

PARTNERSKABER FOR BÆREDYGTIG OMSTILLING

Metode og proces

**Jesper Lee Jyderup
Frank Sejersen
Mia Maja Hansson**

i samarbejde med

**Kitchen Collective
Madland
Changing Food**

PARTNERSKABER FOR BÆREDYGTIG OMSTILLING

Formålet med nærværende praksisvejledning er at understøtte faciliteringen af de første afsøgende skridt i dannelsen af omstillingsorienterede partnerskaber. Sådanne partnerskaber er centrale i arbejdet med at accelerere den grønne omstilling. Det er dog behæftet med stor kompleksitet at danne omstillingsorienterede partnerskaber, fordi spillerreglerne ændres. Hvis partnerskaber skal muliggøre omfattende og kollektive samfundsforandringer, forudsætter det, at partnerne er i stand til at formulere forandringsambitioner på egne og andres vegne. Omstillingsorienterede partnerskaber er på den måde i højere grad et forandringssted end et sted for opgaveudveksling. De er steder, hvor potentielle partnere kreativt kan genopfinde sig selv og sine interesser ved at dele, påtage sig og engagere andre i samfundsansvar.

Vi har udarbejdet denne praksisvejledning for at hjælpe dannelsen af omstillingsorienterede partnerskaber på vej. I vejledningen anviser vi tre væsentlige samtaleemner og dertilhørende skridt-for-skridt-processer. Praksisvejledningen er udviklet på baggrund af forskningsprojektet *Partnerships as Driver for Low-Carbon Transitions in Urban Food Systems* (2021-2024), som var støttet af Danmarks Frie Forskningsfonds midler til Grøn Omstilling. Selv om vi specifikt henvender os til madprofessionelle, håber vi, at processerne er generelle nok til, at andre uden for madens verden også kan bruge vejledningen.

Jesper Lee Jyderup er ph.d.-studerende ved Institut for Tværkulturelle og Regionale Studier, Københavns Universitet. Jespers forskning fokuserer på grøn madomstilling og partnerskaber mellem madiværksættere og etablerede fødevarereorganisationer.

Frank Sejersen er lektor ved Institut for Tværkulturelle og Regionale Studier, Københavns Universitet. Frank forsker blandt andet i klimaændringer, samfundsomstilling, økonomiske strategier, bæredygtighedsproblematikker og senest innovationspartnerskaber med FNs verdensmål som et centralt orienteringspunkt.

Mia Maja Hansson er direktør og madiværksætter. Mia Maja arbejder med madiværksætteri og madudvikling som stifter, medstifter, udvikler og iværksætter af blandt andet Kitchen Collective, Street Food om Sørne og CPH Food Space. Mia Maja har mangeårige erfaringer med partnerskaber og andre fællesskabsorienterede samarbejdsformer som eksempelvis kooperativer.

PARTNERSKABER FOR BÆREDYGTIG OMSTILLING

Metode og proces

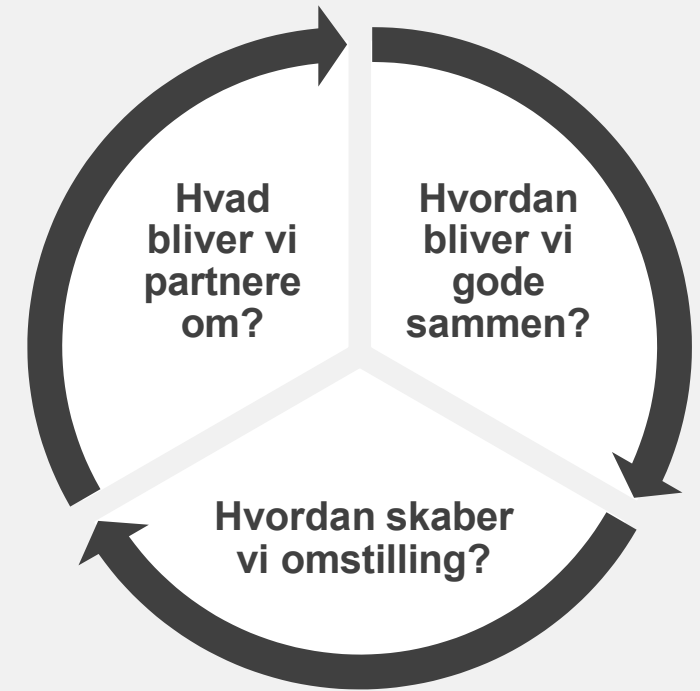
Af Jesper Lee Jyderup, Frank Sejersen og Mia Maja Hansson

i samarbejde med Kitchen Collective, Madland og Changing Food

Partnerskaber for Bæredygtig Omstilling: Metode og proces
1ste prototype, Københavns Universitet 2024

This work is licensed under CC BY-SA 4.0.
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Partnerskabsdannelse for bæredygtig omstilling



Partnerskabsdannelse for bæredygtig omstilling

Introduktion

Partnerskaber er en måde at gøre bæredygtig madomstilling til en fælles forandringsforpligtelse. Fra et omstillingsperspektiv er denne forpligtelse dobbelt. Parterne skal forpligte hinanden på et fælles forandringsprojekt, samtidig med at de skal bidrage til en bredere kollektiv madomstilling. Et omstillings-orienteret partnerskab handler med andre ord om partnerskabelse, der kan mobilisere bredere omstillingsfællesskaber.

Set i dette lys foreslår vi, at omstillingsorienterede partnerskabers særlige opgave er at skabe, opfinde og tilbyde plads til bæredygtige initiativer i et fremtidigt madlandskab. Vi foreslår, at denne opgave indbefatter tre dialoger (figur 1), når et partnerskab for bæredygtig omstilling skal dannes. Disse dialoger er anlagt på kulturanalytiske refleksioner snarere end på konkret planlægning, idé- udvikling og processtyring.

1. Hvad bliver vi partnere om? Partnerskabelse skal forstås bogstaveligt. Partneridentiteter og roller findes ikke som udgangspunkt, men skal skabes, plejes og muligvis ændres hen ad vejen, hvor der i øvrigt kan blive brug for flere partnere. Før man indgår et partnerskab er det derfor vigtigt at udforske, om man kan blive partnere.

2. Hvordan bliver vi gode sammen? Selvom man kan blive partnere, er det ikke sikkert, at samspillet kan blive velfungerende. Her er det vigtigt at have for øje, at partnerskaber lever af forskelle. Snarere end at gøre hinanden ens, er det vigtigt at oversætte og time hinandens forskelle, så man kan bevæge sig konstruktivt sammen.

3. Hvordan skaber vi omstilling? Omstillingsorienterede partnerskaber skal ikke kun gavne parterne, men også aktører uden for dem selv. Denne udfordring stiller krav til, at et partnerskab over tid kan mobilisere opbakning til og skabe engagement for bæredygtige forandringer, hvis effekter også kan dokumenteres. Om parterne er med i alle dele af omstillingsprocesserne bliver et vigtigt spørgsmål.

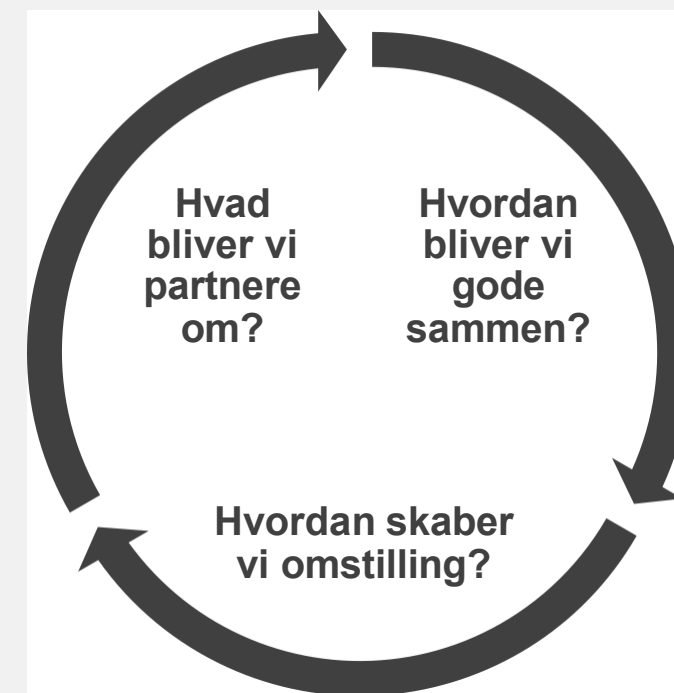
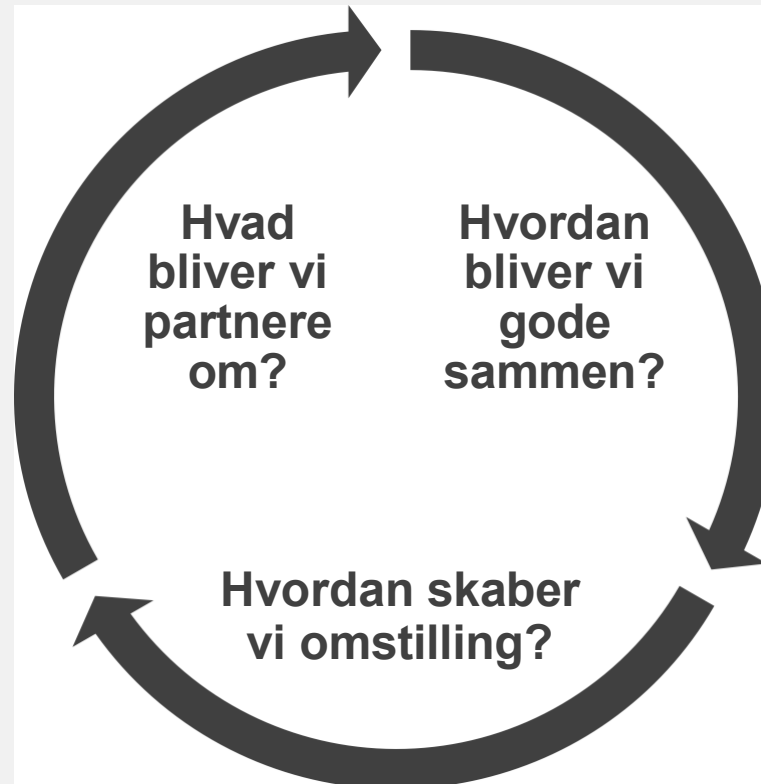


Fig. 1: Procesmodel for partnerskabsdannelse for bæredygtig omstilling

Partnerskabsdannelse for bæredygtig omstilling

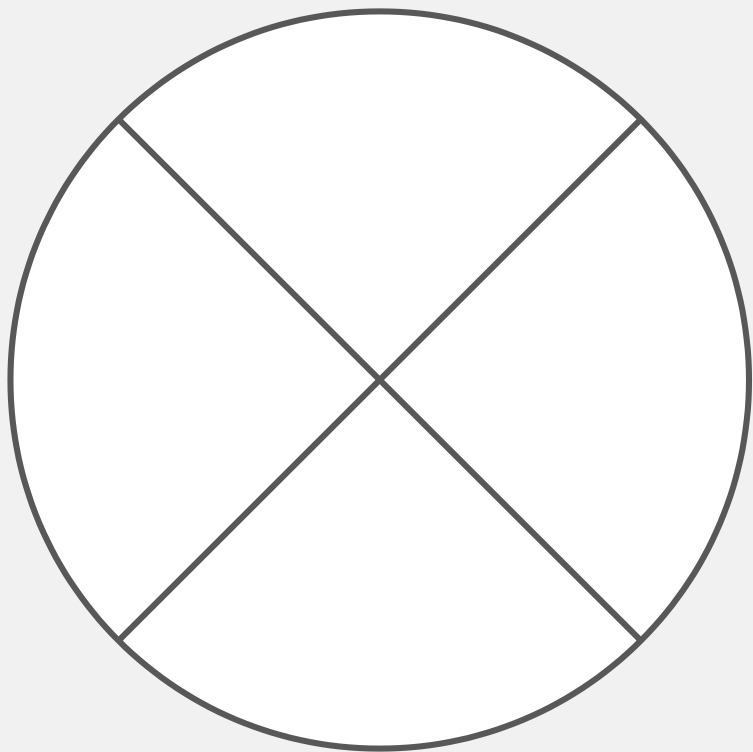
- Hvad vil jeg forandre?
- Hvorfor vil jeg skabe forandringen?
- Hvem gavner forandringen?
- Hvordan skaber jeg forandringen?



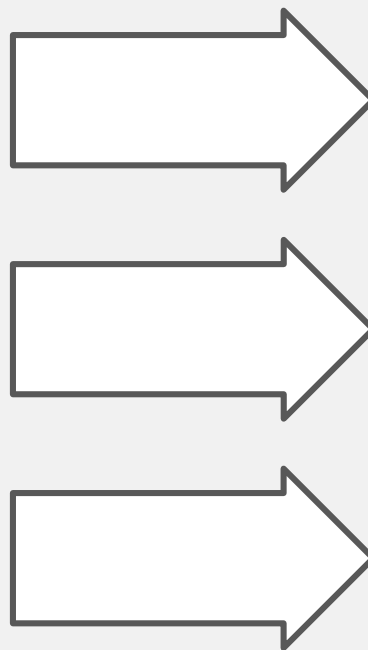
- Hvilke ressourcer vil jeg mobilisere – under hvilke betingelser?
- Hvad begrænser mine handlinger i partnerskabet?
- Hvad vil jeg blive til, når vi arbejder sammen?
- Hvordan vil jeg gerne se ejerskab fordelt?

- Hvilke netværk har jeg brug for?
- Hvordan vil jeg engagere andre via kommunikation?
- Hvordan dokumenterer jeg vores resultater?
- Hvilken modstand forventer jeg at møde?

Dialogproces



Individuel refleksion

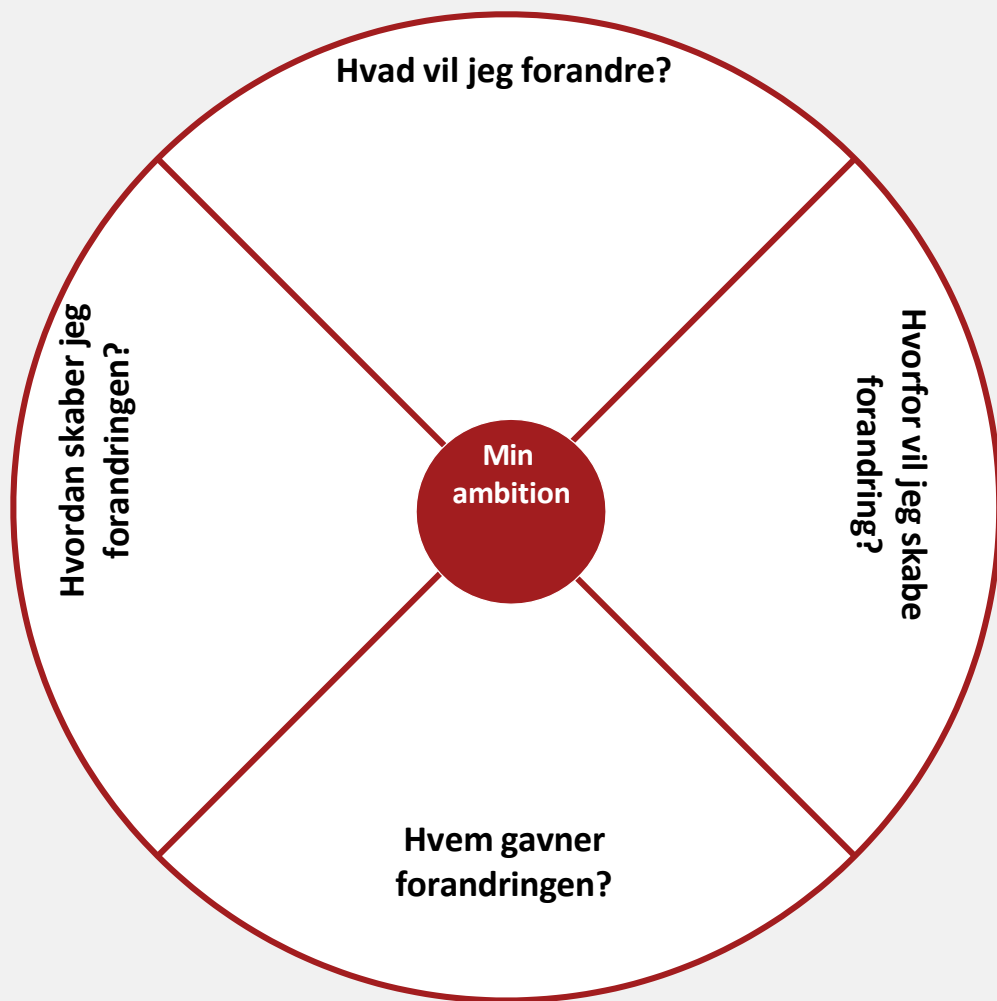


Fælles analyse af situationen

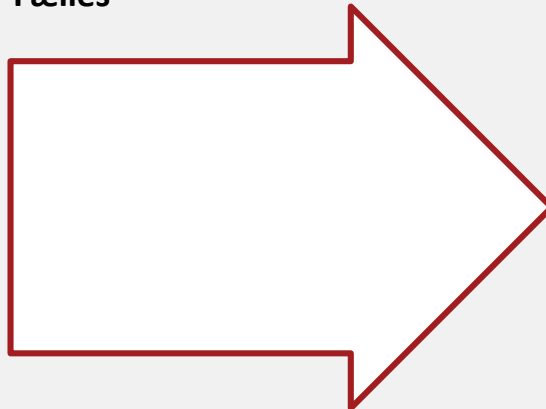


Fælles refleksion over partnerskabet

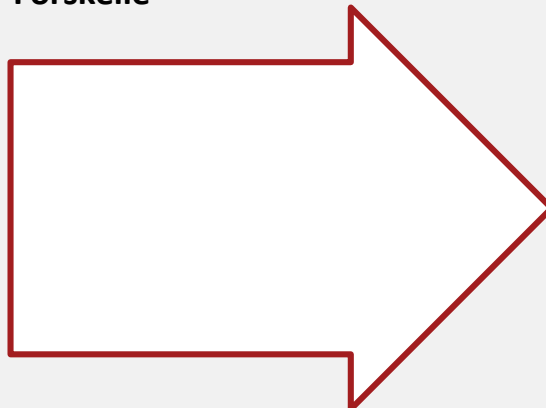
Hvad bliver vi partnere om?



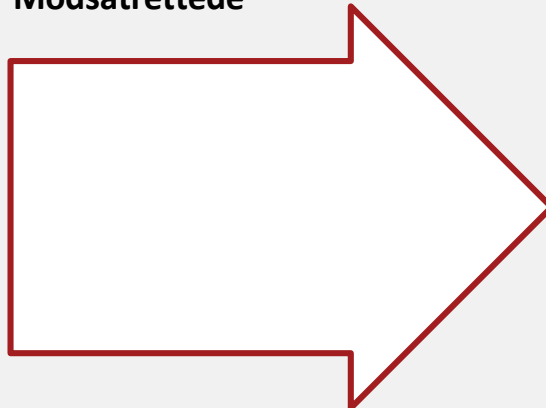
Fælles



Forskelle



Modsatrettede



VORES FORANDRINGSAMBITION

Hvad:

Hvorfor:

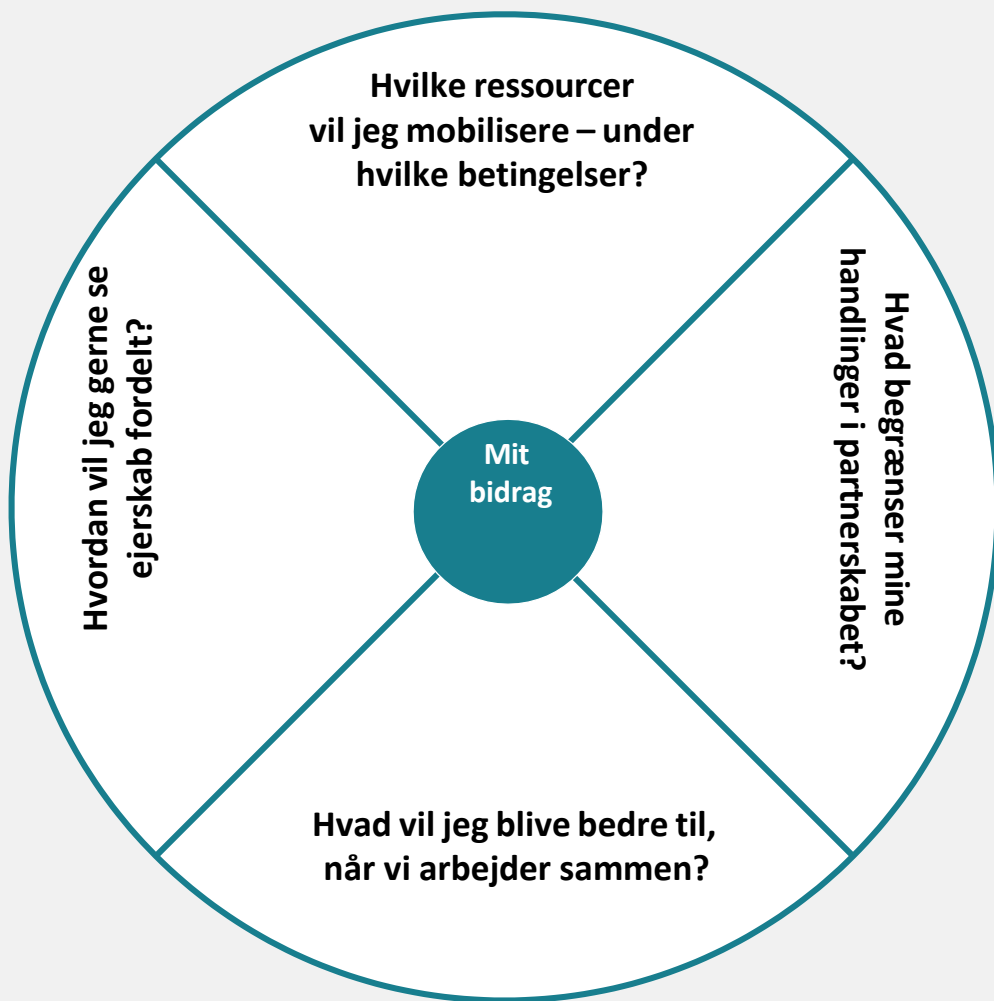
For hvem:

Hvordan:

Vil partnerskabet kræve, at vores organisationer forandrer sig?

Er vores partnerskab godt timet?

Hvordan bliver vi gode sammen?



Styrker

Forhindringer

Mangler

VORES SAMSPILSAMBITION

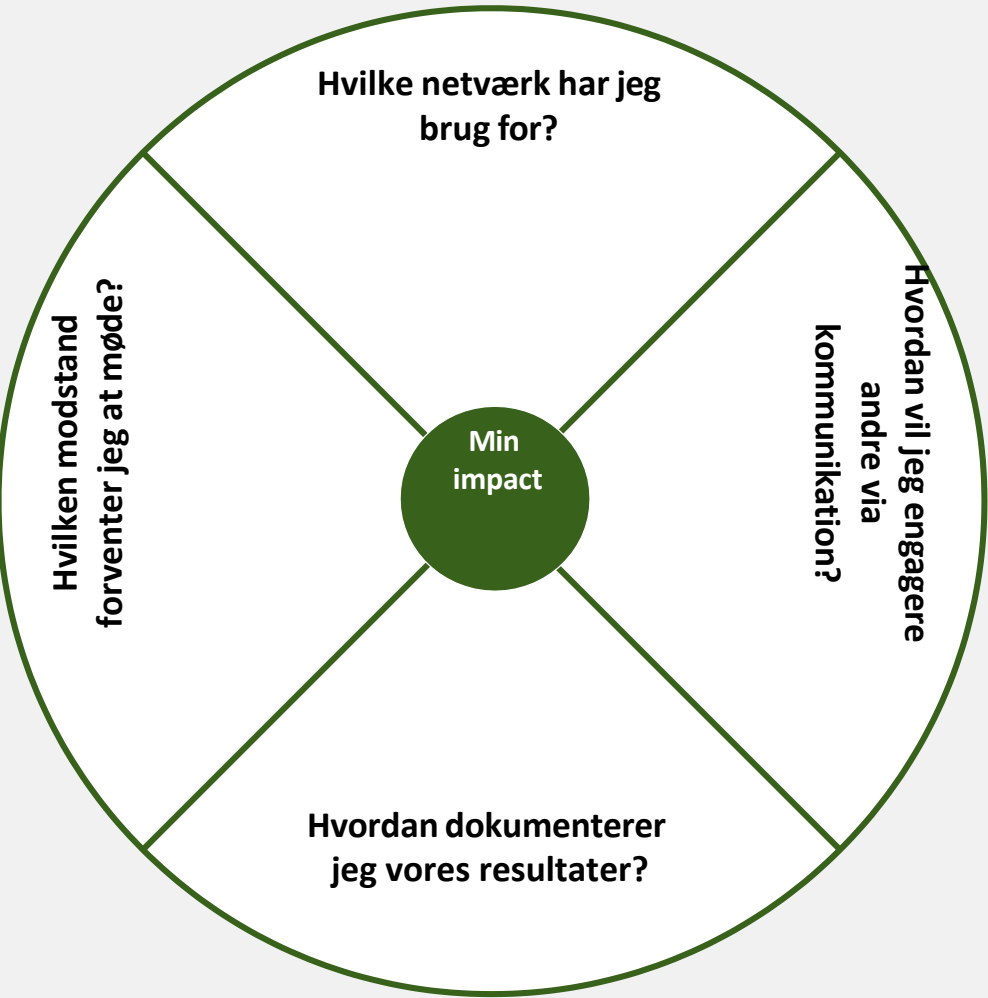
Hvordan vil vi lede og hjælpe hinanden i partnerskabet?

Hvilket syn har vi på hinanden som partnere – også i krisesituationer?

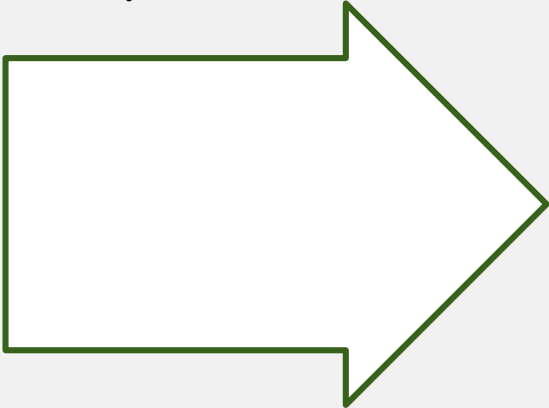
Hvad skal times?

Hvor lærer vi sammen?

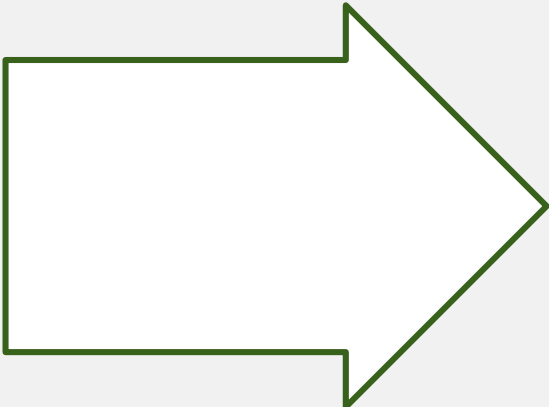
Hvordan skaber vi omstilling?



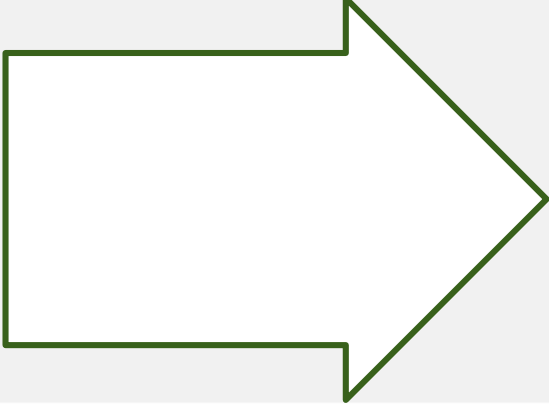
Branche/market



Samfund



Partnerne



Hvor langt kan vi være sammen?

Hvor og hvornår vil vi se forandringer?

HVORDAN KOMMER VI VIDERE?

1 RELATIONER & RESSOURCER

Hvem skal vi tale med i og uden for baglandet?

- Mandat/organisatorisk forankring?
- Udvide partnerkredsen?
- Økonomiske ramme og behov?
- Samlet investering af tid?
- Materielt udstyr?

2 TIDSRAMMER & LEVERANCER

Hvordan gør vi tid og leverancer sammenhængende?

- Krav om specifikke deadlines?
- Krav om konkrete leverancer?
- Krav om specifikke aktiviteter?
- Krav til særlig arbejdsform?

3 KONCEPTUDVIKLING

Hvad skal vi gøre for at skærpe vores idé?

- Udarbejde kommunikation?
- Undersøge hvad andre har gjort?
- Sondere hvad målgruppe tænker?
- Undersøge realiserbarhed?

4 FORHINDRINGER

Hvad forhindrer os i at rykke videre her og nu?

- Nødvendig viden for at gå videre?
- Nødvendige interne beslutninger?
- Andre, der skal rykke på sig?

VEJLEDNING TIL
PARTNERSKABER FOR
BÆREDYGTIG OMSTILLING



INTRODUKTION

Denne vejledning er en procesbeskrivelse af værktøjet *Partnerskabsdannelse for bæredygtig omstilling*, som er udviklet på baggrund af forskningsprojektet *Partnerships as Driver for Low-Carbon Transitions in Urban Food Systems* (2021-2024).

Formålet med vejledningen er at understøtte faciliteringen af de første afsøgende skridt i dannelsen af omstillingsorienterede partnerskaber. Omstillingsperspektivet for disse partnerskaber øger kompleksiteten i partnerskabsdannelsen, som i forvejen er en vanskelig brobygningsproces over forskellige interesser og mål, sprog og tankegange samt magtforhold. I partnerskaber for bæredygtig omstilling skal partnere navigere i disse forskelle, samtidig med at de skal skabe værdi for partnerskabet, de involverede organisationer og samfundets bredere omstillingsdagsordener. Det er vel at mærke omstillingsdagsordener, som ikke er mejslede ud i sten og som kan være genstand for politiske turbulens.

Ambitionen med vores partnerskabsværktøj er at inspirere potentielle partnere til at reflektere over, hvordan de kan rumme og arbejde med disse dynamikker fra begyndelsen af deres partnerskab.

Hvem er vejledningen for?

Vejledningen kan bruges af en facilitator eller af partnerne selv. Vi anbefaler dog at bruge en facilitator til at holde overblik og sikre konstruktive dialoger i en proces, som kan afstedkomme såvel enighed som uenighed blandt de potentielle partnere.

Hvis en facilitator anvendes, anbefaler vi, at denne person har partnerskabserfaringer i større eller mindre grad, fordi det giver mulighed for at stille spørgsmål, som ellers kan være svære at se for sig.

Kulturfokus

Partnerskabsdannelse er en form for kulturmøde mellem partnere, som ikke nødvendigvis tænker ens om verdenen, og hvad partnerskabet skal gøre godt for. Partnerne skal for eksempel forholde sig til, om der er plads til, at de kan arbejde efter forskellige mål, eller om man skal enes om en række fælles mål. Det er ikke kun et praktisk spørgsmål om, hvad der kan lade sig gøre. Det er også et kulturelt spørgsmål om, hvad man er vant til at gøre, og hvad man mener er rigtigt at gøre.

Partnerskabsdannelse er således en proces, hvor partnerne har brug for at oversætte hinandens ord, tanker og handlinger for at nærme sig hinanden. Vejledningen indeholder derfor en særlig opmærksomhed på kulturelle aspekter af partnerskabsdannelse.

FACILITATORENS ROLLE

Du er som facilitator ansvarlig for at skabe et positivt refleksionsrum for personer, som har taget det modige skridt at afsondre muligheden for et partnerskab imellem dem. Det er modigt af flere grunde. Det kræver mod at gøre noget nyt, og for mange vil partnerskaber for bæredygtig omstilling være nyt og usikkert terræn. Det kræver også mod at indgå i en dialog om forandring og visioner på vegne af større fællesskaber, fordi de potentielle partnere sætter sig selv på spil i en sådan dialog. Endelig kræver det mod at nærme sig hinanden, da det kan involvere, at partnerne skal forholde sig kritisk til sig selv og hinanden.

Som udgangspunkt er det ikke facilitatorens rolle at sikre dannelsen af et partnerskab. Det er derimod facilitatorens fornemmeste opgave at sikre åbne samtaler og refleksioner, der hjælper potentielle partnere med at vurdere, hvorvidt et partnerskab er vejen frem for dem.

TILGANG: VÆRTSKAB

Denne vejledning lægger op til at praktisere facilitering gennem værtskab. At påtage sig værtskab handler om at få mennesker til at opleve, at de er velkomne og hører til i et fællesskab på lige vilkår med andre. Det inkluderer:

Muliggørelse af relationer

En facilitator tager vare på relationerne i rummet. Det betyder, at facilitatoren giver partnerne mulighed for at udvikle en gensidig forståelse af hinanden, fx ved at opfordre til historier fra hverdagen. Facilitatoren tvinger ikke en relation ned over hovedet på partnerne.

Sprog og ordstyring

En facilitator sørger for at udvikle og vedligeholde sproglige mødesteder ved at udpege og minde om nøgleord, der dukker op i løbet af samtalerne. Facilitatoren inviterer også alle til at komme til orde – og ikke kun som hurtige replikker, men også som omhyggeligere ræsonnementer.

Plads til erkendelse

En facilitator giver plads til, at partnerne kan delagtiggøre hinanden i deres verden, læring og refleksioner. Det betyder, at facilitatoren skal kunne træde tilbage som rejsefører, dele sit værtskab med andre og ikke agere konkluderende på vegne af partnerne.

Organisering fra start til slut

En facilitator tager praktisk ansvar for at organisere forløbets aktiviteter, overgange og tempo. Det gælder i planlægningen, men også i løbet af en session, hvor improviseret reorganisering kan vise sig at blive nødvendig.

HVAD SKAL DU HAVE STYR PÅ?

Som facilitator skal du holde styr på mange ting. Du skal sætte rammerne for samtalen, holde styr på tiden, lytte aktivt til dialogen, spørge nysgerrigt ind til de potentielle partners historier og holdninger, afdække mulige misforståelser, osv. Listen er lang. Til at hjælpe processerne på vej har vi derfor samlet vores bud på, hvad du som facilitator med fordel kan holde øje med. Vi har inddelt vores bud på opmærksomhedspunkter i to kategorier: procesfacilitering og kulturel oversættelse.

PROCESFACILITERING

En facilitators processuelle opmærksomhed retter sig mod at skabe dynamik i modellens tre faser (figur 1). At skabe dynamik handler om at etablere et samspil mellem de tre faser. Det betyder, at facilitatoren skal hjælpe partnerne med at bevæge sig frem og tilbage mellem fasernes spørgsmål, hvis det bliver nødvendigt.



KULTURELLE OVERSÆTTELSER

Med kulturelle oversættelser mener vi en facilitators opmærksomhed på, hvordan partnerne tilskriver mening til sin egen og de andres refleksioner. Det betyder ikke, at facilitatoren skal fungere som en oversætter af, hvad partnerne siger og gør. Det er derimod facilitatorens opgave at åbne for et fælles rum, hvor partnerne selv kan undersøge og oversætte måderne, hvormed partnerne forstår deres virkelighed og omverden.

Trin-for-trin

PROCESFACILITERING



PLANLÆGNING AF PARTNERSKABSSESSION

Værtskab begynder allerede i planlægningen af en partnerskabssession. Mange af nedenstående anbefalinger er indlysende og kan derfor hurtigt overses.

TID

- Aftal et tidspunkt for partnerskabssessionen med partnerne.
- Sørg for tid til, at du og partnerne kan forberede jer til sessionen.
- Husk også at reservere tid efter sessionen til efterbehandling, hvis det er relevant.
- Overvej hvad du gør, hvis partnerdeltagerne alligevel ikke kan deltage i en hel session.

STED

- Søg efter et inspirerende lokale. Overvej fordele og ulemper ved at holde partnerskabssessionen hos én af partnerne. Er der fx behov for et lokale ude i byen?
- Lokaleindretning. Overvej om lokalet kan indrettes efter dine ønsker. Er der fx brug for vægplads? Hvornår er der mulighed for at forberede lokalet?
- Lokalefaciliteter. Har du brug for IT-udstyr, wi-fi, break away-område o.lign.?
- Tænk over omgivelserne for lokalet. Skal partnerne kunne arbejde uforstyrret?
- Hav et backup-lokale i baghånden.

MATERIALER

- Print arbejdsmaterialer til sessionen.
- Sørg for skriveredskaber, notesblokke, post-its og eventuelt flipoverpapir.
- Aftal med partnerne, om der er brug for øvrige partnerskabsrelevante materialer. Er der fx behov for produkter, som partnerne vil samarbejde om?

FORPLEJNING

- Aftal forplejning med partnerne. Er der specifikke ønsker eller hensyn at tage i forhold til føde- og drikkevarer?
- Overvej hvordan forplejning kan bruges til at vise bæredygtig omstilling.

INDBYDELSE TIL PARTNERDELTAGERE

En indbydelse er en facilitators værktøj til at sætte rammen for partnernes forventninger og forberedelse til en partnerskabssession. Både parternes forventninger og forberedelse påvirker facilitatorens mulighed for at påtage sig værtskab til det konkrete partnernøde.

Foruden praktiske informationer om tid, sted og program kan følgende elementer til en indbydelse overvejes:

RESSOURCER

Bed partnerne om at undersøge, hvilke og hvor mange ressourcer de hver især har mulighed for eller tilladelse til at bringe ind i et potentielt partnerskab. Her er det vigtigt at understrege, at ressourcer kan komme i forskellige former.

Til inspiration kan ressourcer være: Netværk og kontakter, arbejdstid, viden (ekspertise, analyserapporter, m.v.), finansiering, teknologier og produkter, kontor- og produktionsfaciliteter, kunde- og brugersegmenter, brand samt adgang til produktionsmaterialer.

BESLUTNINGSMANDAT

Bed partnerne om at afklare, hvad de hver især har mandat til at træffe beslutninger om. Et partnernøde med reflekterede beslutningsmandater hjælper partnerne med at afstemme forventninger til hinandens roller og partnerskabets handlingsmuligheder.

Et overblik over beslutningskraften tilbyder derudover et blik for, om partnerkredsen potentielt skal udvides, indsnævres eller på anden vis kobles til andre beslutningstagere. Disse beslutningstagere kan både være af faglig og ledelsesmæssig karakter.

DOKUMENTATION

Bed partnerne om at tage stilling til, hvad der skal ske med det producerede materiale fra partnerskabssessionen. Hvem tager ansvar for materialerne? Hvem skal have adgang til materialerne - hvornår?

Samlet partnerskabssession:

PARTNERSKAB FOR BÆREDYGTIG OMSTILLING

VARIGHED

7 timer
(inkl. pauser og 1
times spisepause)

FORMÅL

At afsondre muligheden
for et partnerskab

MATERIALER

Skabeloner, post-its,
skriveredskaber,
notesblokke

For facilitatoren indeholder en partnerskabssession 7 dele. Punkt 1-2 handler om at sætte en ramme, som tydeliggør formålet med og tilgangen til sessionen. Derefter udføres processerne i partnerskabsdannelsen ved hjælp af samtalskabelonerne (punkt 3-6). Til sidst afrundes partnerskabssessionen (punkt 7). Her kan der eventuelt laves en aftale om yderligere partnerskabsfacilitering.

1. Indledning
2. Introduktion: Præsentation af partnerdeltagerne
3. Delsession 1: Hvad bliver vi partnere om?
4. Delsession 2: Hvordan bliver vi gode sammen?
5. Delsession 3: Hvordan skaber vi omstilling?
6. Delsession 4: Næste skridt
7. Afrunding

Rammesætning:

INDLEDNING TIL PARTNERSKABSSESSIONEN

VARIGHED
10 minutter

FORMÅL
At etablere fælles
forståelse for sessionen

MATERIALER
Ingen

Som facilitator skal du indlede sessionen.

1. Facitatoren præsenterer værktøjet og sætter konteksten for sessionen: Hvad er formålet med sessionen? Hvad er ikke formålet med sessionen?
2. Facitatoren forklarer processerne for at skabe overblik over sessionen: Hvad skal partnerne igennem og på hvilken måde?
3. Facitatoren tydeliggør tidsrammen for sessionen, hvem og hvordan der skal dokumenteres undervejs samt andre praktikaliteter.
4. Facitatoren beskriver output-formater.
5. Facitatoren beskriver sin rolle som facilitator.

Rammesætning:

INTRODUKTION AF PARTNERDELTAGERNE

VARIGHED
15 minutter

FORMÅL
At etablere fælles for
hinandens roller

MATERIALER
Ingen

Partnerne præsenterer sig selv for at skabe klarhed over, hvorfor de deltager i sessionen.

1. Bed partnerne om at præsentere sig selv, herunder hvilken rolle og beslutningsmandat de repræsenterer.
2. Bed partnerne om at forklare, hvorfor partnerskabsmuligheden afsøges netop nu – og om hvad.
3. Facilitatoren afrunder introduktionsrunden med en opridsning af max. 3 vejledende principper for de kommende værktøjssamtaler.

Delsession 1:

HVAD BLIVER VI PARTNERE OM?

VARIGHED

120 minutter
(inkl. pause)

FORMÅL

At skabe en fælles
forandringsambition

MATERIALER

Skabelon, post-its,
skriveredskaber

1. **10 MIN:** Partnerne skal udvikle en fælles forandringsambition, som kan rumme deres individuelle visioner og behov. Til dette formål præsenterer facilitatoren den tilhørende værktøjsskabelon.
2. **30 MIN:** Partnerne arbejder hver for sig med 'forandringscirklen', der indledes med sætningen "Med partnerskabet drømmer jeg om at forandre...". Herefter følger de andre spørgsmål "Hvorfor vil jeg skabe forandringen?", "Hvem gavner forandringen?" og "Hvordan skaber jeg forandringen?". Hvis en partner har flere forandringsambitioner, udfylder partneren en ny 'forandringscirkel' for hver enkelt af disse.
3. **20 MIN:** Når tiden er gået, har partnerne hver især en eller flere udfyldte 'forandringscirkler', som partnerne nu skal gennemgå for hinanden.
4. **15 MIN:** Efter gennemgangen skal partnerne i fælleskab analysere, om de kan danne en fælles forandringsambition. Det gør de ved at placere elementer fra deres forandringsambitioner i de 3 kategorier:
 - **Fælles:** Her placeres elementer, som partnerne er enige om.
 - **Forskelle:** Her placeres elementer, som partnerne ikke er fælles om, men som dog kan sameksistere og evt. tilrettes.
 - **Modsatrettede:** Her placeres elementer, som partnerne er uenige om og potentielt kan skabe kontroverser.
5. **30 MIN:** Til sidst skal partnerne danne en fælles forandringsambition for partnerskabet ved hjælp af elementerne fra kategorien "Fælles" og evt. "Forskellige". Den fælles forandringsambition skal igen svare på: Hvad vil vi forandre? Hvorfor vil vi skabe forandringen? Hvem gavner forandringen? Hvordan skaber vi forandringen? Her kan partnerne også tilføje nye elementer.

Derudover skal partnerne reflektere over forandringsambitionens samspil med partnernes organisationer og omverdenen ud fra spørgsmålene: Vil partnerskabet kræve, at vores organisationer forandrer sig? Er vores partnerskab godt timet?

Delsession 2:

HVORDAN BLIVER VI GODE SAMMEN?

VARIGHED

90 minutter
(inkl. pause)

FORMÅL

At skabe plads til hinanden
i et praksisfællesskab

MATERIALER

Skabelon, post-its,
skriveredskaber

1. **10 MIN:** Partnerne skal beskrive, hvordan de på bedst mulige vis kan bruge hinandens styrker og begrænsninger til at realisere deres fælles forandringsambition. Til dette formål præsenterer facilitatoren den tilhørende værktøjsskabelon.
2. **15 MIN:** Partnerne arbejder hver for sig med 'bidragscirklen'. Facilitatoren kan vælge at understrege, at jo mere specifikke beskrivelser af bidragene, desto bedre.
 - **Ressourcer:** Hvilke ressourcer partneren kan og vil sætte i spil, herunder om der skulle være betingelser for mobiliseringen.
 - **Begrænsninger:** Hvad der begrænser partnerens handlingsrum i partnerskabet.
 - **Læring:** Hvad partneren ønsker at lære i samarbejde med de øvrige partnere.
 - **Ejerskab:** Hvad partneren ønsker, der skal fordeles ejerskab om.
3. **20 MIN:** Derefter skal partnerne gennemgå deres respektive bidrag for hinanden.
4. **15 MIN:** Efter gennemgangen skal partnerne i fællesskab analysere, hvilken handlingskraft deres samlede bidrag tilbyder partnerskabet. Det gør de ved at formulere:
 - **Styrker:** Hvad i bidragssammensætningen gør partnerskabet særligt velegnet til at indfri forandringsambitionen?
 - **Forhindringer:** Hvad i bidragssammensætningen gør det vanskeligt for partnerskabet at blive god til at indfri forandringsambitionen?
 - **Mangler:** Hvad mangler i bidragssammensætningen for at gøre partnerskabet endnu stærkere?
5. **20 MIN:** Til sidst skal partnerne lave en aftaleskitse for, hvordan de kan mobilisere og blive ved med at udvikle partnerskabets handlingskraft. Det gør de ved at reflektere over:
 - **Ledelse:** Hvordan leder og hjælper de hinanden i partnerskabet – også i krisesituationer?
 - **Mobilisering:** Hvordan skal partnernes bidrag times?
 - **Læring:** Hvor og hvordan vil de lære sammen?

Delsession 3:

HVORDAN SKABER VI OMSTILLING?

VARIGHED

90 minutter
(inkl. pause)

FORMÅL

At skabe retning for
omstillingspotentialet

MATERIALER

Skabelon, post-its,
skriveredskaber

1. **10 MIN:** Partnerne skal beskrive, hvordan de med deres fælles forandringsambition kan få en virkning på og betydning for bredere fællesskaber uden for partnerkredsen. Til dette formål præsenterer facilitatoren den tilhørende værktøjsskabelon.
2. **20 MIN:** Partnerne arbejder individuelt med 'skaleringscirklen' med henblik på at kortlægge deres muligheder for at skalere partnerskabets resultater til systemforandring.
 - **Netværk:** Hvilke relationer og netværk har partneren til rådighed i forhold til at skalere partnerskabets impact? Hvilke andre relevante netværk ligger inden for partnerens rækkevidde?
 - **Kommunikation:** Hvilke fortællinger (om problematikker, løsninger, tilgange, m.v.) ser partneren i forandringsambitionen? Hvordan kan partneren engagere andre, som kan opbygge relationer til atter andre omkring forandringsambitionen?
 - **Dokumentation:** Hvilken form for dokumentation er nødvendig for partneren til at legitimere og mobilisere partnerskabets resultater?
 - **Modstand:** Hvilken modstand forventer partneren at skulle håndtere i forhold til at brede forandringsambitionen ud til andre?
3. **20 MIN:** Derefter skal partnerne gennemgå deres skaleringsressourcer for hinanden.
4. **15 MIN:** Efter gennemgangen skal partnerne i fællesskab vurdere, hvor deres nuværende virkemidler og forventede modstandskilder placerer deres skaleringsindsats:
 - **Branche/marked:** Potentiale til at skalere forandringsambitionen ud til flere brancheaktører og forbrugere.
 - **Samfund:** Potentiale til at skalere forandringsambitionen ud til offentlige institutioner, foreningsliv og ikke-statslige organisationer.
 - **Partnerorganisationerne:** Potentiale til at skalere forandringsambitionen ind i partnernes egne organisationer.
5. **15 MIN:** Til sidst skal partnerne lave en aftaleskitse for, (1) hvor de vil løfte forandringerne hen, og (2) om de vil bære forandringerne sammen hele vejen eller kun noget af vejen.

Delsession 4:

HVORDAN KOMMER VI VIDERE?

VARIGHED
20 minutter

FORMÅL
At udpege og organisere
de vigtigste næste skridt

MATERIALER
Skabelon, post-its,
skriveredskaber

Facilitatoren skal nu bede de potentielle partnere om at blive enige om de næste skridt i forhold til partnerskabsdannelsen.

1. **5 MIN:** Facilitatoren præsenterer aftaleskabelonen "Hvordan kommer vi videre?".
2. **15 MIN:** Facilitatoren beder deltagerne om at udfylde skabelonen sammen. Det anbefales, at beslutningerne gøres så konkrete som muligt: Hvem gør hvad, hvor meget og hvornår?
 - **Relationer & Ressourcer.** Partnerne aftaler, hvem der er brug for at tale med for at komme videre. Det kan være i forhold til, om der er brug for at få et mandat til at gå videre, eller om der er behov for at involvere flere interne/eksterne i partnerskabet? Derudover skal den økonomiske ramme og behov afklares, herunder hvor meget tid man hver især kan lægge i partnerskabet samt hvilket materielt udstyr (maskiner, faciliteter, materialer, osv.) man har brug for?
 - **Tidsrammer & Leverancer.** Partnerne aftaler at undersøge, hvordan tid og leverancer skal hænge sammen. Det kan være i forhold til, om partnerne skal orientere sig efter specifikke leveranceønsker fra deres bagland, og om partnerne skal forholde sig til andres deadlines og arbejdsrytmer. Endelig bør partnerne overveje, om leverancerne og deadlines kræver specifikke partnerskabsaktiviteter og samarbejdsformer.
 - **Konceptudvikling.** Partnerne aftaler, hvorvidt de skal skærpe idéen med og forståelsen af, hvad de skal lave sammen. Det kan involvere udarbejdelse af kommunikation og analyser af lignende tiltag. Det kan også indbefatte sonderinger af målgruppebehov, og hvad der operationelt er muligt at lave.
 - **Forhindringer.** Partnerne aftaler at undersøge, om der skulle være problemer med at udføre partnerskabet. Det kan være, at udførelsen kræver adgang til speciel viden, eller at andre uden for partnerskabet skal tage bestemte beslutninger eller rykke på sig.

Tips til opsamlingen:

- Brug eventuelt SMART-mål som præcisering af, hvad konkrete beslutninger kan være.
- Vær tydelig på, hvordan beslutninger træffes: Hvor meget uenighed og/eller ubeslutsomhed kan tolereres?
- Sørg for, at arbejdsopgaver har tydeligt ejerskab.

AFRUNDING AF PARTNERSKABSSESSIONEN

VARIGHED
15 minutter

FORMÅL
At etablere fælles
forståelse for sessionen

MATERIALER
Ingen

Formålet med en veltilrettelagt afrunding er (1) at genopfriske formålet med sessionen, (2) at værdsætte, hvad de potentielle partnere har været igennem og (3) at afslutte på en positiv oplevelse.

1. Facilitatoren genbesøger formålet med sessionen og forklarer i overskriftsform, hvad de potentielle partnere har diskuteret: Hvad bliver vi partnere om? Hvordan bliver vi gode sammen? Hvordan skaber vi omstilling?
2. Facilitatoren lægger op til en fælles overgangsaktivitet. Aktiviteten skal ændre rummet og skal gerne kunne udføres på kort tid. Det kan være en praktisk aktivitet som for eksempel at rydde et bord op eller at hente forfriskninger.
3. Facilitatoren byder på en forfriskning og skåler for godt samarbejde i løbet af sessionen.

Tips til afrunding

- Undgå at komme med ny information
- Undgå at konkludere på vegne af de potentielle partnere. Hvis du som facilitator har brug for at konkludere, kan du med fordel holde din konklusion på egen banehalvdel (fx i forhold til processen).

Fokus på

KULTURELLE OVERSÆTTELSER



KULTUREL OVERSÆTTELSE

Partnere opstår ikke ud af den blå luft. Personer har en historie med og overbevisninger om verdens indretning, som ikke bare viskes væk i en partnerskabsproces. Ligesom i andre sociale sammenhænge vil potentielle partnere hurtigt skulle oversætte hinandens indbyrdes kulturelle forskelle og ligheder for at forstå, hvem der er tilstede, hvordan samspillet bliver, og i hvilken retning man kan gå sammen.

Kulturel oversættelse er en praksis, hvor man søger at forstå den anden ud fra sit eget perspektiv, samtidig med at man også ser sig selv ud fra den andens synsvinkel. Her kan facilitatoren bidrage til, at partnerne reflekterer det potentielle samarbejdsklima ud over førstehåndsindtrykket. Vi anbefaler, at facilitatoren holder øje med, hvordan partnerne fortæller og oversætter hinanden i forhold til:

- Hvem er til stede? – Forskellige roller blandt partnerne
- Hvad er godt? - Forskellige opfattelser af det gode
- Hvor meget forandring? - Forskellige opfattelser af forandringens omfang

ENIGHED OG UENIGHED

En væsentlig pointe i forhold til at facilitere opmærksomheden på disse tre dynamikker er, at det er let at komme til at fremhæve enighed og underspille uenighed for hurtigt. Det er dog ikke meningen. Både enighed og uenighed mellem partnere har produktive og destruktive sider.

Enighed kan for eksempel sikre trygge samtaler og hurtigere fremdrift, men også undertrykke uenigheder, som er svære at artikulere. Ligeledes kan uenighed skabe uoverkommelige samarbejdskløfter, men også modvirke vanetænkning og skubbe nye perspektiver frem.

Uenighed er således ikke ubetinget problematisk, og enighed er heller ikke entydigt værdiskabende. Det kommer an på, om hvad og hvornår i processen enighed/uenighed opstår – og med hvilke konsekvenser. Vigtigst er dog, at facilitatoren sørger for, at partnerne ved, hvornår enighed/uenighed forekommer.

OVERSÆTTELSE: HVEM ER TIL STEDE?

I en partnerskabsdialog er det vigtigt at vide, hvem man taler med. Hvem der sidder rundt om bordet kan påvirke, hvad der bliver sagt, og hvordan det bliver sagt. Det er dog ikke nødvendigvis helt så enkelt at fastslå, hvem der egentligt er til stede. Personer kan for eksempel have flere 'kasketter' på (forælder, forbruger, ekspert, kollega, leder, osv.), de kan være indlejret i magtforhold (lille/stor, ny/gammel, marginal/dominerende, osv.), og de kan være bedt om at varetage forskellige hensyn. Det er derfor vigtigt at sondre mellem personer og deres roller, fordi en person kan agere i forskellige roller afhængig af dynamikken i situationen.

GREB: BLIK FOR BRUGEN AF ROLLER

En rolle kan forstås som forventninger til og sociale normer for en persons sprog og handlinger, der er knyttet til en situation. Det er vigtigt at få overblik over deres primære rollekapacitet i partnerskabet, fordi sammensætningen af roller indikerer et partnerskabs umiddelbare handlingsrum. Facilitatoren kan derfor spørge nysgerrigt ind til, hvordan partnernes organisatoriske roller muliggør og begrænser et partnerskabs handlingsrum.

Fastlåsning af roller

Ligesom vi påtager os en rolle, kan vi også tillægge andre en rolle for at forstå deres måder at handle på. Udfordringen er, at partnerne kan bruge rollerne så rigtigt, at de risikerer at fastlåse sig selv og de andre i fordomme og stereotyper. Det er en form for kassetænkning, som blandt andet kan skyldes, at både roller og relationerne mellem roller kan have en lang historie bag sig. Når roller fastlåses, kan det skabe et u hensigtsmæssigt stærkt fokus på kulturelle forskelle, hvilket gør det vanskeligere at forstå hinanden og eventuelt at hjælpe hinanden med at bryde en rolles tanke- og handlingsmønster.

For eksempel kan en iværksætter og en kommunal aktør komme til at fastlåse hinanden i et uproduktivt hierarki, hvor de ser hinanden som henholdsvis lille og stor aktør på baggrund af deres organisatoriske størrelser. Selvom det skulle være en dækkende beskrivelse af deres organisatoriske baglande, er det ikke ensbetydende med, at det er en relevant forståelse af hinanden i regi af partnerskabet. Her kan den kommunale aktør måske vise sig at være den lille og ressourcebegrænsede, mens iværksætteren måske kan være den betydningsfulde og ressourcestærke i forhold til omstillingsdagsordenen.

TÆNK OVER

Vi anbefaler at være opmærksom på brugen af roller:

- **Rolledefinition:** Udforsk hvad en given rolle består af, og hvordan rollen begrænser og muliggør bestemte handlinger i partnerskabet.
- **Rollefastlåsning:** Vær opmærksom på, om partnerne pålægger eller bruger hinandens roller til at fastlåse en uproduktiv dynamik imellem.
- **Rollekonflikt:** Hvis en partner har to eller flere modsatrettede roller, kan facilitatoren afdække, om partnerens rollekonflikt skal være et emne for partnerskabet.
- **Rolleindblanding:** Hvis der springes mellem niveauer (fx en persons rolle og en afdelings rolle), kan facilitatoren klarlægge, hvornår og hvordan de forskellige niveauer får betydning i partnerskabet.

KULTUREL DYNAMIK: HVAD ER GODT?

Hvad der opfattes som legitime og gode forandringer er en del af arbejdet i partnerskaber for omstilling. Det er derfor forventeligt, at diskussioner af værdier forekommer blandt partnerne. Udfordringen er, at værdier er abstrakte og dermed vanskelige at få øje på i praksis. Ikke desto mindre er det vigtigt at forsøge at få synliggjort værdierne i et partnerskab, fordi de vejleder retningen for de forandringer, som et partnerskab efterstræber.

GREB: VÆRDIER I VURDERINGSKRITERIER

En måde at etablere en dialog om værdier er ved at forholde sig til vurderingskriterier: Hvad skal partnerskabets leverance(r) måles på? Hvilke former for værdi er værd at stræbe efter? Her kan facilitatoren holde øje med sammensætningen af forskellige værdisystemer. Som inspiration oplister vi her 8 former for værdi (listen er ikke fuldstændig):

- Social: Vægtning af livskvalitet og lokale relationer
- Økonomi: Vægtning af konkurrenceevne og profitmaksimering
- Effektivitet: Vægtning af stabil funktionalitet og performance
- Kreativitet: Vægtning af originalitet og nye erkendelser
- Samfund: Vægtning af solidaritet og helhedshensyn
- Kommunikation: Vægtning af anerkendelse og synlighed
- Miljø: Vægtning af økosystemer og biodiversitet
- Sanselighed: Vægtning af æstetik og oplevelse

TÆNK OVER

Vi anbefaler at være opmærksom på:

- **Kombinationer:** Anvender partnerne flere former for værdi i vurderingskriterierne? Hvordan kombineres værdiformerne? Hvad er logikken i kombinationen? Er der et værdihierarki i kombinationen?
- **Vigtighed:** Hvad betyder de enkelte vurderingskriterier for partnerne? Hvordan forklares vigtigheden af vurderingskriterierne? Hvilke eksempler knytter partnerne til vurderingskriterierne?

KULTUREL DYNAMIK: HVOR MEGET FORANDRING?

I partnerskaber for bæredygtig omstilling er en central overvejelse skalaen og graden af de forandringer, som man efterstræber. Hvor en partner eksempelvis foretrækker at tilgå forandringer som løbende justeringer, forbedringer og tilpasninger af eksisterende måder at gøre og tænke ting på, vil en anden partner måske arbejde for et paradigmeskifte. Partnere kan også have forskellige holdninger til, om bæredygtig forandring bedst placeres på et individuelt, socialt eller strukturelt niveau. Derudover kan partnere indtage forskellige positioner i forhold til, hvorvidt forandringer skal tænkes i lokale, regionale eller globale termer.

GREB: TIDSKULTUR I FORANDRINGSAMBITIONER

Diskussionen af og samarbejdet om et partnerskabs forandringsambition hænger tæt sammen med partnernes tidskultur. Har partnerne for eksempel en tidshorisont, som tillader dem at engagere sig i systemforandringer, hvor de store resultater først kan ses om 5, 15 eller 25 år? Er partnerne bundet til en arbejdsrytme, som er indrettet efter kortsigtede mål? Det kan facilitatoren have blik for ved at facilitere refleksioner over:

- **Tidshorisont:** Hvor langt ud i fremtiden kan partnerne hver især planlægge? Hvilke muligheder og begrænsninger giver det for partnernes samspil?
- **Tidsbetingelser:** Hvem eller hvad bestemmer over partnernes måde at bruge deres tid i partnerskabet? Hvilke betingelser stilles der til partnernes anvendelse af tid på partnerskabet? Kan partnerne leve med disse betingelser?
- **Tidskoordinering:** Hvordan skal partnernes arbejdsrytme koordineres for at passe med hinanden og med forandringsambitionerne? Kan tidskoordineringen lade sig gøre på en sådan måde, at partnerne kan se sig selv i partnerskabet?

TÆNK OVER

Vi anbefaler at være opmærksom på:

- Hvordan taler partnerne generelt om deres tid? Er tid en mangel? Er tid en investering? Er tid cirkulær?
- Hvad opfatter partnerne som god anvendelse af tid? Hvad er dårlig anvendelse af tid?

TAK TIL

Line Rise Nielsen – Partner og direktør, Changing Food

Marie Sainabou Jeng – Stifter og programdirektør, Madland

Alle madaktører i og omkring CPH Food Space i perioden 2021-2023 for at have dannet baggrund til og inspireret udviklingen af nærværende materiale.

Denne første prototype af værktøjet *Partnerskaber for bæredygtig omstilling* er blevet produceret som en del af forskningsprojektet *Partnerships as Driver for Low-Carbon Transitions in Urban Food Systems* (2021-2024).

Forskningsprojektet var finansieret af Danmarks Frie Forskningsfonds midler til Grøn Omstilling og huset på Institut for Tværkulturelle og Regionale Studier ved Københavns Universitet.

LAD OS FORTSÆTTE SAMTALEN

Jesper Lee Jyderup

Ph.d.-studerende

jejy@hum.ku.dk

[Se profil](#)

Frank Sejersen

Lektor

sejersen@hum.ku.dk

[Se profil](#)

Mia Maja Hansson

Iværksætter og direktør

mail@miamaja.dk

[Se profil](#)