke utnyttet, f.eks. å re-orientere situasjonen fra et systemperspektiv, og å bygge nye nettverk og konstellasjoner.

3. Skape mentalt og organisatorisk rom

Det er avgjørende å skape mentalt og organisatorisk rom for å nyttiggjøre seg fullt av TM-tilnærmingen. Tid bør være eksplisitt reservert for læring og refleksjon, også internt i byens administrasjon. I alle MUSIC-byene var man under konstant press på grunn av tidspress og krav til trinnvis kontroll av prosessen. Den ble også begrenset av behovet for forutsigbare og synlige resultater. Virkningene av en omstillingsprosess er generelt indirekte og derfor vanskelig å tillegge slike egenskaper. Omstillingsteamet hadde spesielt problemer med dette i Aberdeen og Ghent, teamet slet med begrenset anerkjennelse fra byadministrasjonen både under og rett etter arenamøter.

Ettersom effektene av prosessen ble tydeligere over tid, ble holdningen til prosessen mer positive. En politiker konkluderte med at forventningen til både arenadeltakere og kommunen bør skifte - omtrent fem år ville være en ideell tidsramme for å vurdere arenaens resultater. Den umiddelbare effekten er både usynlig og indirekte: spin-off

aktiviteter og endringene hos aktørene, i politikk og agendaer er det som gjør en forskjell. Selv om det er vanskelig å måle disse effektene må de undersøkes for å rettferdiggjøre innsatsen og investeringene som er brukt i prosessen. Kvantitative indikatorer bør brukes parallelt med den foretrukne refleksive tilnærmingen.

«TRANSITION MANAGEMENT HJELPER TIL Å FÅ KLIMANØYTRALITET PÅ AGENDAEN I ENHVER AVDELING».

City officer, Ghent.

II. Å UTFORSKE DEN LOKALE DYNAMIKKEN

HVA

For å møte klimaendringene er det ikke bare viktig å forstå den politiske konteksten, men også den bredere kontekst for byens dynamikk. De lokale myndighetene er utvilsomt ikke den eneste aktøren som er bekymret for miljøet. Aktører som foreninger, sivilsamfunnet og bedrifter er også aktive for å bidra til en bærekraftig utvikling. Denne andre fasen har fokus på å utforske, peke ut og forstå den urbane dynamikken i bredden.

"JEG BLE KONFRONTERT MED HVOR LITE JEG EGENTLIG VISSTE AV HVA SOM FOREGÅR I BYEN MIN."

City officer, Ghent.

Denne forståelsen blir oppnådd gjennom to analysemetoder: system- og aktøranalyse. De tar sikte på å avdekke kompleksiteten og legge til rette for en samskapende prosess med deltakere fra ulike bakgrunn. Omstillingsteamet utfører den første analysen for å få en helhetlig oversikt og forståelse av problemene man står ovenfor, og den andre for å kartlegge relevante aktører. Begge er relevante; systemanalysen gir et utgangspunkt for å utforske hvilke aktører som er relevante for et bestemt problem, mens aktøranalysen indikerer hvilke aktører som kan intervjues for å utforske ulike perspektiver som en del av systemanalysen.

HVORFOR

TM gir politikerne et rammeverk for å komme i inngrep med lokale dynamikker, samt å lære av og koble til aktører og tiltak som kan bidra til en bærekraftig fremtid. For å spille inn i denne dynamikken, må man først oppdage eller erkjenne den. Dette nødvendiggjør en ytre orientering som ofte mangler i kommunale organisasjoner. Dessuten tar TM sikte på systemendringer, mens politikk handler

mest om trinnvise endringer. Nye måter å se utfordringer og dynamikk på er viktige, noe system- og aktøranalysene sørger for.

Systemanalysen utføres for å ta høyde for kompleksiteten i den verden vi lever i - i den grad det er mulig. Når man får en forståelse av dagens situasjon støttes arbeidet mot en mer bærekraftig fremtid: hvordan påvirker saker hverandre? Hvordan har status quo utviklet seg? Systemanalysen muliggjør en systemisk og systematisk forståelse av her og nå-situasjonen. Den gir innsikt i langsiktig endringsdynamikk og interaksjoner mellom domener. Analysen skiller mellom symptomer og dypt forankrede problemer, skifter fokus fra overfladiske løsninger til systemiske utfordringer og muligheter.

Systemanalysen er et viktig springbrett for deltagende utforming av omstillings utfordringen og den kollektive visjonsprosessen i de senere arenadiskusjoner. Den oppmuntrer til et holistisk og langsiktig perspektiv, den støtter medlemmene i omstillingsteamet og endringsagentene som skal se utover sin egen kompetanse, og stille spørsmål ved sine vurderinger og verdier, og gjøre ulike oppfatninger eksplisitte. Videre gir de deltakerne en felles informasjonsbase og forståelse av egen by.

Arbeidet med aktøranalysen gjør det mulig for omstillingsteamet å engasjere seg sammen med endringsagentene i byen, og å få en strukturert oversikt over aktører knyttet til den valgte saken og til det valgte målet. Som sådan danner dette grunnlaget for valg av deltakere til arena gruppen og for bredere engasjement i en senere fase av TM tilnærmingen. Gruppesammensetning har en avgjørende betydning når det gjelder utfallet av og kvaliteten på diskusjonene i møtene.

HVORDAN

Systemanalyse

Detaljnivået i systemanalysen avhenger av hvordan den skal brukes av omstillingsteamet. Den ene ytterligheten kan være utelukkende rettet mot å forberede en presentasjon for et informert kick-off arena møte. Den andre ytterligheten kan være en detaljert baselinestudie som tar hensyn til dybdekunnskap og et bredt spekter av perspektiver. De spesifikke mål og prosessens kontekst fastslår omfanget av analysen, valg av analytiske teknikker og type rapportering, som kan være alt fra en presentasjon til et formelt policy-dokument. Uavhengig av dybde og bredde av analysen, anbefaler vi følgende fremgangsmåte:

- ✓ Avgrense systemgrenser i rom, tid og temaer (f.eks. CO2-utslipp fra energibruk og mobilitet i den større byregionen de siste 40 år).
- ✓ Strukturere systemet ved å definere de aktuelle temaene som dekker de sosiale, miljømessige og økonomiske domener (f.eks. arbeidsstyrken, luftkvalitet og boliger). Definere disse egenskapene og indikatorer, samt deres relasjoner.
- ✓ Samle inn data som skal til for å vurdere tilstanden til systemet. Dette innebærer kvalitative og kvantitative data fra studier, politikkdokumenter og statistiske databaser. Personlige intervjuer med

potensielle kandidater til omstillingsarenaen, eksperter og interessenter bringer ulike perspektiver inn i analysen. Dette kan utføres i forbindelse med en aktøranalyse.

- ✓ Analysere dataene. Omstillingsteamet gjør dette og eventuelt sammen med eksterne rådgivere eller kolleger fra andre avdelinger som kan være involvert gjennom interessentmøter eller ekspertøkter.

Denne analysen burde lede til:

- ✓ En oversikt over systemet og en detaljert analyse av dets tilstand og egenskaper, identifisere egenskaper og elementer i systemet, så vel som forbindelser og avhengighetsforhold dem imellom.
- ✓ En analyse av systemhistorikken, inkludert historiske utviklingsspor og viktige hendelser. Fortiden kan bidra til å forklare avhengigheter mellom utviklingssporene og sette folk i stand til å trekke paralleller til nå-situasjonen
- ✓ Identifisere problemer fra et systemperspektiv. Forståelsen av den gjensidige avhengigheten mellom systemelementer eller – egenskaper er spesielt opplysende i dette henseende siden de gir ofte innsikt i årsaker og symptomer.

Aktør analyse

Det finnes en rekke metoder og teknikker tilgjengelige for å utføre aktøranalyser. Det spesielle med TM tilnærmingen, er at aktørene blir kontaktet som individer og ikke som representanter for sin arbeidsgiver eller forening. Analysen tar også hensyn til personlig kompetanse og vedkommendes tilgang til ulike former for makt. Metoder kan omfatte skrivebords forskning, intervjuer og (deltakende) analyseworkshops.

Aktøranalysen har tre steg:

- ✓ Innledningsvis er det generert en lang liste av aktører og et sett med grunnleggende kriterier som er utviklet for å vurdere deres relevans. Personene er identifisert ved hjelp av forslag fra omstillingsteamet, innspill fra systemanalysen, og *snøballmetoden*: allerede identifiserte personer er bedt om å foreslå andre som forstår problemet det arbeides med og målene i prosessen.
- ✓ Deretter; når listen over kandidatene er klar, inndeles disse i ulike kategorier. Kartlegging hjelper til med å bestemme ulike bakgrunn, kompetanser og interesser. Dette kan også bidra til å skille mellom ulike typer makt: innovasjonskraft (nye ideer for å løse gamle problemer), transformativ kraft (evne til å mobilisere andre for endring), og forsterkende kraft (posisjon innenfor det dominerende hierarkiet). Det er også viktig på dette stadiet eventuelt å revurdere hvem og hvilke perspektiver som kan mangle.
- ✓ Basert på kategorisering og kartlegging gjort på denne måten, er det tredje stadiet å velge ut personer enten til arenagruppen eller for senere engasjement.

Det viktigste resultatet fra denne analysen er en kort liste over aktuelle aktører for omstillingsarenaen, hvor omstillingsteamet bruker listen som grunnlag for å

invitere arena deltakerne (se "*Intermezzo: transition arena*"). Andre deltakere kan fortsatt bli invitert til arenagruppen senere, bare det ikke forstyrrer gruppedynamikken.

Hvordan gjorde de dette i Ghent?

De første fire månedene av TM prosessen i Ghent var dedikert til datainnsamling, intervjuer, systemdefinisjon og datastrukturering. En systemanalyse ble gjennomført i detalj. Analysen tok hensyn til et bredt spekter av kilder og gjorde bruk av flere teknikker, som for eksempel en vurdering av sosiale, økologiske og økonomiske aspekter, en historisk skisse og en trendanalyse. Analysen identifiserte problemområder som kan brukes for fremtidige scenarier, og som fremhevet sammenhengene mellom miljømessige, økonomiske og sosiale temaer.

Foreløpige funn fra intervjuene og skrivebords forskningen ble fremstilt i form av et slideshow og presentert på et ekspertmøte og ved første arena møte. Diskusjonene ble innarbeidet i en oppdatert versjon av analysen. Systemanalysen og påfølgende diskusjoner bidro til en utvidelse av problemoppfatningen fra et fokus på klima og energi mot et mer helhetlig syn. I tillegg skapte skissen av den historiske utviklingen en følelse av at endring er mulig.

Parallelt ble en aktøranalyse utført for å identifisere intervjuobjekter for systemanalysen og potensielle deltakere for klima arenaen. Fra intervjuobjektene ble en kjernearena-gruppe på sytten medlemmer valgt. Folk som var opptatt av fremtiden for byen sin, som enten hadde innovative ideer eller var åpne for dette, og som kunne forsterke disse, ble utvalgt bredt ut fra alder, kjønn og bakgrunn. Utvalget inkluderte for eksempel en sosial ungdomsarbeider, en miljøforsker, et naturvern NGO-medlem, aktører fra kultursektoren, studenter og ansatte fra Ghent universitet, lokale entreprenører, og en fra havneadministrasjonen.

UTFORDRINGER

1. Løfte blikket utover institusjonsperspektivet

Suksessen for en TM prosess er i stor grad bestemt av kvaliteten på fornemmelsen for systemdynamikken og aktørene i byen. Medlemmene i omstillingsteamet må derfor gi slipp på sine (ofte underbevisste) antakelser og praksis, som på ingen måte er en enkel oppgave. I samarbeidsbyene i MUSIC prosjektet, ble omstillingsteamet ofte positivt overrasket over innsikten de fikk fra intervjuer med forskjellige aktører i byene. Likevel krevde det mot til å omfavne en lærende tankemåte og til det å åpne opp for andre perspektiver.

2. Selektiv involvering av endringsagenter

De fleste politikere er vant til å jobbe med interessenter i beslutningsprosesser. TM søker ikke å involvere interessenter eller å representere en gitt befolkningsgruppe; den fokuserer på valg av endringsagenter. Likevel vil hvilket som helst selektivt engasjement medføre spenninger. For eksempel kan tvil komme til overflaten angående demokratisk legitimitet. Å gjøre klart at TM ikke er et beslutningsverktøy for prosessen kan skape en god ramme for gjensidig inspirasjon hvor nye ideer, sammenkoblinger og handlinger kan oppstå.

Det kan også være press fra kommunale kolleger eller politikere for å inkludere eller ekskludere enkelte personer. Kriteriene bør derfor defineres på forhånd, slik at det endelige valget av deltakerne kan forklares. Mangfold og bredde av bakgrunn er nøkkelen her (sektor, domene, alder, kjønn, etc.). Det kan også være riktig til å involvere aktører med innflytelse (særlig med økonomiske ressurser og beslutningsmyndighet) i stedet for endringsagenter, fordi de antas å ha en større samlet påvirkning. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at siden TM-prosessen har til formål skyve grensene for hva som er mulig eller umulig, kan inkluderingen av innflytelsesrike aktører lett sette kvaliteten på arena produksjonen i fare ved å hindre den fra å overvinne business-as-usual.

Intermezzo: transition arenaen

Et viktig instrument for TM tilnærmingen er omstillingsarenaen: en setting der ulike perspektiver, forventninger og agendaer blir konfrontert og diskutert, og synergieffekter blir identifisert. Arenaen er av midlertidig karakter og består av en rekke møter, der en liten men mangfoldig gruppe av endringsagenter deltar i kritisk refleksjon og visjoner. Disse møtene gir en uformell, men samtidig godt strukturert frirom, skjermet fra særinteresser og daglige rutiner. Omstillingsarenaen er som sådan et instrument for samstyring drevet av mange aktører i fellesskap. Struktur og sammensetning av omstillingsarenaen har til hensikt å åpne opp for endringsagentenes transformative kapasitet og å skape fremtidsrettede nettverk.

Etter de to første fasene av TM prosessen, er en gruppe endringsagenter valgt ut til å ta del i arenamøter. Over de neste fasene, vil arenagruppen strukturere omstillingsutfordringen (fase III), lage utkast til visjonsbilder (fase IV), og utvikle en vei til en omstillingsagenda (fase V). Denne prosessen har til hensikt å skape en gruppe av ambassadører som er i stand til å knytte nye ideer til sin daglige praksis, og engasjere sine sosiale nettverk. Arenamøtene skal frembringe en konkret veiledning for utvikling av strategier for å endre eksisterende strukturer, kulturer og praksis, som igjen fører til nye prosjekter, samarbeid, og eksperimenter.

Men hvem er så disse arenadeltakerne? Gruppen består av ca. 10-15 endringsagenter som blir valgt og invitert av omstillingsteamet på grunnlag av system- og aktøranalysene. De er ikke valgt ut som interessenter, men enkeltpersoner som er villige til å gå utover business-as-usual og som kan visualisere alternativer til status quo. Et ytterligere krav er at enkeltpersoner skal være både forbundet med problemet personlig og samtidig være åpne for nye perspektiver. Mangfold er nøkkelen for en fruktbar arena. Gruppen bør derfor bestå av folk fra ulike miljøer (f.eks. næringslivet, myndigheter, forskningsinstitusjoner) fra ulike sektorer som energi, kultur, utdanning, mobilitet, ungdomsarbeid, industri, og med ulike kompetanser som lederskap, kreativitet, analytiske ferdigheter, koalisjonsskapende ferdigheter.

III. RAMMEVERK FOR OMSTILLINGSUTFORDRINGEN

HVA

Hvordan klimaendringer og andre miljøutfordringer adresseres henger sammen med hvordan de blir oppfattet og formulert. Denne fasen handler om å skape en felles forståelse av de underliggende problemene og omstillingsutfordringene knyttet til disse. De første arenamøtene tar systemanalysen som utgangspunkt for å diskutere de aktuelle problemene som er valgt.

Basert på diskusjoner kan analysen bli ytterligere beriket og forbedret. Enda viktigere er det at diskusjonene fører til en felles forståelse av problemene og en kollektiv utforming av omstillingsutfordringene. Dette er utgangspunktet for den etterfølgende visjonsøvelsen som arenagruppen tar for seg.

"SYSTEMANALYSEN VAR VIKTIG FOR Å LØFTE NIVÅET PÅ ARENADISKUSJONENE."

City officer, Ghent

HVORFOR

I de første møtene i omstillingsarenaen blir deltakerne kjent med hverandres perspektiv og verdier. Dette gjør dem i stand til å utveksle og utvide egen kunnskap og erfaring. De lærer å tenke i form av langsiktig endringsdynamikk og samspill mellom flere sektorer. Dette bidrar til å legge institusjonelle perspektiver bak seg. En felles problemoppfatning kan skape en følelse av at det haster å engasjere seg, både individuelt og som gruppe.

Resultatet av utformingen av omstillingsutfordringene er like relevante utenfor arenaen som for arenagruppen: en klar formulering muliggjør en bedre oppfatning av prosessen og mer nøyaktige valg kan tas i de etterfølgende faser. Videre kan dette allerede på dette stadiet bli brukt til å påvirke debatten i byen.

"AT VI KATEGORISERTE UTFORDRINGENE GA OSS MULIGHET TIL Å SE BORT FRA VÅRT INSTITUSJONELLE PERSPEKTIV VED VURDERING AV SAKENE"

City officer, Montreuil

HVORDAN

En eller flere møter er dedikert til utforming av omstillingsutfordringene. Omstillingsteamet starter med en kort og inspirerende presentasjon av systemanalysen. Presentasjon av utvalgt sakskompleks og relaterte problemer gjort på en tankevekkende måte kan utløse grundige diskusjoner som utvikler seg til spørsmål som: Hva er de viktigste hindringene for CO2-reduksjon og hvorfor vedvarer de? Hvordan er livsstil relatert til mobilitet? Hva er trendene i holdninger til energi i bygningssektoren? Hva er styrkene i byen som bør opprettholdes? Starten av diskusjonen er utforskende, avvikende og åpen. Senere trenger ideer å møtes igjen for å trekke konklusjoner fra systemanalysen og for å formulere de viktigste utfordringene: hva skal fundamentalt endres for å løse problemet (i tilfelle MUSIC: å bli en lavutslipps-by)?

Diskusjonen kan understøttes av en rekke teknikker. Disse kan for eksempel omfatte innføring av radikale perspektiver fra eksterne aktører, gjennomføring av ekskursjoner som støtter en omforming

av utfordringene, visuell representasjon av data ved hjelp av GIS-verktøy, eller interaktive øvelser ved hjelp deltakende modelleringsteknikker. Hvis diskusjonen er spredt over flere møter, kan omstillingsteamet bruke innsikt fra hver enkelt til ytterligere å utdype systemanalysen og presentere det igjen på neste samling. Omstillingsteamets arbeid bør reflektere arenadiskusjonene og føre til forslag om en felles omstillingsutfordring som er godkjent av deltakerne.

"OM DU VIL LØSE ET PROBLEM, MÅ DU VÆRE EN DEL AV PROBLEMETS DEFINISJON, OG DET SYNES JEG BLE GODT GJENNOMFØRT."

Arenadeltaker, Aberdeen

Mange ideer til løsninger vil sannsynligvis komme opp i løpet av disse diskusjonene, for eksempel hvilke handlinger *er* eller *bør være* mulige? Disse kan samles i en *idébok* for å opprettholde fokus i denne fasen på utfordringer og problemdefinisjoner.

UTFORDRINGER

1. Å møte problemene

Enten det er i Tyskland, Belgia eller i Storbritannia så liker ikke folk å **snakke** om problemer, de vil heller *handle*. Når man snakker om problemer har folk en tendens til å bli litt eller defensive eller unnskyldende. Følelsen av at man ved å avsløre den sanne dimensjonen av problemene *mister ansikt* i lokalsamfunnet. Det er også en institusjonell refleks å starte prosesser ut fra klart avgrensede og definerte problemer. TM starter derimot med å stille spørsmål om antakelser og problemoppfatninger hos de involverte aktører. Utfordringen er å få deltakerne til å akseptere at tid og innsats er nødvendig og å lede prosessen på en fruktbar måte gjennom egnede tilretteleggingsteknikker. Omstillingsteamet bør ikke nøle med å klargjøre de grunnleggende problemene, og oppfordre arenagruppen til å konfrontere disse.

2. Balansegang mellom å følge gruppeprosessen og opprettholde opprinnelig fokus

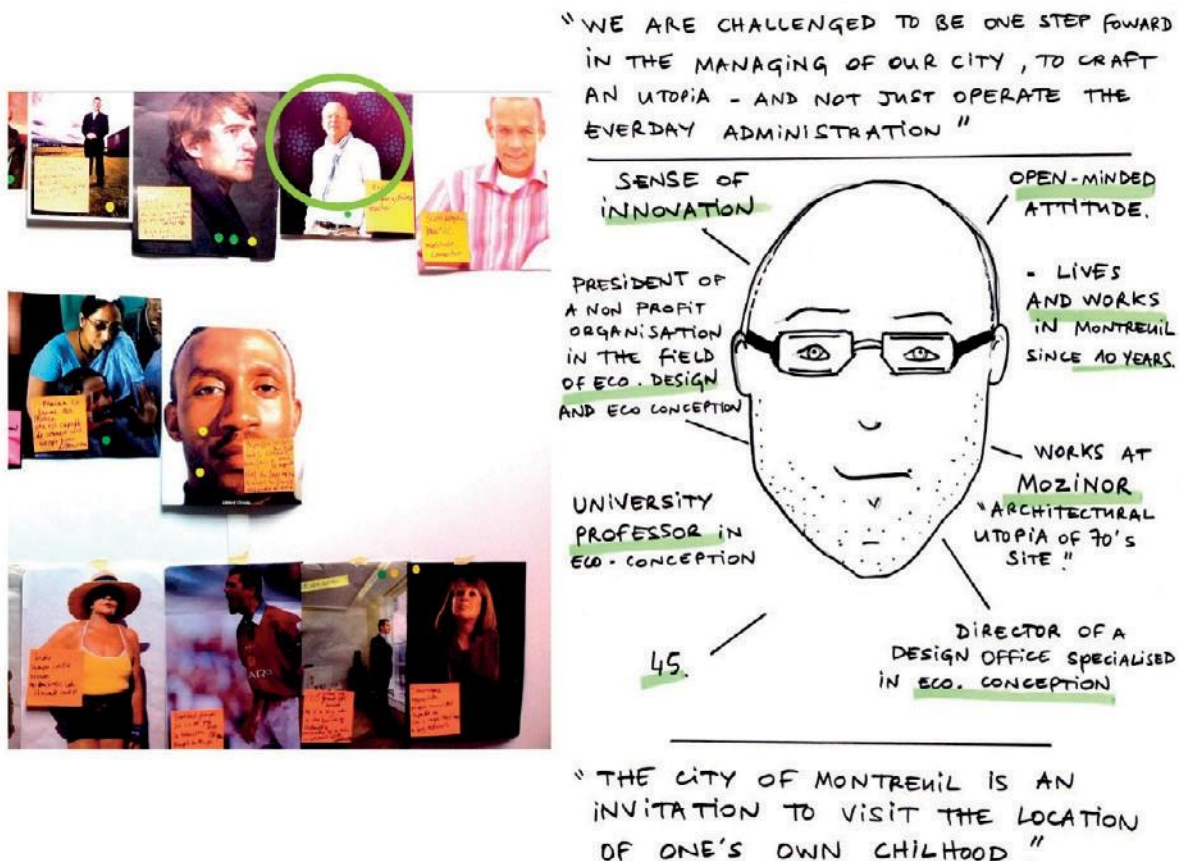
Omstillingsteamet kan introdusere utforming av utfordringer via sine funn fra systemanalysen (se fase II). Det er imidlertid en risiko for å overdrive dette forberedende arbeidet. Mens fokuserte innspill er viktig, er det også viktig å være åpen for ideer som kommer ut av diskusjonene. Noen ganger kan det føre til at deltakerne omdefinerer fokus for prosessen.

Hvordan gjorde de dette i Montreuil?

I forrige fase hadde omstillingsteamet formulert en systemanalyse, drevet av intensive idédugnader og omkring 40 intervjuer med endringsagenter. Denne analysen resulterte i utvidelse av det opprinnelige fokus på klimareduserende tiltak og omfattet følgende emner: lokaløkonomien, "grønn by", imøtekommenhet og deltakelse, myk og fredelig mobilitet, blandet bruk av utvikling, mangfold og sosial utjevning.

Under det første arenamøtet, ble Montreuil omstillingsteamets omfattende analyse støttet og godt mottatt av de 25 deltakende endringsagenter - møtet banet vei for å videreføre omstillingsprosessen i Montreuil. I det andre arenamøtet, ble en dedikert workshopmetode brukt som tillot deltagerne å være mer intensivt involvert som analytikere og omdefinere deler av analysen. Dette resulterte i en omformulering av utfordringene. For eksempel med

hensyn til "lokaløkonomien", hadde omstillingsteamet foreslått utfordringen "hvordan kan vi utvikle grønne økonomiske virksomheter?" som ble til «hvordan kan vi omdefinere lokaløkonomien og forsterke selvforsynt mat» og «er byen riktig skalert for å snakke om lokaløkonomi?». Resultater fra dette og neste møte ble samlet inn og ført tilbake til arenadeltakerne i en kunstferdig utformet oversikt over omstillingsanalysen, og dannet en felles referanse for arenadeltakerne i den videre prosessen.



Figur 4: En illustrasjon brukt i en kreativ øvelse som en del av aktøranalysen

IV. VISUALISERING AV EN BÆREKRAFTIG BY

HVA

Selv om det er lett å snakke om en bærekraftig eller lav-utslipps by, er det vanskelig å forestille seg hva dette egentlig betyr. Denne fasen fokuserer på utveksling av perspektiver på mulige fremtider samt etableringen av et felles fremtidsperspektiv. Gjennom en rekke arenamøter, oppfordres deltakerne til å tenke i nye og kreative baner for å se for seg en bærekraftig fremtid for byen sin. Visjonære bilder dukker opp fra arenadiskusjoner: disse er styrende ideer for fremtiden, som kan kombineres i en visjon - en sammenhengende historie som skisserer et fremtidsperspektiv.

HVORFOR

Den langsiktige visjonen er et ankerpunkt for strategier og kortsiktige tiltak, som er formulert i senere faser. Det skaper innsikt i hva en bærekraftig fremtid kan innebære. Som sådan kan den brukes til å vise handlinger og kommunisere med et bredere publikum.

Imidlertid er visualiseringsprosessen like viktig som visjonen selv. Den tillater deltakerne å komme ut av "diktert nåtid", og oppmuntrer til å utvikle og utveksle perspektiver på fremtiden. Etter denne prosessen, kan arenagruppen etablere et felles språk og retning. På individnivå må aktørene få en følelse av muligheter som de forestiller seg ved å spille en aktiv rolle i den mulige fremtiden.

"DET ER IKKE ALLE SOM LEVER OG ÅNDER FOR BÆREKRAFT. DET SOM INSPIRERER FOLK ER JOBB, INNTEKT, Å VÆRE MILJØVENNLIGE, ELLER AT BARNA KAN GÅ TIL SKOLEN UTEN FARE.

City officer, Rotterdam

HVORDAN

Det å forestille seg mulige fremtider følger fire deltakende trinn. Dersom de ikke nødvendigvis følger sekvensielt som foreslått her, vil prosessen foregå over to eller flere arenamøter:

- ✓ **Utteksle perspektiver om fremtiden:** Målet med dette trinnet er divergens gjennom innsamling av flere ideer for byens fremtid. På bakgrunn av dette kan mere spesifikke bilder dukke opp. En rekke innganger kan brukes, inkludert presentasjoner ved deltakerne og eksterne gjester, filmer, collager eller plakater, refleksjon på eksisterende visjoner og innsikt fra systemanalysen.
- ✓ **Formulere veiledende bærekraftsprinsipper:** Prinsippene er formulert ved å reflektere, enten i plenum eller i mindre grupper, på utvalgte utfordringer (fase III) og ideer for fremtiden. Dette er de underliggende prinsippene for fremtidsvisjonen, for eksempel "lokale selskaper som leverer samfunnsnytte tilbake til byen og dens innbyggere" eller "fullstendig uavhengighet fra fossilt brensel".

- ✓ **Skape visjonære bilder:** På dette trinnet er de veiledende bærekraftsprinsipper beriket og gjort levende ved hjelp av visjonære bilder. Disse er skapt gjennom en diskusjon ledet av åpne og reflekterende spørsmål – som for eksempel: hva betyr et lukket materielt kretsløp for Ghent? Hvordan ser en person fra Aberdeen ut som drar størst mulig fordel av å gå til fots og sykle? Hvilke overflater (tak, vei, etc.) egner seg for et Rotterdam selvforsynt med energi? Hvordan lever folk i et energinøytralt nabolag?
- ✓ **Utarbeide visjonen:** Dette trinnet søker å bringe sammen de forskjellige ideene som har kommet ut av diskusjonene. Arenagruppen må kritisk vurdere visjonære bilder

("er dette en fremtid vi ønsker å oppnå?", "Hvem ville (ikke) like resultatet av denne utviklingen?") samt diskutere synergien mellom ideene. Fremtidsvisjonen er utarbeidet ved å kombinere visjonære bilder til en sammenhengende historie, som er basert på de veiledende bærekraftsprinsipper.

Tilrettelegging samt omgivelsene for prosessen er viktig for å skape en åpen atmosfære og positiv energi i gruppen. En inspirerende prosess kan oppnås ved å holde møtene på forskjellige steder og derved utforske fysiske utfordringer og muligheter for byen.

Mellom arenamøter vil omstillingsteamet behandle ideer og innspill. Hvert møte kan starte med en presentasjon som bygger på arbeidet fra tidligere møter ved å strukturere, rekapitulere og berike dette. Parallelt med diskusjonene, registrerer omstillingsteamet ideene i visjonsdokumentet, eventuelt støttet av en motivert arena undergruppe eller en ekstern part som kan bidra med visualisering. Omstillingsteamet kan sammen med arenagruppen beslutte å offentliggjøre denne visjonen på en attraktiv måte som en utgang av denne fasen; de kan også vente til slutten av neste fase når det vil bli en del av den bredere omstillingsagenda (se fase V).

UTFORDRINGER

1. Å tørre å møte fremtiden

Hvordan tenke utover det tenkelige? Vår tenkning starter alltid ut fra våre nåværende rammer, slik at en visjonært tenkt fremtid uunngåelig ser ut til å basere seg på det nåværende. Folk er også ofte uvillig til fremtidstenkning: "men ... det er umulig!" og "det må være realistisk!" er vanlige utrop. I arenagruppene i MUSIC-partner byene, var det både utfordrende og inspirerende å få arenagruppene inn i en fremtidsrettet modus. For å aktivere tanker utover det som er mulig i dag, var det nyttig å be gruppen tenke tilbake 30 år og innse hvor mye som hadde forandret seg fundamentalt på denne tiden. Dessuten var det nyttig å ha en illustratør som støtte i diskusjonene. Skissene ga stor appell til fantasien.

2. Å skape en meningsfull visjon

Diskusjoner om visjoner er en flott mulighet til å få forskjellige og muligens motstridende perspektiver på fremtiden *opp på bordet*. Akkurat som med problemstrukturering, er det en utfordring å gi slipp på institusjonelle

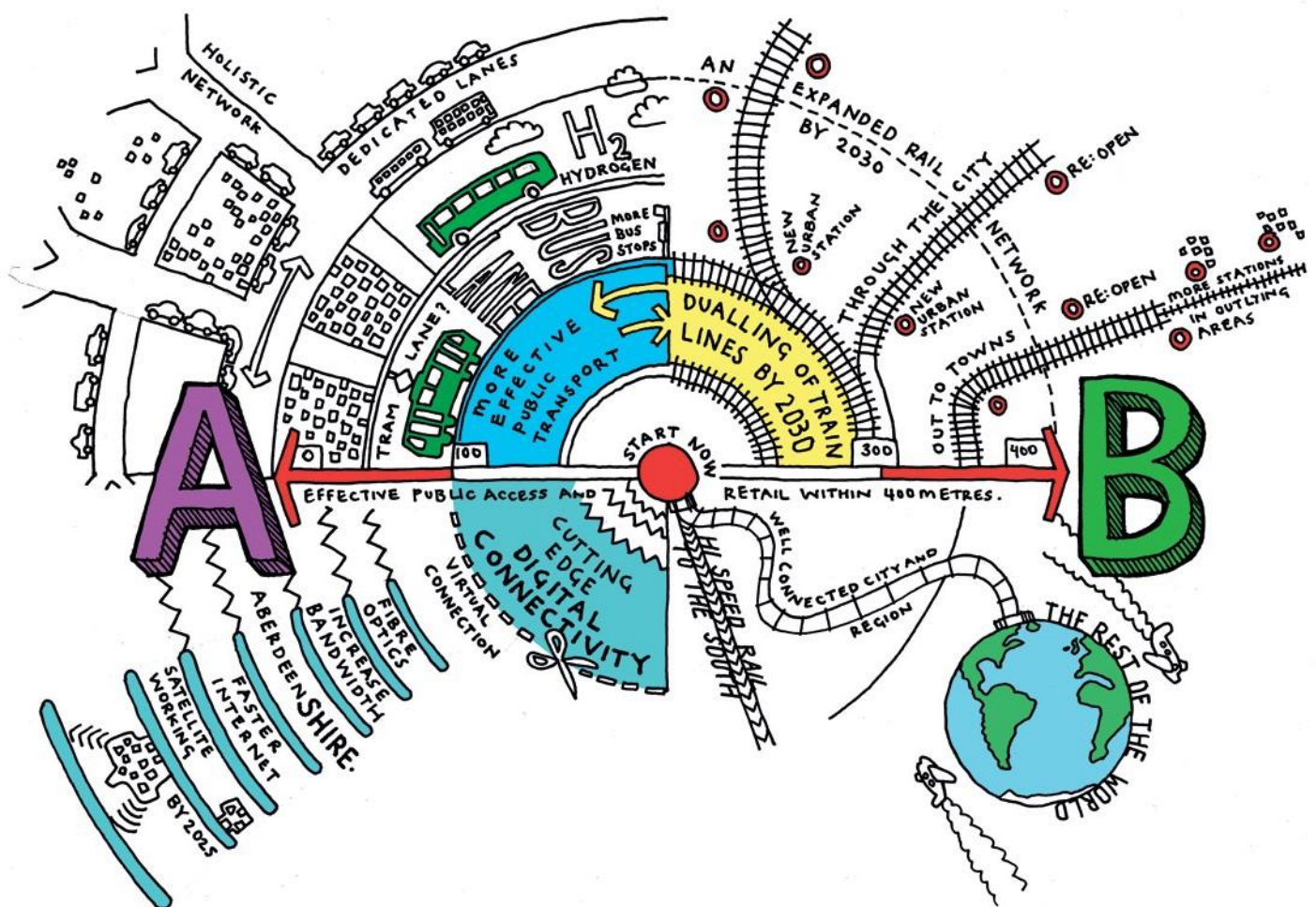
perspektiver. Det kan bli en flukt for å søke enighet uten å gå inn i motstridende ideer: den visjonen man ble enige om ville blitt bare litt mer enn en sammensmeltning av hule og populære fraser, og neppe noe visjonært. Diskusjonene må derfor føre til visjonære bilder som er konseptuelt rike nok til å være meningsfylte. De trenger imidlertid ikke å være fullt utdypet; de er ikke ment å forutsi fremtiden. I stedet bør de gir en følelse av retning, samt ønsker om å komme dit.

3. Å håndtere et mangfold av rytmer

Denne fasen krever å finne en balanse mellom å *bestemme en retning og bevegelse fremover*: mens noen deltakere ber om mer tid for å detaljere visjonen og de mulige veier til omstilling, ønsker andre å komme rask frem til konkrete resultater. Det å forte seg gir ikke nok tid for eksplisitt å dvele ved problemet i visjonære bilder. Dette er absolutt nødvendig for å gi initiativene en retning og egge til debatt. Videre kan en altfor forhastet prosess gjøre at deltakerne mister følelsen av eierskap. Prosessen må derimot holde et visst tempo for å opprettholde entusiasmen, skape momentum og gripe mulighetene. Å jobbe med undergrupper og/eller å være mer fleksibel i fasene er en måte til å balansere disse to hensyn.

Hvordan gjorde de dette i Aberdeen?

I Aberdeen identifiserte arenagruppene to tidshorisonter som relaterte seg til visjonen og de mulige veier til omstilling: 2030 som et mål for å sette trykk på det som kan gjøres på kort sikt (gjennomførbare løsninger). 2050 som et mål for å tenke i den prosessen hvor man forbereder seg på tiden da oljeindustrien vil ha forlatt Aberdeen. Gruppen ble enig om fem hovedprinsipper: Aberdeen som mulighetenes by, Aberdeen som en attraktiv by å besøke og bo i, Aberdeen som en lærende by, Aberdeen som en tilgjengelig by, Aberdeen som en energieffektiv og robust by. For hvert styrende prinsipp, ble det laget et visjonsbilde basert på en syntese av utsagn, ideer og argumenter fra arenagruppen som til sammen legemliggjorde en visjon som beskriver praksis, livsstil og det som er særpreget ved et bærekraftig Aberdeen i 2050.



Figur 5: Visualisering skapt gjennom prosessen med framtidsvisjonen og backcastingen i Aberdeen

V. KOPLE SAMMEN LANG- OG KORT SIKT

HVA

Denne fasen handler om å bygge bro mellom visjonen om fremtiden (utarbeidet i forrige fase) og nåtiden. I MUSIC-byene var dette et avgjørende skritt for å komme ned fra å være *i skyene* – med å tenke på lavutslippsframtiden - og kople denne til mer håndfaste og konkrete ideer om hvordan man kan nå denne fremtiden.

Flere retninger er utviklet, hver beskriver en mulig vei fra nåtid mot tenkt fremtid, for eksempel: *fra en oljeavhengig økonomi til en mangfoldig økonomi med et mangfoldig arbeidsmarked* (Aberdeen) og *forbrukerne presser markedet* (Ghent). Dette er verken faste planer eller detaljerte scenarier, men inspirerende historier som inkluderer mål og handlingsplaner for ideer fra kort, til mellomlang og lang sikt. Veier til omstilling gir innsikt i hva som er nødvendig for å nå visjonen om fremtiden. Etter at arenagruppen har definert, prioritert og utarbeidet et sett av veivalg, kan det settes opp arbeidsgrupper for ytterligere å operasjonalisere noen av handlingsalternativene som er definert på kort sikt.

Mot slutten av denne fasen kan en omstillingsagenda konsolideres. Dette er et dokument som oppsummerer veivalg og tiltak, samt endrede temaer og visjonære bilder utviklet i arenamøter.

HVORFOR

Mens øvelsen med visjoner kan skape bilder av en bærekraftig fremtid, hjelper **backcasting** øvelsen arenadeltakerne til å forestille seg gjennomførbarhet av en slik fremtid, og hvordan. Den enkelte kan skjelne mellom muligheter for seg selv og sine nettverk for å bidra til å nå en ønsket framtid. Omstillingsagendaen fungerer dermed som et kompass for fremtidige strategier og handlinger. Dersom dette er tydelig konsolidert, kan det også bli et redskap for videre engasjement, som gjør det mulig for aktører å forholde seg til sine egne strategier og tiltak i henhold til denne agendaen.

Gjennom utvikling av veivalg og ideer om tiltak kommer interesser, motiver, ressurser og strategier frem i lyset, det bidrar til å aktivere justeringer av individuelle planer og strategier. Deltakerne har også blitt oppmerksomme på mulige drivere og barrierer, de begynner å se annerledes på eksisterende tiltak og utvikling, noe som gir dem ny betydning satt inn i konteksten med de definerte veier til omstilling.

Til slutt, denne fasen er viktig for å øke både gruppens og den enkeltes engasjement, deltakerne blir bedt om å gi sin tilslutning til omstillingsagendaen.

”DU SER AT ALLE DISSE GODE MENNESKENE SOM OGSÅ SER, DET MOTIVERER DEG TIL OGSÅ Å TA DET NESTE STEGET.”

Deltaker, Ghent

"Backcasting"

For å utvikle veivalg bør et eller flere arenamøter vies til backcasting. Dette er en metode for å skape kollektive veier til en tenkt fremtid. Fremtidsbildet er utgangspunktet og deretter går man trinn-for-trinn tilbake i tid. Fordi prosessen starter med fremtiden, blir det viktig å formulere fremtidsrettede strategier som går utover business-as-usual-løsninger og som ikke begrenses av særinteresser.

Det første steget inn i backcasting møtene er å identifisere en rekke veivalg, for eksempel ved å oppfordre deltakerne til å formulere grunnleggende endringer i et *fra - til* format (for eksempel *fra å eie til å bruke* eller *fra sentralisert til desentralisert energiproduksjon*) og sammenfatte dette i gruppediskusjonen.

Etter at flere veivalg er identifisert, prioriterer arenagruppen mellom disse. Dette skjer for eksempel ved å diskutere forslag de anser som viktigst og personlig motiverende. Valg av retning kan utdypes ytterligere innenfor arenagruppene eller undergruppene, så lenge hele gruppen verifiserer resultatene. Typiske spørsmål for utarbeidelsen av veivalg er:

- Hvilke endringer var nødvendige for å få til denne visjonen? (*f.eks. hva har blitt vanlig i 2050 som var eksepsjonelt i 2010, og vice versa? Hva forandret seg fundamentalt i institusjoner, vaner, teknikker, infrastruktur ...?*)
- Hva var milepæler (ca. 3) fra 2050 (for eksempel i 2030, 2018, ...)?
- Hvilke tilsvarende tiltak og handlinger var nødvendig?
- Hvilke drivere og springbrett har vært støttende for å realisere disse endringene, og hvilke barrierer har man støtt på?
- Hvilke aktører var viktige for å nå disse milepælene?

Å identifisere kortsiktig handling

Som et neste skritt, identifiserer arenagruppen kortsiktige tiltak i tråd med veivalgene. Generelt sett skiller vi mellom eksperimenter for omstilling og andre spin-off aktiviteter. TM tar særlig sikte på **omstillingseksperimenter**, dvs. tiltak for å utforske og lære om endringer i strukturer, kulturer og praksiser som vises i TM. Ved siden av disse kan andre spin-off aktiviteter defineres. Disse kan være av mindre radikal eller utforskende natur, men er like nyttige for å bevege omstillingsagendaen fremover. Ideer til tiltak som har kommet opp i tidligere faser tjener også som innspill her.

Å utvikle omstillingseksperimenter er en balansegang mellom radikalitet og gjennomførbarhet. Prosjektene skal være business som *uvanlig* og utfordre status quo, og samtidig være levedyktige og synlige. Kreativ innstilling er nødvendig for å definere og utvikle det første brede utvalget av omstillingseksperimenter – og kanskje involvere en bredt sammensatt gruppe aktører. Etterpå blir disse prioritert av arenagruppen på grunnlag av kriterier som:

- **Radikalitet** (Er dette fundamentalt forskjellig fra dominerende praksis?)
- **Innhold** (Betyr det faktisk å løse en samfunnsmessig utfordring som vist i veivalg for omstilling?)

- **Gjennomførbarhet** (Er det mulig å realisere dette prosjektet på kort sikt, av oss selv eller ved å engasjere andre?)
- **Strategisk verdi** (Kan vi lære av dette prosjektet om å nå de forventede grunnleggende endringene?)
- **Kommunikasjon/mobiliseringsverdi** (Har den en WOW-effekt, og vil folk forholde seg til dette?)

Andre arenamøter eller undergruppemøter involverer muligens en bredere gruppe mennesker, som kan være dedikert for en ytterligere operasjonalisering av porteføljen av kortsiktige tiltak (som er tatt opp i fase VII, for å få til handling). På dette tidspunktet kan arenagruppen også angi hvilke enkeltpersoner og organisasjoner som bør engasjeres videre, samt å identifisere potensielle koplinger til relevante pågående tiltak og utvikling (for forberedelse til fase VI, engasjerende og forankring).

Intermezzo: transition eksperimenter

Omstillingseksperimenter, noen ganger også kalt ikoniske prosjekter eller banebrytende handlinger, er kortsiktige tiltak som utforskes gjennom alternative strukturer, kulturer og praksiser. Et omstillingseksperiment er derfor både et mål i seg selv og et instrument for å utforske og lære om radikalt forskjellige måter å møte samfunnsbehov på, nå og i fremtiden. Det som skiller disse fra andre innovasjonsprosjekter er at de som utgangspunkt tar samfunnsmessige utfordringer i stedet for spesifikk innovativ løsningsorientering.

Et godt eksempel er den 'levende gata prosjektet' (leefstraat) som dukket opp fra en mobilitets-arena i Ghent (se fig.7). Som i andre byer, fremkaller spørsmålet om mobilitet en ekstremt polarisert samfunnsdebatt, spesielt når det gjelder å begrense bilbruken. Endringsagentene i Ghent viste til et annet perspektiv og så bærekraftig mobilitet som en driver for den fremtidige utviklingen mot en bærekraftig by. Deres strategi krever et par år med eksperimenter, hvor støtte kan skapes for vanskelige beslutninger som må tas for å fremme bærekraftig mobilitet i Ghent.

Den midlertidige 'levende gata' (leefstraat) er et av eksperimentene. Omstillingsagendaen inkluderte et visjonært bilde av gater for mennesker i stedet for biler. Arbeidsgruppen oversatte fremtidsvisjonen til et gjennomførbart prosjekt gjennom å gjøre det i praksis. De inviterte lokalbefolkningen til midlertidig (en måned eller mer) å bruke gatene til å leve i, til å møtes og leke i (og stenge bilene ute), for å se hvordan det føltes og hvordan det lot seg organiseres. I samme måned, ble beboerne også gitt tilgang til andre transportmuligheter.

I det første året deltok to gater i prosjektet og ble bilfrie i en måned. Dette åpnet diskusjonen om fremtiden for mobilitet i Ghent, både blant beboere og i media, og om muligheten for dette 'umulige' valg. Mye lærdom ble erfart fra forsøket: alt fra aspekter som grenser fra gjeldende sikkerhetslovgivning til kulturelle aspekter for motivasjon bak det (ikke) å velge å bli en bilfri gate. Prosjektet fortsetter: antall deltakende gater økte (10 gater deltok) samtidig som prosjektgruppen plantet ideen om dette konseptet til å påvirke tenkningen til beslutningstakere og mobilitetseksperter.

Konsolidering av omstillingsagendaen

Resultatene av prosessen frem til nå har blitt konsolidert i en omstillingsagenda, som oppsummerer omstillingsutfordringer, visjonære bilder, veier fremover og kortsiktige tiltak. . Omstillingsagendaen kan ta mange former, som et hefte, et magasin, en webside, en film, et utvalg postkort osv. Arenadeltakerne forplikter seg eksplisitt ved å sette sitt eget navn som medforfattere. Uansett hvor godt utdypet og full av gode ideer – det som står igjen er som et øyeblikksbilde - det kan alltid bli omskrevet, revidert og forbedret. Det omfatter et strategisk perspektiv - en omstillingsfortelling - som kan brukes som et ankerpunkt for nye initiativ og politikk og som et middel for å tiltrekke seg andre som er engasjerte, som beskrevet i de følgende kapitler.

UTFORDRINGER

1. Å fortsette å utfordre *business-as-usual*

Under stadig skiftende fokus opplever arenagruppen smertelig gapet mellom ønsket framtid og dagens virkelighet. Dette kan virke nedbrytende: *er det vi diskuterer her egentlig mulig?* Det kan bli en tendens til å redusere de radikale ambisjonene til omstillingsagendaen og til foreslåtte eksperimenter. Dette kan føre til at de mister sin (potensielt) symbolske betydning. Å diskutere meningen med og læringen fra eksperimentene i sammenheng med omstillingsagendaen, fastholder et skarpt blikk på visjonen bak forsøkene, og er en påminnelse om å ikke falle tilbake til business-as-usual.

En annen forutsetning for å overvinne dette problemet ligger allerede i de tidligere faser: i prosessen bør det settes av tilstrekkelig tid til å tillate arenadeltakerne eksplisitt å konsolidere problemforståelsen, visjonen, veier til handlingsalternativer, som etter publisering vil tjene som en felles plattform.

2. Unngå fallgruven blåkopi-tenkning

Agendaen er ikke en blåkopi, men blir ofte oppfattet som sådan. Tanker om fremtiden er ikke et mål (for å forutsi fremtiden), men et middel (for å påvirke fremtiden). Det handler om å skissere konturene av mulige fremtider og få et grep om endring gjennom veivalg for omstilling. Eksempler fra andre byer kan demonstrere for arenagruppen at backcasting åpner opp muligheter for kortsiktige agendaer sammen med konkrete strategier, intervensjon, og vilkår (sosiale, juridiske, økonomiske, institusjonelle) som er nødvendige for å realisere disse.

3. Hvem sin agenda er det?

På grunn av den uformelle karakter omstillingsarenaen har, kan spørsmål som: *hvem sin agenda er dette?* og *hvem er vi til å utarbeide en dagsorden for byen?* sikkert oppstå. Byens administrasjon kan være nølende til å publisere en agenda med ideer som går utover hva som anses mulig (i stedet for å se det på den som en agenda ved arenagruppen). Arenagruppen kan tvile på om de kan realisere agendaen (i stedet for å se den som et middel til å få innflytelse på andres agenda). Eller på den annen side kan de lage en ønskeliste rettet mot andre aktører, for

eksempel til lokale myndigheter (i stedet for å se sin egen rolle). Alt i alt er dette en agenda for byen, utarbeidet av denne midlertidige gruppen av endringsagenter. En klar oppfatning løser misforståelser: omstillingsagendaen er ikke obligatorisk, den kan kun få innflytelse i kraft av sine ideer. Dette betyr også at arenagruppen bør akseptere at agendaen ikke vil bli *implementert*, men omformet og vedtatt stykkevis og delt.

Hvordan gjorde de dette i Ludwigsburg?

Arenagruppen i Ludwigsburg utviklet en inspirerende visjon om 'En dag i livet til Ludwig og Ludwiga i 2050', som ble fulgt av en mer beskrivende visjon med visjonære bilder, for eksempel mobilitet og grønne områder. Gjennom omfattende trening på backcasting, oversatte arenagruppen sitt syn tilbake til dagens situasjon. I tre plenumsmøter pluss to ekstra møter i små grupper, utdypet de 21 handlingsfelt (deres terminologi for veivalg) i form av milepæler (i 2035, 2025 og 2015) og identifiserte sentrale aktører.

Tre utvidede møter fant sted der visjonen og resultatet av dagsorden ble presentert for andre aktører i byen. Under disse møtene, ble veier for omstilling diskutert nærmere og operasjonalisert. Målet var å nå ut og involvere nye aktører, og kople denne omstillingsagenda til egne agendaer.



Figur 6: En av de gatene som tok del i 'levende gate' eksperimentet i Ghent

VI. ENGASJERE OG FORANKRE

HVA

Så snart omstillingsagendaen er konsolidert, er det på tide å legge bak seg omstillingsarenaens beskyttede omgivelser og bli aktiv i resten av verden. Omstillingsagendaen gir et utgangspunkt for at en bredere sammensatt gruppe mennesker, organisasjoner og initiativer kan vedta ambisjoner for en bærekraftig fremtid, og relatere dette til egne agendaer og praksis. Første skritt i denne retningen kan være et kick-off arrangement, der arenadeltakerne presenterer omstillingsagendaen til medlemmene av sine nettverk.

Målet er å få varig effekt, selv om dette ikke automatisk betyr at omstillingsarenagruppen må forbli intakt eller at arenamøtene må fortsette. Aktivitetene er satt i gang for å styrke initiativer som bidrar til det skisserte veiledende perspektiv og for å utfordre aktører til å ta sin rolle i omstillingsdynamikken. Arenadeltakere og andre kan gjerne sette dagsorden i praksis eller adoptere og tilpasse den, for eksempel i form av ringvirkninger. Disse kan dukke opp spontant fra ideer, nettverk og fra energien som arenaen har dyrket frem.

Vi skiller mellom fire grupper av aktiviteter: Organisere nettverkshendelser, søke publisitet, overføre omstillingsagenda i andre prosesser, og videre omstille den kommunale organisasjonen. Parallelt, kan de identifiserte omstillingseksperimentene gjentas (se fase VII). Det nøyaktige innholdet i disse aktivitetene avhenger veldig mye av den lokale konteksten og dynamikken i prosessen: de starter ofte allerede i løpet arenaens forløp.

HVORFOR

TM- tilnærmingen søker å påvirke og fremskynde samfunnsmessig endring i en mere bærekraftig retning. Å ha et begrenset antall deltakere i en omstillingsarena er nødvendig for å bygge på hverandres perspektiver og gå utover business-as-usual. Engasjement fra et voksende nettverk er nødvendig for å øke effekten av arenaens resultater og slippe løs potensialet for at andre kan bidra til byens bærekraftige fremtid. Omstillingsarenaen tilrettelegger for en midlertidig innovasjonsimpuls. Målet nå er å holde momentum oppe ved å fortsette å gjøre plass til nye paradigmer og praksis, og samtidig utforske nye roller og relasjoner.

Å engasjere flere og flere aktører kan føre til en kritisk masse for å *mainstreame* bærekraft. En annen tilnærming er å endre rammebetingelser. En omstillingsagenda avslører behovet for å omforme spesifikke sider av eksisterende strukturer, kulturer og praksiser, som kan omsettes til handling ved å gjøre innsikter eksplisitte og plassere dem på dagsordenen hos organisasjoner som er i stand til å påvirke. For eksempel kan bankene endre finansierings rutiner, eller tidligere uinnvidde politikere kan justere eksisterende regelverk.

Til slutt, omstillingsagendaen vil ikke være relevant hvis de involverte holder det de kommer frem til kun for seg selv. Den kommer til liv gjennom koblinger til pågående utvikling og for å følge den er det viktig å engasjere seg med ulike aktører innen andre felt, og nettverke for at den vedtas, tilpasses og utvikles videre.

HVORDAN

Å etablere en koordinerende rolle

Ideelt sett vil en koordinator eller et (nytt) koordineringsteam etableres som en pådrivende kraft som vil følge omstillingsagendaen, tilrettelegge og utvide nettverket av engasjerte aktører, og organisere rom for refleksjon og inspirasjon. Kommunen, arenadeltakere, eller andre aktører kan påta seg en slik støttende rolle. De vil samarbeide med arenadeltakere, flere aktører som blir involvert, og et bredere nettverk av politikere.

Organisering av nettverksbyggende arrangementer

Nettverkshendelser kan mobilisere aktører til å bidra til omstillingsagendaen og *vedlikeholde ilden som ble tent*, f.eks:

- Organisere nettverksarrangementer for å **feire suksesser**, for eksempel direkte etter utformingen av agendaen, som et middel til å lansere arenaens resultater og/eller som et rekrutteringstiltak. Deltakerne oppfordres til å delta i arbeidsgruppene og vedta bestemte deler av omstillingsagendaen. Hendelser knyttet til omstillingseksperimenter (fase VII) er en annen god mulighet til å engasjere flere aktører ved å kommunisere om fremtidig bærekraft.
- Organisere hendelser for å **finne støtte til lovende ideer og initiativ**. For eksempel kan lav-profil møter i form av klimakafé eller mobilitetskafé gi impulser for nye forbindelser og ideer. Crowdsourcing arrangementer tilbyr et mer strukturert format. Her blir tiltak eller prosjektideer vist frem, og publikum får mulighet til å bidra med inspirasjon, kompetanse, ressurser og nettverk. I tillegg til slike arrangementer er det andre måter å finne støtte lovende ideer på, det inkluderer for eksempel å arrangere en konkurranse, leie idéspeidere eller sette opp et foretak for prosjektutvikling.
- *Å ta scenen* på **eksisterende arrangementer**, diskutere og videreutvikle omstillingsagendaen med ulike målgrupper.

Å søke publisitet

Å søke publisitet kan også bidra til å nå og involvere et større publikum, for eksempel ved å:

- Organisere medieoppmerksomhet for å fremme omstillingsagendaen og arbeidsgruppene.
- Gi arenaen og arbeidsgruppens deltakerne reklamemateriell - for eksempel magasiner eller digitale postkort - for å støtte dem i å spre ideene fra omstillingsagendaen i sine nettverk.

- Koble personer, organisasjoner, arenaer, eller hendelser som har høy påvirkningsfaktor, men ikke (ennå) har noe å gjøre med bærekraft, og dermed gjøre dem til ambassadører.

Forankre agendaen

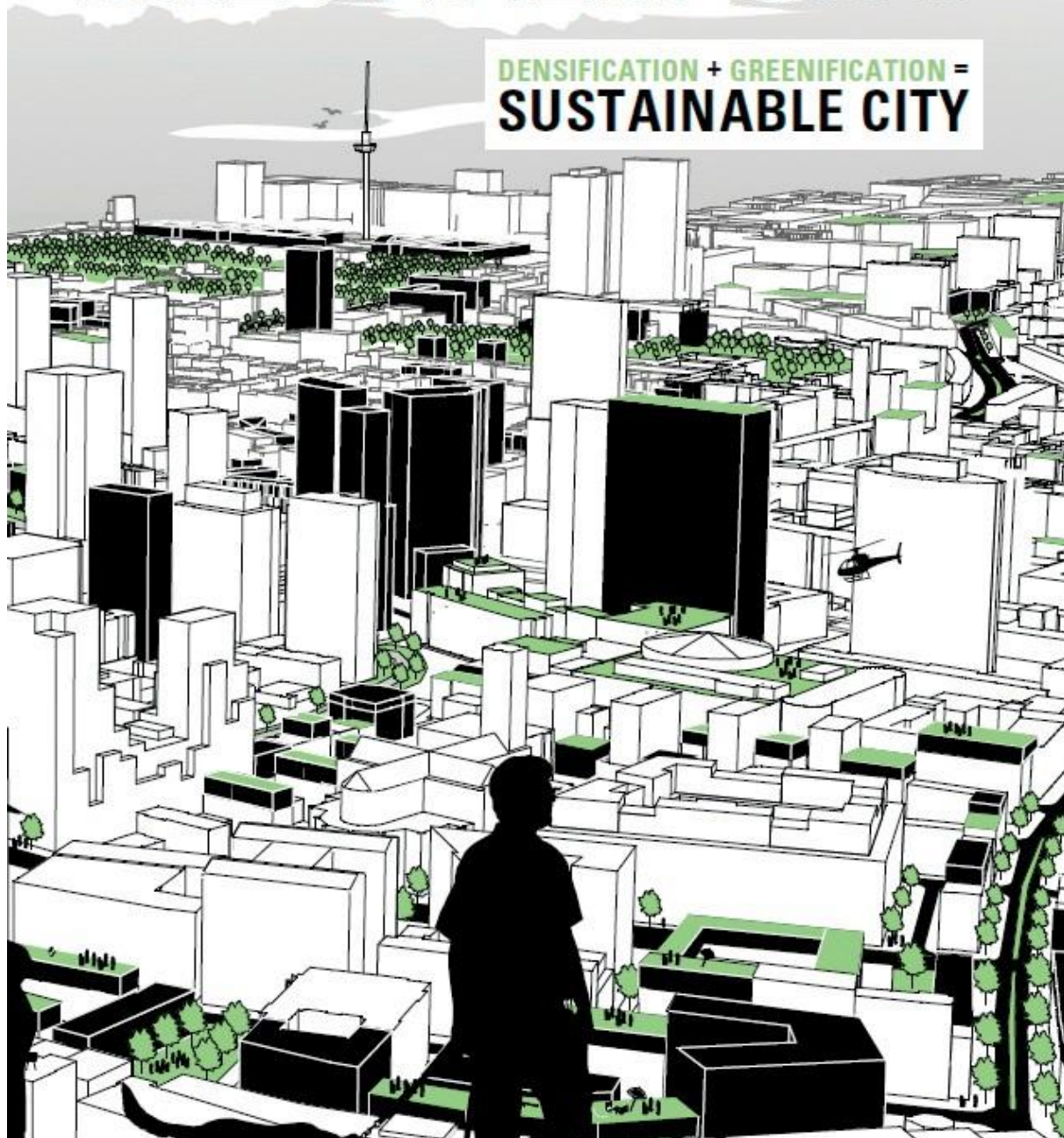
Bedrifter, organisasjoner og enkeltpersoner kan oppmuntres til å identifisere og utvikle sin rolle i omstillingsagendaen og/eller i bredere bærekraftige ambisjoner for byen og gjøre dem i stand til å tilpasse egne initiativer og strategier. De kan oppfordres til å sette mål som for eksempel å:

- Sette opp en ambisiøs **avtale** som kan undertegnes av bedrifter og andre organisasjoner som lover å bidra til en bærekraftig fremtid for byen (en *Memorandum of action*);
- Organisere et **klimanettverk**, noe som gir en online eller offline plattform for handling for alle typer organisasjoner
- Organisere **backcasting-økter** med viktige interessenter, utforske hvordan de kan knytte sine egne strategier til fremtidsvisjonen, og invitere dem til å ta del i å fremme omstillingsagendaen.
- Opprette spesifikke **arbeidsgrupper** for ytterligere å utdype veivalg for omstillingen og andre tiltak, som et middel til å involvere aktører som ellers ikke ville bli tvunget til å agere i forhold til klimanøytralitet i særlig grad.

Likeså kan kommunen også bli utfordret til ytterligere å tilpasse sin politikk og tiltak som svar på omstillingsagendaen:

- **Involvere** politikere fra relevante departementer i **arbeidsgruppene**
- **Opprette fora for politikere** for å presentere og diskutere omstillingsagendaen og arbeidsgruppene. Slike aktiviteter kan være alt fra *lunsj og lære-møter* til interne arbeidsgrupper.

ROTTERDAM – PEOPLE MAKE THE INNER CITY



Figur 7: Publikasjonen fra Rotterdam som omfatter innsiktene fra transition arenaen

- **Skape forum for politikere** hvor man kan presentere og debattere politiske agendaer og skape støtte for oppfølgende aktiviteter.
- **Lobbe** for eksplisitte politiske agendaer og justere virkemidler i forhold til omstillingsagendaen, samt skape dialog med relevante avdelinger for å diskutere dette (med kollegaer: embetsmenn, ledelse og/eller politikere).
- Organisere **interne backcasting aktiviteter** innen egne avdelinger eller tverrsektorielt mellom flere avdelinger innen byadministrasjonen.

Videre omstilling innen kommunal sektor

Organiseringen av omstillingsagendaen gir et konkret startpunkt for å komme i inngrep med samfunnsmessige dynamikker. Fokusering på sosial og institusjonell læring og det å skape muligheter for endringsagenter kan videre overføres til det daglige arbeidet innen byadministrasjonen. En by kan f.eks. initiere en annen omstillingsagenda på samme bane, men med et annet og mer detaljert fokus. Dette skjedde i Ghent med mobilitets- og universitetsarenaen. Denne nye måten å jobbe på kan også overføres til *ordinære* prosjekter: som et resultat av MUSIC-prosjektet så deltakerbyene en økning av ulike typer samarbeid og de ble mer erfarne i å anerkjenne arbeid som allerede var i gang. I Aberdeen påvirket dette byens tilnærming til å lage en Strategisk Handlingsplan for Energi ved å utfordre administrasjonen til å gå inn i prosessen med åpent sinn. Slik ble folk involvert fra starten av og følte at de virkelig bidro – som en embetsmann forklarte det:

«TRANSITION MANAGEMENT ER IKKE BARE EN HVILKEN SOM HELST MEDVIRKNINGSPROSESS, DET HANDLER OM OMSTILLING FRA INNSIDEN.»

Fasilitator, Montreuil

Hvordan gjorde de dette i Montreuil?

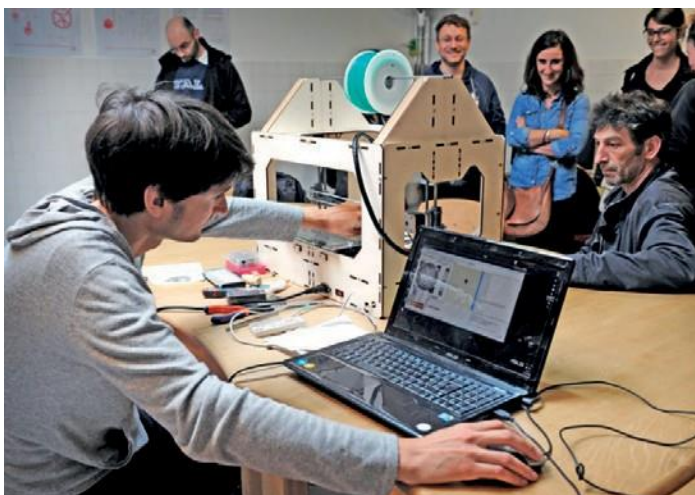
Omstillingsarenaen i Montreuil skisserte en omstillingsagenda for å engasjere og motivere. Den inkluderte en skisse av arenaprosessen samt sju løsningskort. Hvert løsningskort fokuserte på en spesifikk utfordring og inkluderte et historisk perspektiv, en generell retning, ideer for å takle utfordringen og tilknytning til pågående kommunale og private initiativer og prosesser. Agendaen var illustrert med bilder, utsagn og slogans.

En aktivitet ble organisert for å lansere omstillingsagendaen og et av omstillingseksperimentene, FabLab² På denne festaften med flere enn 100 gjester, ble omstillingsagendaen presentert for ordføreren av Montreuil. Hun signerte dokumentet sammen med arenamedlemmene som var symbolsk for deres tilslutning til agendaen. De følgende måneder ble omstillingseksperimentet ytterligere operasjonalisert av omstillingsteamet og arenagruppen som også sørget for at flere aktører ble involvert. Et halvt år senere ble et todagers MUSIC & FabLab organisert

² FabLab, en forkortelse for *Fabrication Laboratory*, som er et åpent verksted for digital fabrikasjon (se www.fablabinternational.org)

for å gi en ekstra impuls til omstillingsagendaen, dette samlet flere enn 200 deltakere. Festivalen la opp til en utdyping av de sju nøkkelprosjektene som senere ble tatt opp av de samarbeidende byene og organisasjoner med assistanse fra kommunen. Tidligere hadde agendamøtene allerede etablert synergier mellom eksisterende prosjekter i to tilfeller.

Det er ikke mulig å vurdere innflytelsen av TM - prosessen helt presist utover de initiativene som har vokset frem. Vi kan beskrive noen eksempler: Ideene



Figur 8: FabLab i Montreuil, et omstillingseksperiment i Montreuil

fra agendaen ble støttet av et lokalt politisk parti som var grunnlagt av en av agendadeltakerne. En embetsmann som var involvert forklarer: «(TM) tillot (...)å flytte på den institusjonelle måten å se ting på». Til slutt vil prosessen lede til refleksjoner om relasjonene mellom kommunen og innbyggerne. Et teammedlem uttrykte at det for embetsverket har blitt en *før-og-etter* tidsregning som har modifisert deres måte å arbeide på.

UTFORDRINGER

1. Fortsette innsatsen for omstilling

Omstillingsarenaen la til rette for en strukturert måte å re-tenke paradigmer og praksiser. I denne fasen blir spillerrommet betydelig utvidet. Å stå overfor et mangfold av mulige grep gjør at man konfronteres med spørsmål som hvor starter vi og hvordan skal vi prioritere? Det er tydelig fra erfaringene med MUSIC-prosjektet at byene ikke måtte undervurdere betydningen av investering i tid mht. til tilretteleggerrollen i denne fasen. Erfaringene fra den kommunale hverdagen viser at for å vinne støtte og budsjett for dette bør innsatsen utformes som et prosjekt, (f.eks. ved å formulere deadlines og hendelser). Dette anerkjenner relevansen og det sterke behovet for en slik innsats, som kanskje ellers vil nedprioriteres i forhold til andre viktige prioriteringer.

2. Å overvinne inngrodd rollemønstre.

Det er vanskelig for både innbyggere og administrasjonen å få bukt med inngrodd rollemønstre. En byråkrat fra Ghent bemerket at til tross for

erkjennelsen av at en sterk ytre orientering er nødvendig, «vil det ta en stund før administrasjonen føler seg komfortabel med det og oppdager sin nye rolle.» Samtidig ble deltakerne i arenagruppene i alle byene ofte brukt på andre deltakende arrangementer hvor de ga input til policyformuleringer. Dette gjorde dem friere til i ettertid å utfordre sin egen måte å tenke og arbeide på.

3. Å arbeide med uønskede karakteristikk av kommunen

På den ene siden har kommunen en målsetning om å jobbe med endringsagenter i byen som stiller spørsmål ved business-as-usual. På den andre siden ser man at kommunen nettopp arbeider etter en business-as-usual-holdning. Det er dessuten ofte kommunen opptretr som én aktør, selv om det er slik at kommunen består av mange avdelinger og mennesker med egne prioriteringer. Disse kan komme i konflikt men også forsterke og til og med overse hverandre. De som driver TM-prosessen trenger å ha en god fornemmelse av den interne dynamikken. De spiller en viktig rolle i det å knytte utviklingstrekk fra TM-prosessen sammen med de vanlige administrative beslutningsprosessene. På sitt beste tar kollegaene deres både prosessen og utviklingen som en interessant kilde til inspirasjon og på verst tenkelige måte som kritikk av eget arbeid. Fra endringsagentenes perspektiv kan denne skyggesiden gi frustrerende erfaringer, på den ene siden får de støtte og blir trygge og på den andre siden begrenset av den samme organisasjonen.

‘ET RESULTAT FRA MUSIC-PROSJEKTET VAR ET ØKT SAMARBEID I PARTNERSKAP(...) (OG) EN MULIGHET TIL Å FINNE UT HVA SOM ALLEREDE SKJEDDE OG HVORDAN PARTNERE KUNNE JOBBE SAMMEN.’

City officer, Aberdeen

VII. FRA ORD TIL HANDLING

HVA

Omstillingsagendaen viser retning på lang sikt og inspirerer på kort sikt. Som en oppfølging av arbeidet til arenagruppen kan noen av de foreslåtte omstillingseksperimentene (se Intermezzo) utdypes og realiseres av arenadeltakerne og nye aktører. Også andre pågående planlagte og nylig utviklet aktiviteter kan knyttes til agendaen, og dermed forsterke disse ved å gi dem en overordnet rolle.

Omstillingseksperimentene har ikke direkte til hensikt å nå prosjektmål. Det handler like mye om å lære om nye praksiser som kan bidra til visjonen om fremtiden. Å overvåke, reflektere og lære skjer primært sammen med representanter fra arbeidsgruppen – eksterne aktører kan også involveres.

HVORFOR

Omstillingseksperimentene forsøker å teste ut alternative og/eller innovative strukturer, kulturer og praksiser. De som er involvert *lærer ved å gjøre* når det gjelder utfordringer og løsninger; om eksperimentene gjennomføres med suksess, egner de seg til å demonstrere at fremtidsvisjonen er oppnåelig.

Et handlingsperspektiv er nødvendig for å ta med flere og andre typer aktører. For noen blir omstillingsfortellingen for abstrakt eller vag. Ved å kople fortellingen til handlinger blir den mer tydelig og levende for et bredere publikum. Videre kan eksperimentene vises som symboler for en ny måte å tenke på så vel som forankring av folks interesser, behov og strategier. Dette hjelper også for å tiltrekke flere interessenter, ekspertiser og ressurser.

At man observerer prosessen nøye kan trygge forbindelsene mellom omstillingsagendaen og omstillingseksperimentene. Dette gjør det mulig å komme i inngrep med samfunnsmessige dynamikker som er i endring. Endelig fremmer observasjon av prosessen muligheten til læring, også for de aktører som ikke er direkte engasjert i eksperimentene.

HVORDAN

Vise opp tiltak

Parallelt med eller som en oppfølging av omstillingsarenaen kan man begynne med spesifikke aktiviteter. Denne igangsettelsen er avhengig av arena deltakernes motivasjon og ambisjon, men også av involveringen av andre aktører som er i stand til å operasjonalisere ideene og skaffe passende ressurser. Dette kan være individer eller organisasjoner eller nye forbindelser.

Dersom flere involveres blir det organisert arbeidsgrupper for å gi en struktur for arbeidet med tiltak eller eksperimentene, og for å samle kompetansen og ressursene. Arbeidsgruppene vil bestå av arenadeltakere så vel som andre som er invitert til å sette de planlagte tiltak ut i livet. De nye deltakerne kan dessuten bli invitert til å

adoptere og utdype tema og aktiviteter som ikke enda er dekket av de voksende arbeidsgruppene.

Å støtte tiltak

Et koordineringsteam kan ta en veiledende eller støttende rolle (se fase VI). De kan lette jobben for arbeidsgruppen og kanskje også når det gjelder andre bærekraftige initiativer ved å gjøre følgende:

- Kartlegge relevante deltakere og engasjere dem til å ta en aktiv rolle i forhold til tiltakene.
- Danne et nettverk av støttende aktører (som politikere, representanter fra bedrifter og andre) som forsterker arbeidet med tiltakene.
- Søke å finne relevant finansiering og fonds.
- Ta administrative oppgaver og by på utvikling av ferdigheter.
- Selv ta en aktiv rolle i prosjektene.

Følge opp/undersøke og reflektere

Å reflektere over aktivitetene og se dem i sammenhengen med omstillingsagendaen, kan hjelpe til å lære samt ivareta prosessens interne sammenheng. Deltakere kan inspirere og lære av hverandre ved f.eks. å utdype enkelte sider ved omstillingsagendaen, utveksle erfaringer eller identifisere utfordringer og muligheter fra kommende trender.

På samme tid vil man reflektere over egne rutiner og synspunkter, og også beskaftenheten av de grenser som settes av institusjoner, politikk og verdier. Lærende nettverk kan forbedre læring fra eksperimenter, folk i strategiske posisjoner diskuterer praksisene som startet med omstillingseksperimenter og aktuelle barrierer som ble avslørt.

Hvordan gjorde de dette i Ghent?

Starten på denne fasen var et lanseringsmøte som ble besøkt av flere enn 100 svært motiverte folk (headhundet av arenadeltakerne). De var informert om arenaresultatene så langt, og ble invitert til å bidra til de voksende spin-off aktivitetene. De fleste aktiviteter ble videre utdypet i Climate Working Groups. Disse gruppene startet opp kort tid etter lanseringen og bestod både av arenadeltakere og gradvis også nylig involverte aktører.

- *Forbrukere presset markedet: organiserte en gulerot gruppe for å mobilisere forbrukere til å kjøpe fra en butikk for å premiere dens forpliktelser i forhold til bærekraft. Denne en-dags kampanje tiltrakk en gjeng på 938 stykker og fikk den pågjeldende butikken til å investere 10 000 € i ulike bærekraftiltak.*
- *Energieffektivitet for næringslivet: startet et prosjekt for å stimulere og veilede små/mellomstore bedrifter for å inspirere dem til et strukturert arbeid med energieffektivitet.*

- *Grønt Spor: over 30 kulturorganisasjoner ble med i dette nettverk for å følge med på sine CO2 utslipp og for å utvikle en energihandlingsplan, samt en plan for å opplyse de besøkende om satsingen.*
- *Sette verdi på spillvann: utviklet en forretningsplan for transport av organisk avfall gjennom spillvannssystemet og bruk av spillvann til å produsere varme, biogass, vann og næringsstoffer, blir nå brukt i byens gamle havnekvarter (350 boliger).*
- *Dyrking i byen: ble konfrontert med divergerende ideer: en deltaker forlot gruppen og startet et urbant dyrkningsprosjekt tilrettelagt for barn, de andre arbeidet med en plan for urban dyrkning for alle i hele byen.*
- *Blå økonomi: Hadde til hensikt å rigge et ikonisk prosjekt basert på de blå-økonomiske prinsipper, men de var ikke i stand til å involvere andre forretningspartnere.*

To andre initiativer ble inspirert av TM metodikken og startet en liknende arenaprosess i en annen kontekst.

- *Universitetets miljøkoordinator, som er et tidligere arenamedlem, tok initiativ til en omstillingsarena med over 120 studenter og medlemmer fra administrasjonen for å utforske hvordan universitetet kunne bli bærekraftig. Den omstillingsagenda som var et resultat av prosessen ble formelt godkjent av universitetets styre; spin-off aktiviteter er nå i oppstartsfasen og en bærekraftig plattform er etablert.*
- *Kommunens mobilitet- og miljødepartement tok del i en arenaprosess for å utforske muligheter for fremtidens mobilitet i Ghent. Her var 25 deltakere og flere byrådsavdelinger representert (mobilitet, miljø, arealplanlegging). Dette resulterte i en entusiastisk mottatt omstillingsagenda The bike of Troy, regelmessige oppfølgingsmøter i form av mobilitets cafeer, og tre ikoniske prosjekter for å skape støtte for den utviklingen man hadde sett for seg.*

De fleste initiativene trengte tid for å modnes, et av initiativene lyktes ikke. Byadministrasjonen tok en støttende men begrenset rolle ved å tenke sammen, skape forbindelser og tilby logistikkstøtte. Én til én kontakt mellom deltakere og administrasjonen bidro helt avgjørende for suksessen av spin-off initiativene. De var på den andre siden hemmet av det lite forhåndsdefinerte fokustema og utfordringer ved å bringe opp tema som går utover business-as-usual. Flere møter for å vise frem initiativene og for gjensidig læring ble planlagt men ikke realisert. Selv på egen hånd ble alle initiativer klart relatert til visjonen fra arenaen og lyktes med å involvere en videre gruppe.

UTFORDRINGER

1. Følg energien.

Omstillingsarenaen har etter all sannsynlighet inkludert en portefølje av kortsiktige tiltak i omstillingsagendaen. Det kan ikke forventes at disse ideene blir realisert, omstillingsagendaen er mer som et utgangspunkt for å skape nye initiativer. Noen, men ikke alle arenadeltakerne vil følge de ideene som er utviklet. Særlig de som kan knytte

ideene til sine profesjonelle nettverk, til jobben eller til en sterk motivasjon med stor egenverdi. Flere av deltakerne er hovedsakelig valgt pga. deres særlige evne til å introdusere nye innfallsvinkler; i denne operasjonelle fasen er det deltakere med andre kapasiteter som vil ta en ledende rolle. Det er derfor et behov for tilpasning for å kunne være i samspill med deres energi og motivasjon samt nye muligheter som er oppstått.

2. Dele ansvar, dele suksess.

Synlige og konkrete tiltak blir lettere akseptert av kolleger i administrasjonen enn immaterielle resultater som en ny måte å anskue problemstillinger på eller nye nettverk. Det er kanskje derfor bystyremedlemmer som deltar forsøker å fremme kortsiktige mål, og til og med ta kontroll. Derimot så vi at det i alle byene tok tid å utvikle og materialisere prosjektideene. Å ta over kan redusere eierskap og den varige effekten av prosjektene. Man må finne en balanse mellom å støtte og slippe prosjektet. Ingen enkeltperson eller gruppe (eller kommunen) skal kreve kredit for suksessen alene, man må finne måter å feire suksessen på som inkluderer alle deltakere.

3. Sette kortsiktige prosjekter i perspektiv

Når man er involvert i å forfølge kortsiktige initiativer, er det lett å glemme det videre perspektivet av omstillingsagendaen. Dog er styrken av initiativet ikke bare å oppnå konkrete resultater, men like mye å provosere frem tanker om utvikling utenfor status quo. Derfor er det viktig å zoome ut og holde fast i visjonen bak initiativet. Videre er det viktig å reflektere over hva initiativene har lært oss om alternativ praksis så vel som barrierer for endring. Organisert refleksjon er nødvendig for å vurdere om initiativer er til nytte for den visualiserte fremtiden og om utvalget av initiativer støtter veier til omstilling.



Figur 9: Et eksempel på en spin-off aktivitet: Gulerotsmob, Ghent

EPILOG

MED DENNE VEILEDENDE MANUALEN har vi forsøkt å gi deg en klar innsikt i Transition Management-tilnærmingen og hvordan den kan bli anvendt for bærekraftsspørsmål i en urban kontekst. MUSIC-byene har nytt godt av et vindu av muligheter skapt av dette Europeiske prosjektet som genererte rom for å *komme ut av komfortsonen*. Ved å bruke denne muligheten har de skapt en fornemmelse av retning i byene sine og gitt muligheter for lokal endring gjennom en myndiggjøring av byens innbyggere. Vi tror at tiden er moden for flere byer å følge i samme spor. De siste årene har vist en økende debatt om *storsamfunnet* og behovet for nye former for samskaping. Én av disse formene kan være transition management.

Som tidligere sitert i introduksjonen, vil vi gjenta at *en manual er for statisk for en slik dynamisk og radikal prosess*. For å gjøre det mer håndgripelig vil vi utruste dere med flere ressurser. Ta en kikk på vår web, www.themusicproject.eu som inkluderer full oversikt over prosessene i de fem byene. Websiden gir i tillegg inngående dokumentasjon på noen av metodene som er introdusert i denne manualen. Dessuten tilbyr vi treningsprogrammer og workshops, vist nærmere på websiden www.transitionacademy.eu Dette arbeidet er bygget på et stort omfang av omstillingsstudier og transition management. Appendix B gir oversikt over litteraturforslag som gir mulighet til videre dypdykk i grunnlaget for og erfaringene med denne tilnærmingen.

Vi håper å ha inspirert deg til å anvende transition management tilnærmingen videre inn i din by. Vi vil utfordre deg til å dele dine kommentarer, spørsmål og erfaringer med oss!

Vi ønsker lykke til med å bidra til en bærekraftig fremtid for din by!

Chris Rooda
Julia Wittmayer
Pepik Henneman
Frank van Steenberg
Niki Frantzeskaki
Derk Loorbach

APPENDIX A – ORDLISTE

Aktør analyse gir et strukturert bilde av aktørene som er knyttet til det utvalgte tema/problemstilling og den valgte målsetning for alle faser i TM prosessen.

Arenadeltakere er forandringsagenter som er valgt og invitert av TM teamet på basis av system- og aktøranalysen.

Backcasting er en metode for å finne rett veivalg for en ønsket fremtid på bakgrunn av et visualisert startpunkt i fremtiden for kollektivt å gå tilbake i tid skritt for skritt.

Forandringsagenter er personer som er villige til gå bak/gå videre enn «business-as-usual» og som instinktivt/med en iboende kraft??er forbundet til det tema man står overfor og skal løse.

Systemanalyse er en integrert kartlegging av det valgte tema og forholdene rundt det. Dette legger til rette for en systemisk forståelse av nå-situasjonen, gir innsikt i langsiktig endringsdynamikk og i samhandlingen mellom ulike domener.

Transitions er fundamentale endringer/omstillinger i struktur, kultur og praksis i samfunnsmessige (sub)systemer.

Transition (omstillings)agenda er en kunngjøring som summerer opp systemanalysen, visualiserte fremtider, veivalg og kortsiktige tiltak som blir utviklet under transition arenamøtene. Dette kan uttrykkes forskjellig; i et hefte, en web side, et magasin, film, postkort osv.

Transition (omstillings)arena er et sted som inviterer til en uformell men godt strukturert diskusjon hvor forandringsagentene kan reflektere kritisk over dagens situasjon (status quo) og utvikle alternative ideer, praksiser og forbindelser. Deltakere med forskjellig bakgrunn fra privat og offentlig sektor, forskningsinstitutter og fra sivilsamfunnet forøvrig blir engasjert i en rekke møter for sammen å utvikle en felles visjonsfortelling som de kan kople til egen hverdagspraksis. Resultatene fra arenaen vil være en strategisk guide for å endre eksisterende struktur, kultur og praksis så vel som å realisere nye prosjekter, samarbeidsformer og eksperimenter/forsøk.

Eksperimenter for omstilling er innovative prosjekter med en samfunnsmessig utfordring som utgangspunkt for en læringsprosess hvis mål er omstilling. Et omstillings(endrings)eksperiment vil av og til etterape et ikonisk prosjekt eller banebrytende tiltak hvor alternative strukturer, kulturer og praksis oppdages og utforskes. Et omstillingseksperiment er derfor både et mål i seg selv og et instrument til å utforske og lære om radikalt annerledes måter å tilfredsstille/møte samfunnsmessige behov – nå og i fremtiden.

Transition Management er en tilnærming som har til hensikt å influere på retning for og fart på dynamiske samfunnsendringer. Den søker å fostre bærekraft ved å skape rom for nye måter å organisere, gjøre og tenke på. Basert på empirisk og teoretisk innsikt fra fagfeltet: studier om bærekraftig omstilling, operasjonaliseres TM gjennom en prosesstruktur og et utvalg av metoder hvor én av dem er omstillingsarena.

Omstillingsfortellingen er historieforløpet som kom frem i arenamøtene, og som inneholder ideene fra systemanalysen, visjonene, veivalgene og de kortsiktige tiltakene. Historien er sammenfattet i en publikasjon: Omstillingsagendaen.

Veivalg for omstilling: beskriver mulige veier fra nåtid til en visualisert fremtid. Hvert veivalg dreier seg rundt et undertema. Det beskriver delmål, barrierer som må forseres, viktige aktører og essensielle tiltak. Veier for omstilling er verken endelige planer eller detaljerte scenarier; de er inspirerende historier som inkluderer mål og inngripen på kort, medium og lang sikt. De gir innsikt i hva som trengs for å nå en ønsket fremtid og gir retning for den påfølgende utvikling av omstillingsagendaen.

Omstillingsteam er kjerneteamet som tar til seg og driver omstillingsprosessen. Ideelt vil omstillingsteamet bestå av tre til fem personer, som også inkluderer ansatte fra den organisasjonen som tok initiativet slik at det blir en miks av strategiske og innholdsmessige fokuser. Eksterne eksperter kan også gjerne inkluderes.

APPENDIX B – FURTHERREADING

ON TRANSITION MANAGEMENT IN GENERAL

Bosch, S. van den & Rotmans, J. (2008) *Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments*, KCT essay # 2: Delft / Rotterdam.

Grin, J., Rotmans, J. & Schot, J. i.c.w.. Geels, F. & Loorbach, D. (2010). *Transitions To Sustainable Development – Part 1. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York.

Henneman, P., Loorbach, D. & Timmerman, D. (2012). *Burgermeesterboek. Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen*. Koninklijke van Gorcum, Amsterdam.

Loorbach, D. & Rotmans, J. (2010). *The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases*, *Futures*, 42:237–246.

Loorbach, D. (2007). *Transition Management. New Mode of Governance for Sustainable Development*. Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam.

ON TRANSITION MANAGEMENT (FOR CLIMATE MITIGATION) IN CITIES

Roorda, C. & Wittmayer, J., (2014). *Transition management in five European cities – an evaluation*. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

Wittmayer, J., Frantzeskaki, N., Steenbergen, F. van, Roorda, C. & Henneman, P. (2012). *Towards an urban change agents' analysis method: Experiences from five European cities*. DRIFT Working paper 1/2012.

Wittmayer J., Roorda C. & Steenbergen, F. van (eds) (2014). *Dossier on Governance of urban sustainability transitions*. Online at citego.info.

ON ABERDEEN

Aberdeen City Council (2013). *Aberdeen in Transition - journey towards 2050*,

Aberdeen Website MUSIC-project in Aberdeen:

www.aberdeencity.gov.uk/musicproject/

ON GHENT

City of Ghent (2012). *Transitiemagazine Een toekomst voor Gent*, Ghent. Online at: www.gentsklimaatverbond.be/stad-gent/wat-zeggen-de-gentse-klimaathelden-over-2050

City of Ghent (2012). *De Fiets van Troje*, Ghent. Online at: issuu.com/defietsvantroje/docs/fiets_van_troje_web

Nevens, F. & Roorda, C. (2014). *A climate of change: A transition approach for carbon neutrality in the city of Ghent (Belgium)*, *Sustainable Cities and Society* (2014), 1–10.

Roorda, C., Hölscher, K. & Nevens F. (2014). *The Climate Arena in Ghent*. DRIFT Working paper. Online at: www.drift.eur.nl/?p=3687

Website Gents Klimaatverbond: www.gentsklimaatverbond.be

ON LUDWIGSBURG

Wittmayer, J., Wenninger, A. & Tefrati, N. (2013). *Die Energiewende auf kommunaler Ebene. Innovative Verwaltung* 09/2013: 46-48.

Website MeinLB.de: www.MeinLB.de

ON MONTREUIL

Arène de Transition Montreuil, Ville de Montreuil & MVE (2013). *Agenda de Transition*. Online at: www.montreuil.fr/agenda-de-transition.pdf

ON ROTTERDAM

City of Rotterdam (2012). *Rotterdam – People make the inner city*. Online at: www.tno.nl/downloads/making_city_en.pdf

