Σεπτέμβριος 2015

PRACTICE BRIEF

Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής

Το 2001 η Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής εισήχθη στη δημόσια συζήτηση μεταξύ επιστήμης και πολιτικής σχετικά με την Αειφόρο Ανάπτυξη και τα πολύπλοκα κοινωνικά ζητήματα. Η Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής θέτει μια σειρά γενικών αρχών που απορρέουν από την κατανόηση των πολύπλοκων κοινωνικών προκλήσεων αειφορίας και των επίμονων κοινωνικών προβλημάτων. Οι αρχές αυτές αποτέλεσαν τη βάση για την πειραματική ανάπτυξη μιας σειράς νέων μέσων, στρατηγικών και δράσεων για τον επηρεασμό της ταχύτητας και της ανάπτυξης των μεταβάσεων προς την αειφορία.

Συγγραφείς

Αντωνία Πρόκα

Νίκη Φραντζεσκάκη

Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT)
Erasmus University Rotterdam
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
Τηλέφωνο: +31 (0)10-4088775
E-mail: drift@fsw.eur.nl

Τίτλος:

Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής

Συγγραφείς: Αντωνία Πρόκα & Νίκη Φραντζεσκάκη

Λέξεις κλειδιά: Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής, Μετάβαση, Αειφορία, Αειφόρος Ανάπτυξη

Περίληψη:

Το 2001 η Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής εισήχθη στη δημόσια συζήτησης μεταξύ επιστήμης και πολιτικής σχετικά με την Αειφόρο Ανάπτυξη και τα πολύπλοκα κοινωνικά ζητήματα. Η Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής θέτει μια σειρά γενικών αρχών που απορρέουν από την κατανόηση των πολύπλοκων κοινωνικών προκλήσεων αειφορίας και των επίμονων κοινωνικών προβλημάτων. Οι αρχές αυτές αποτέλεσαν τη βάση για την πειραματική ανάπτυξη μιας σειράς νέων μέσων, στρατηγικών και δράσεων για τον επηρεασμό της ταχύτητας και της ανάπτυξης των μεταβάσεων προς την αειφορία.

Rotterdam, 25 Σεπτεμβρίου 2015

Πηγή: Πρόκα Α.. & Φραντζεσκάκη Ν., Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής. (2015) DRIFT PRACTICE BRIEF 2015.09

Οι φωτογραφίες που κοσμούν την παρούσα έκθεση είναι του Γιάννη Καραμπάτσου.

#yianniskarabatsos, https://www.facebook.com/yiannis.karabatsos/photos

Η παρούσα έκθεση διανέμεται ελεύθερα υπό την άδεια:

Σας ενδιαφέρει να γνωρίσετε περισσότερα για τη Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής και τη Θεωρία της Μετάβασης προς την Αειφορία; Παρακαλούμε να επικοινωνήσετε μαζί μας:

Υποψήφια Διδάκτωρ Αντωνία Πρόκα: email: proka@drift.eur.nl

Διδάκτωρ Νίκη Φραντζεσκάκη: email: frantzeskaki@drift.eur.nl

Μπορείτε επίσης να επισκεφτείτε την ιστοσελίδα μας: http://www.drift.eur.nl/

Περιεχόμενα

Η Θεωρία της Μετάβασης προς την Αειφορία 4

Το Δυναμικό Μοτίβο της Μετάβασης 5

Η Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής 7

Πρωτοπόροι Φορείς Δράσης 7

Πώς συνδημιουργούνται οι κατηγορίες Διαρθρωτικής Δράσης 8

Τα βήματα της Συνδιακυβέρνησης Διαρθρωτικής Αλλαγής 10

Πηγές 13

Η Θεωρία της Μετάβασης προς την Αειφορία

Μία από τις βασικές υποθέσεις της Θεωρίας της Μετάβασης (”transition theory”) αφορά στην ύπαρξη επίμονων προβλημάτων που είναι δύσκολο να επιλυθούν και να αντιμετωπιστούν με τους ισχύοντες παραδοσιακούς τρόπους. Τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και περισσότερο αντιληπτό πως μακροπρόθεσμη αειφορία και μακρόχρονη ευημερία δεν μπορεί να επιτευχθεί δίχως ριζική αλλαγή σε μια πληθώρα κοινωνικών διαστάσεων και τομέων, όπως αυτών της ενέργειας, της γεωργίας, ή της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, απαιτείται συστηματική ανάλυση της μορφής και των αιτίων τους, καθώς και δραστικές, ριζικές αλλαγές στο ισχύον σύστημα. Μέχρι σήμερα, όμως, οι αλλαγές που παρατηρούνται είναι περισσότερο τμηματικές, παρά ριζικές. Η «μετάβαση προς την αειφορία», αναφέρεται, ως εκ τούτου, σε ένα «ριζικό μετασχηματισμό προς μια βιώσιμη κοινωνία, ως απάντηση σε μια σειρά επίμονων προβλημάτων της σύγχρονης κοινωνίας».

Ως μετάβαση (”transition”) ορίζεται η ριζική, διαρθρωτική αλλαγή ή μετάβαση από το ένα κοινωνικό σύστημα στο άλλο. Πρόκειται, δηλαδή, για μια διαδικασία ολοκληρωτικού μετασχηματισμού των υφιστάμενων δομών, θεσμών, αλλά και της γενικότερης «κουλτούρας», των τρόπων δηλαδή σκέψης και δράσης.

Η έρευνα της μετάβασης έχει τη βάση της στη θεωρία της καινοτομίας ("Innovation theory") και της θεωρίας των προσαρμοζόμενων πολύπλοκων συστημάτων ("Complex Systems theory"). Αρχικά, οι μελέτες εστίασαν στις μεταβάσεις που εξελίσσονται εντός των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων, όπως στους τομείς των μεταφορών, της ενέργειας και της γεωργίας, λαμβάνοντας μια τεχνολογική οπτική επί του θέματος. Τα τελευταία χρόνια, όμως, οι μελέτες άρχισαν τη διερεύνηση των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών συνθηκών, εξετάζοντας τις κοινωνικές αυτές μεταβάσεις και τις ανερχόμενες καινοτομίες, σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές, λαμβάνοντας, μια περισσότερο ευρεία κοινωνική οπτική. Η ευρύτερη αυτή ανάλυση συμπεριλαμβάνει εναλλακτικές μορφές και οργανώσεις της τοπικής οικονομίας, τρόπους οργάνωσης δικτύων παροχής και παραγωγής βιολογικών τροφίμων, οργανώσεις πολιτών για επαναφορά πρασίνου στις πόλεις και κοινωνικά δίκτυα προστασίας και αποκατάστασης αστικού οικολογικού περιβάλλοντος σε πόλεις του Ευρωπαϊκού βορρά. Έτσι, αντικείμενο μελέτης της θεωρίας της Μετάβασης σήμερα, αποτελεί ένα ευρύ φάσμα θεμάτων της καθημερινότητας προερχόμενο από διάφορους τομείς (π.χ. ενέργεια, τρόφιμα, επιλογές των καταναλωτών, διαχείριση των δημόσιων χώρων και χώρων πρασίνου, μετακίνηση, στέγαση).

Οι μεταβάσεις επιτυγχάνονται μέσω μιας αλυσίδας αλληλεπιδράσεων διάφορων αλληλένδετων στοιχείων, όπως οι πρακτικές και συνήθειες της καθημερινότητας, ο τρόπος σκέψης, οι υποδομές και τεχνολογίες, τα διαδεδομένα πρότυπα και κανονισμοί. Οι μεταβάσεις έχουν τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

• Οι μεταβάσεις είναι διαδικασίες «συν-εξέλιξης» που απαιτούν αλλαγές στα κοινωνικο-τεχνικά συστήματα και σχετίζονται με διάφορες οικονομικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και θεσμικές διαστάσεις οι οποίες αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοενισχύονται δημιουργώντας το λεγόμενο μη-αειφόρο κατεστημένο.

• Οι μεταβάσεις εμπλέκουν ομάδες και πρόσωπα από την κοινωνία των πολιτών, από κοινωνικά και πολιτικά κινήματα, από τους δημόσιους φορείς και τις επιχειρήσεις που συναθροίζονται στο να ζουν και να πράττουν αειφόρα.

• Οι μεταβάσεις είναι μακροπρόθεσμες διαδικασίες και καλύπτουν τουλάχιστον μία γενιά (25 έτη), καθώς αναδιαρθρώνουν οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και θεσμικές διαστάσεις του συστήματος.

Ως εκ τούτου για τη θέσπιση βραχυπρόθεσμης πολιτικής στο πλαίσιο των επίμονων μακροχρόνιων κοινωνικών προβλημάτων, απαιτείται μακροπρόθεσμος ορίζοντας σκέψης. Καθώς οι μεταβάσεις είναι σύνθετες βαθύπνοες διαδικασίες, η κατανόηση του δυναμικού μοτίβου της μετάβασης κρίνεται απαραίτητη για την κατανόηση της φύσης και της κατεύθυνσής τους.

Το Δυναμικό Μοτίβο της Μετάβασης

Το θεμελιώδες Δυναμικό Μοτίβο της Μετάβασης στο οποίο βασίζονται οι Θεωρίες της Μετάβασης είναι πολλαπλών σταδίων ("multi-phase") και πολυ-επίπεδο ("multi-level").

Η έννοια του πολλαπλών σταδίων δείχνει ότι οι διαδικασίες μετάβασης είναι μη γραμμικές και χαρακτηρίζονται από πολλαπλά στάδια που επιτρέπουν να κινηθούν από μια δυναμική ισορροπία

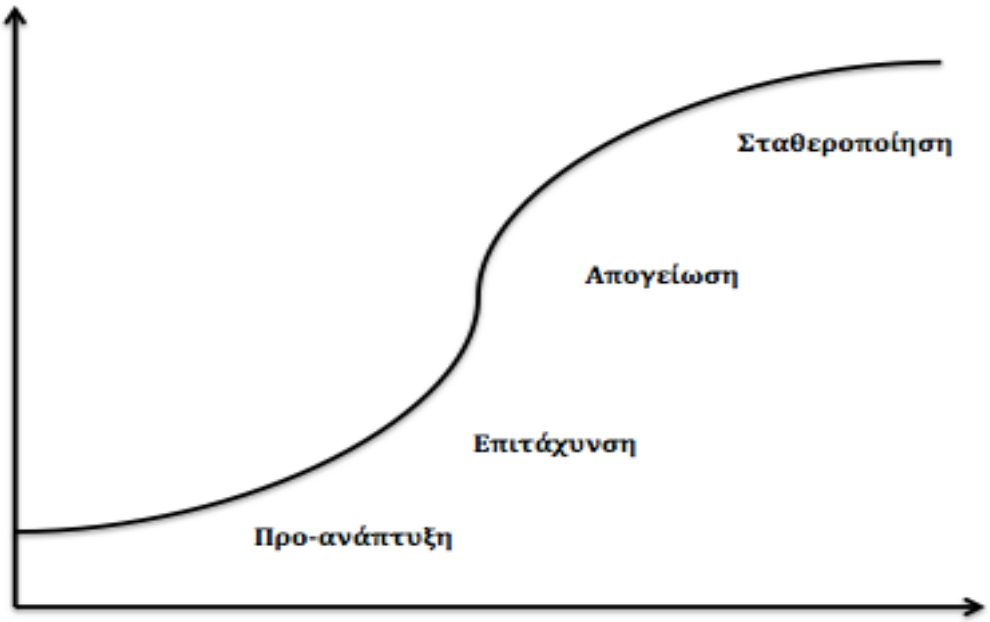
στην άλλη. Η βασική υπόθεση του Δυναμικού Μοτίβου Μετάβασης πολλαπλών σταδίων είναι ότι η εξέλιξη των κοινωνικών δομών χαρακτηρίζεται από μακρές περιόδους σταθερότητας που ακολουθούνται από σχετικά σύντομες χρονικές περιόδους έντονων διαρθρωτικών αλλαγών, κατά τη διάρκεια των οποίων, ο σχηματισμός των υπαρχουσών δομών (συνήθειες, πρακτικές, θεσμοί, κανονισμοί, τεχνολογία, κλπ) αντικαθίσταται από νέες και ριζικά διαφορετικές δομές. Σύμφωνα με τις μελέτες της Μετάβασης, κάθε Μετάβαση χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα τέσσερα στάδια (Βλ. Σχήμα 1):

• Προ-ανάπτυξη ("pre-development''): Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου λαμβάνει χώρα η πρώτη αλλαγή σε επίπεδο συστήματος, η ισχύουσα τάξη (''status quo'') του συστήματος αρχίζει να αλλάζει σταδιακά αλλά οι αλλαγές δεν είναι ακόμα ορατές. Οι αλλαγές λαμβάνουν μέρος σε πειραματικά στάδια και τομείς, είναι μικρής εμβέλειας χωρίς ακόμα δείγματα της δυναμικής και της αποτελεσματικότητάς τους.

• Επιτάχυνση (''acceleration''): Σε αυτό το στάδιο, οι διαρθρωτικές αλλαγές αρχίζουν να είναι ορατές, καθώς διάφορες κοινωνικο-πολιτιστικές, οικονομικές, περιβαλλοντικές, και θεσμικές αλλαγές εφαρμόζονται και άλλες παρουσιάζονται ως εφικτές και εφαρμόσιμες από οικονομικής, κοινωνικής, πολιτικής και οικολογικής βάσης. Επίσης, οι κατεστημένες διαστάσεις του συστήματος αρχίζουν να εμφανίζουν σημάδια αποσταθεροποίησης και αναποτελεσματικότητας στο να ανταπεξέλθουν στις παρούσες κοινωνικές ανάγκες. Ακόμη, σε αυτό το στάδιο είναι έντονα παρούσες διαδικασίες γνώσης (μάθησης) (''learning''), τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, καθώς και διαδικασίες διάδοσης (''diffusion'') και ενσωμάτωσης των καινοτομιών στην κοινωνία και τις δομές της.

• Απογείωση (''take-off''): Αυτό το στάδιο αποτελεί τη στιγμή «ανάφλεξης», κατά τη διάρκεια της οποίας παρατηρείται η ανατροπή και αναδιάρθωση σε όλα τα μέτωπα και θέματα και η αλλαγή είναι πια ορατή.

• Σταθεροποίησης: Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, ο ρυθμός των διαφόρων κοινωνικών αλλαγών μειώνεται, και το σύστημα φτάνει σε νέο σημείο δυναμικής ισορροπίας.



Σχήμα 1: Τα στάδια της Μετάβασης (Βασισμένο σε Loorbach, 2007)

Η Συνδιακυβέρνηση Διαρθρωτικής Αλλαγής

Η *Συνδιακυβέρνηση* Διαρθρωτικής Αλλαγής είναι μια νέα προσέγγιση για την αντιμετώπιση των επίμονων κοινωνικών προβλημάτων. Η βασική και θεμελιώδης ιδέα στην οποία βασίζεται η όλη προσέγγιση είναι ότι τα προβλήματα αυτά είναι βαθιά ριζωμένα στην ίδια τη δομή των κοινωνικών συστημάτων μας, πράγμα που σημαίνει ότι μεμονωμένες μη-παρεμβατικές αλλαγές (δλδ. η βελτιστοποίηση των υφιστάμενων μέτρων ή πρακτικών) θα οδηγήσουν σε μη βέλτιστα αποτελέσματα. Συνεπώς, η *Συνδιακυβέρνηση* Διαρθρωτικής Αλλαγής τάσσεται υπέρ μιας θεμελιώδους, ριζικής αλλαγής, μιας *μετάβασης*, για την αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτίων των επίμονων προβλημάτων και όχι των συμπτωμάτων τους. Ως προσέγγιση προάγει το σχεδιασμό συνδιακυβέρνησης που πραγματοποιείται με τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση ομάδων πολιτών και οργανισμών από ένα μεγάλο εύρος κοινωνικών ενδιαφερόντων με στόχο το να συν-οραματίζονται, να συν-δράμμουν και να συν-προσδιορίσουν δράσεις σε κοινούς κοινωνικο-πολιτικο-οικονομικο-οικολογικούς στόχους.

Η προσέγγιση δεν αφορά τόσο στη διαχείριση, όσο στον επηρεασμό της μετάβασης μέσα από τη δημιουργία ομάδων με ικανότητες αναζήτησης νέων δράσεων και στρατηγικών για αειφορία, νέων μέσων γνώσης και μάθησης αλλά και νέων τρόπων παραγωγής γνώσης καθώς και την ικανότητα δημιουργίας νέων καινοτομιών μέσω πειραματισμού.

Η *Συνδιακυβέρνηση* Διαρθρωτικής Αλλαγής, έχει ως στόχο τον επηρεασμό, την υποστήριξη, και την επιτάχυνση της μετάβασης μέσω της επέμβασης στο υπάρχον δυναμικό μοτίβο αλλαγής, αξιοποιώντας τα κοινωνικο-πολιτικά δρώμενα ως ευκαιρία για περαιτέρω δράση, αντί να τα αγνοεί ή να προσπαθεί να τα ελέγξει.

Πρωτοπόροι Φορείς Δράσης

Οι *πρωτοπόροι φορείς δράσης* – πρόσωπα και/ή ομάδες-, λαμβάνουν διαφορετικά είδη διαρθρωτικής δράσης προκειμένου να επιφέρουν τη μετάβαση. Οι φορείς αυτοί εντοπίζονται και επιλέγονται ατομικά με βάση τις δυνατότητες, τα ενδιαφέροντα και το υπόβαθρό τους. Σε μια *αρένας δράσης* συνήθως συμμετέχουν 10-15 άτομα με ποικίλο θεσμικό υπόβαθρο, χαρακτήρα ή προφίλ. Οι πρωτοπόροι φορείς δράσης δεν είναι απαραίτητο να είναι ειδικοί εμπειρογνώμονες επί του θέματος της αρένας, αλλά μπορεί να έχουν άλλες ιδιότητες, όπως διαμορφωτές κοινής γνώμης, υπάλληλοι δημοτικής αρχής, κλπ. Συνήθως, οι πρωτοπόροι φορείς δράσης λειτουργούν στα όρια μεταξύ διαφορετικών κοινωνικών συστημάτων. Άτομα ενεργά στα κοινωνικά ζητήματα που δείχνουν έμπρακτα ενδιαφέρον προς τα τρέχοντα κοινωνικά προβλήματα είναι ιδανικοί συμμετέχοντες σε μια αρένα δράσης. Οι επιλεγμένοι πρωτοπόροι φορείς δράσης θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια στη διαδικασία της καινοτομίας και να δεσμευτούν σε αυτήν. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχει ανάλογος αριθμός από το «Πεντάγωνο της κοινωνίας», δηλαδή, από κυβέρνηση, επιχειρήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις, ιδρύματα γνώσης, καθώς και ενδιάμεσους φορείς διαμεσολαβησης (π.χ. φορείς διαβούλευσης).

Πώς συνδημιουργούνται οι κατηγορίες Διαρθρωτικής Δράσης

Η μέθοδος της Συνδιακυβέρνησης Διαρθρωτικής Αλλαγής συστηματικά ορίζει τέσσερις φάσεις συνδημιουργίας κοινών αξόνων διαρθρωτικών δράσεων που περιλαμβάνουν δράσεις κατηγοριοποιημένες βάσει του επιθυμητού απώτερου στόχου τους (βλ. Σχήμα 2). Πιο συγκεκριμένα:

Σχήμα 2: Μορφές Διαρθρωτικών Δράσεων (Loorbach, 2010)

- *Δράσεις Προσανατολισμού*: Ο προσανατολισμός περιλαμβάνει την ανάλυση και τη λήψη θέσης έναντι των τρέχουσων κοινωνικών εξελίξεων και προκλήσεων - κατά το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον - και άλλων κοινωνικών παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή τη φάση συν-δημιουργείται νέο όραμα (vision), και μια νέα κοινή οπτική για το επιθυμητό αειφόρο μέλλον που έρχεται σε αντίθεση με την παρούσα κατάσταση.
- *Διαμόρφωση Αξόνων Δράσης*: Σε αυτή τη φάση, συνπαράγονται άξονες δράσης με στόχο την υιοθέτηση και τη δημιουργία της αίσθησης κοινής φιλοδοξίας και οράματος για ένα αειφόρο

και βιώσιμο μέλλον. Κάθε άξονας δράσης αποτελεί την κατευθυντήρια γραμμή και συγκεντρώνει ένα μεγάλο εύρος δράσεων: κοινωνικών, πολιτικών, διακυβερνητικών, θεσμικών, οικονομικών και εκπαιδευτικών που αν εφαρμοστούν θα συνδράμουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων που είναι πάντα σε συμφωνία με το κοινό και καθορισμένο όραμα (όπως συν-δημιουργήθηκε κατά τη φάση του προσανατολισμού).

- *Έναρξη Πειραματικών Δράσεων και Επικοινωνία Μεταβατικών Στρατηγικών πέρα της αρχικής ομάδας*: Σε αυτή τη φάση, συν-δημιουργούνται πειραματικές και πιλοτικές δράσεις μικρής και μεσαίας κλίμακας που θα αποτελέσουν τα σκαλοπάτια των αξόνων δράσεων και θα δημιουργήσουν νέες διόδους δράσης. Παράλληλα, σε αυτή τη φάση η ομάδα που συν-δημιούργησε τους άξονες δράσης δραστηριοποιείται για να κινητοποιήσει και να συμπεριλάβει νέους φορείς, ομάδες και άτομα στην υποστήριξη και υιοθέτηση των αξόνων δράσεων. Σε αυτή τη φάση, η αρχική ομάδα πρωτοπόρων φορών δράσης αναλαμβάνει να διαδώσει και να επικοινωνήσει όσο πιο ξεκάθαρα και υπεύθυνα γίνεται το όραμα της διαρθρωτικής αλλαγής, τους άξονες δράσης και τους στόχους των πειραματικών παρεμβάσεων.

- *Δράσεις Διαρκούς Αξιολόγησης*: Καθ'όλη τη διάρκεια της συνπαραγωγής δράσεων, κρίνεται σημαντικό να υπάρχει χρόνος και προσπάθεια για διαρκή αξιολόγηση των προτεινόμενων δράσεων. Η διαρκής αξιολόγηση στοχεύει στη δημιουργία μιας διαδικασίας ανασκόπησης και βελτίωσης καθώς και στη δημιουργία κοινωνικο-πολιτικών αντανακλαστικών για την άμεση προσαρμογή των αξόνων δράσεων στα δρώμενα της εποχής.

Τα βήματα της Συνδιακυβέρνησης της Διαρθρωτικής Αλλαγής

"Διαδικασίες Συνδιακυβέρνησης Διαρθρωτικής Αλλαγής μπορεί να αναπτυχθούν σε οποιοδήποτε πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα στο οποίο άτομα ή οργανώσεις βιώνουν επίμονα προβλήματα παράλληλα με τη δυνατότητα μετάβασης, με άλλα λόγια, σε ένα πλαίσιο στο οποίο οι τρέχουσες κοινές προσεγγίσεις και λύσεις δεν επαρκούν, οι μελλοντικές εξελίξεις είναι ιδιαίτερα αβέβαιες, και οι σημαντικότερες προκλήσεις της αειφορίας είναι παρούσες. Ως εκ τούτου, τα πάντα ξεκινούν με τους ανθρώπους, τα άτομα που αναζητούν πιο θεμελιώδεις εναλλακτικές λύσεις ή είναι πεπεισμένα πως αυτές είναι απαραίτητες."

(Loorbach, Φραντζεσκάκη και Huffenreuter, 2015)

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει σταθερή ακολουθία βημάτων στη διαχείριση της μετάβασης. Ο κύκλος (βλ. Σχήμα 3) απεικονίζει μόνο την ανάγκη να συνδεθούν οι δραστηριότητες και παρουσιάζει ορισμένες πιθανές λογικές συνδέσεις, αλλά δεν προτείνει μια αυστηρή διαδοχική σειρά δραστηριοτήτων.

Σχήμα 3: Βήματα Συνδιακυβέρνησης Διαρθρωτικής Αλλαγής και Μορφές Διαρθρωτικών Δράσεων (Βασισμένο σε Loorbach, 2010)

Στη συνέχεια, προτείνουμε επτά συγκεκριμένα βήματα που καθοδηγούν τη διαδικασία όπως αυτή έχει εφαρμοστεί σε αστικά περιβάλλοντα (βλ. Πίνακα 1). Παραθέτουμε τα κύρια εργαλεία με έντονους χαρακτήρες στην πρώτη στήλη και τα επεξηγούμε στη δεύτερη στήλη. Οι δραστηριότητες αυτές λαμβάνουν χώρα σε διάφορους χώρους που αποτελούνται από διαφορετικές ομάδες: η ομάδα μετάβασης *ορίζει* τη διαδικασία, η αρένα δράσης *διεξάγει* τη διαδικασία, και οι πειραματικές παρεμβάσεις *διαχέουν* τη διαδικασία προς τα έξω και σε ευρύτερα δίκτυα.

Πίνακας 1: Περίληψη από MUSIC Guidance Manual 2014 (Roorda et al., 2014)

I. Προετοιμάζω το τοπίο για δράση	Η **ομάδα πρωτοπόρων φορέων δράσης** σχηματίζεται με σκοπό να οδηγήσει τη διαδικασία και να την διαδώσει στην ευρύτερη κοινωνία.
II. Αναζήτηση	Η ομάδα μετάβασης ξεκινά να εξερευνά το μοτίβο αλλαγής, μέσω της λήψης συνεντεύξεων και έρευνας γραφείου, καθώς και ετοιμάζοντας **ανάλυση συστήματος** και **ανάλυση φορέων δράσης** (για την επιλογή των φορέων δράσης αλλαγής). Με βάση την ανάλυση φορέων δράσης, μια ποικίλη ομάδα πρωτοπόρων φορέων της αλλαγής προσκαλείται να συνδράμει σε μια σειρά συναντήσεων και διαλόγων αποτελώντας την **αρένα δράσης**.
III. Νέος προσδιορισμός της πρόκλησης μετάβασης	Οι πρωτοπόροι φορείς αλλαγής αρχικά μελετούν τις προκλήσεις της μετάβασης και **ορίζουν το πρόβλημα**.
IV. Οραματισμός μιας αειφόρου πόλης	Στη συνέχεια, ανταλλάσουν και αναπτύσσουν τις οπτικές τους επί ενός πιθανού μέλλοντος, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό διαφορετικές εκδοχές και **εικόνες ενός οράματος** για το μέλλον της πόλης ή του επι-εξέτασης κοινωνικού συστήματος.
V. Επανασύνδεση μακροπρόθεσμου & βραχυπρόθεσμου	Ως τελικό βήμα στην αρένα δράσης, οι πρωτοπόροι φορείς αλλαγής σχεδιάζουν **άξονες δράσης**, αναφέροντας τις θεμελιώδεις αλλαγές και τις αντίστοιχες ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί το οραματιζόμενο μέλλον. Οι ιδέες που παρουσιάστηκαν από την ομάδα μετάβασης συνοψίζονται και δημοσιεύονται σε ένα κοινό άξονα δράσης.
VI. Συνδράμω & στερεώνω	Αναλαμβάνονται δράσεις για να δημοσιευτεί το κοινό πρόγραμμα μετάβασης, ώστε να δώσει και σε άλλους φορείς την ευκαιρία να το υιοθετήσουν, να το προσαρμόσουν, και να το συνδέσουν με το δικό τους άξονα δράσης και τις δικές τους πρακτικές.
VII. Δρω	Σύμφωνα με τον άξονα δράσης, ριζοσπαστικές, βραχυπρόθεσμες **πειραματικές δράσεις** ξεκινούν ή προσαρμόζονται.

Πηγές

Frantzeskaki, N., Loorbach, D., and Meadowcroft, J. (2012), Governing transitions to sustainability: Transition management as a governance approach towards pursuing sustainability, *International Journal of Sustainable Development*, 2012 Vol 15 Nos ½ pp.19-36.

Loorbach D. (2007), Transition Management. New Mode of Governance for Sustainable Development, PhD thesis, Utrecht: International Books.

Loorbach, D. (2010) Transition Management for Sustainable Development: a Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance*, 23, 161-183.

Loorbach D., Frantzeskaki N., and Huffenreuter R. (2015), Transition Management. Taking stock from Governance Experimentation, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol 2015 (58), pp. 48-66(19).

Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., van Steenbergen F., Frantzeskaki, N., Loorbach, D. (2014) Transition management in five European cities – an evaluation. DRIFT, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.