

转型操作指南

在你所在的街道 社区 城镇或者组织
开始进行转型吧

转型网络小组 编写



转型操作指南

在你所在的街道 社区 城镇或者组织开始进行转型的指南

第一版由转型网络2016年在英国出版

43 Fore Street

Totnes

Devon

TQ9 5HN

00 44 (0) 1803 865669

info@transitionnetwork.org

www.transitionnetwork.org

由Rob Hopkins 和Michael Thomas主创，Sophy Banks, Ainslie Beattie, Ben Brangwyn, Naresh Giangrande, Sarah McAdam, Claire Milne以及世界各地的转型组织也为之作了相关贡献

由Jane Brady设计

www.emergencydesign.com

封面插画：Alister Wynn 在thisisyoke.com的设计作品。

本文件由转型组织开放知识共享许可。



灯塔不移,也不寻需要解救的船只;他们
只站着发光。 - Anne Lamott



内容

为何有这本入门指南？	5
第一章：	7
什么是转型？	
为何要做转型？	
原则	
头、手和心	
第二章 7个转型运动的基本要素	10
1. 健康的团队：学习如何高效地进行团队工作。	12
2. 视野：想象你们想要共同创造的未来	18
3. 让更多社区成员参与：发展出超过朋友或者自然盟友的关系	22
4. 网络和伙伴关系：和他人合作	26
5. 实践项目：发展激动人心的项目	30
6. 运动的一部分：与其他转场者联系起来	36
7. 反馈和庆祝：为你们所做的贡献庆祝	41
第三章：如何开始转型 发展初创团队（深度）	44
从初创团队开始：你需要思考的关键。	
第四章：坚持前进，从初创团队到正规团队	53
转型初创团队	
第五章 转型的健康检查	58
引入转型动物	
资源	63
书籍	
电影	

为何有这本入门指南？

我们支持团队把“转型”带到全球50多个国家的城市、村镇和机构中，已有十年的经验了。我们很清楚做什么有效，做什么无效，因此我们想和你分享这些经验，让你更高效、更快速地进行转型工作。

我们创建了很多资源来帮助团队进行转型运动。在这本入门指南中，我们将会为你指明在你生活的地区开展这项非凡的活动初期所需要的一切信息。让它成为你转型运动的启动装备。

带上它，向前冲，奇妙世界由你创造。

一些数字

这本指南包含了在10年间50多个国家、1400多个社区进行的转型运动的经验，为你呈现以下内容：

64页

1个转型健康检查

7个成功完成转型活动的要素

3个例会中的“保持”

1个奇妙的数据

7个保证团队多元性的要素

11条庆祝的小贴士

5个团队生活的阶段

37个你开始实践项目的金点子





1

欢迎来到转型

转型是一项正在进行的社区实验，社区成员相聚在一起通过建构健康的人类文化来重新想象未来并重建家园。这是一项人人都可参与的运动。它鼓舞人心、积极、不断发展，如果你在其中，你会发现这就是你一直想追求的。无论你是因为拜访过一个转型行动而激动得也在脑内勾画一个独特的项目，还是通过看纪录片《明天》或者《转型2.0》而觉得这是应该开始做点什么的时刻（你太明智了），那么这本入门指南将能够帮到你。好的，让我们开始回答第一个你最想问的问题……

左图：图丁转型小镇的“食物狂欢节”，是一个重构本地食物在城市文脉中意义的一年一度的庆典活动。

什么是转型？

转型是一项创建于2005年并一直在发展的运动。众人拾柴火焰高，它鼓励社区从当地人开始来着手解决他们面临的巨大挑战。大家一起寻求培养一种文化关怀，关注自身、他人和自然的关系。努力让经济复兴、激发创业热情、重新思考工作、进行自我的再培训，从而编织出一个互相联系互相支持的网络。鼓舞人心的讨论之下，伟大的改变随之展开。

我们将告诉你我们经历过的一些他们的故事。这是在全球50多个国家内传播的运动，在成千上万群体的组织下：在乡镇里、农村里、城市里、大学里、中学里。

倾听有启发的事迹，可以让转型运动传播地更广。我们希望你也受到鼓舞而想要加入，若你能加入，我们将深感荣幸。

什么是转型？

人们加入转型因为以下原因：

想认识他们的邻里

想为世界上的这一代人和后代做点贡献
克服他们感到的自身与自然和周边世界的失联感，如果在社区尺度下，世界的巨大挑战就会容易操控得多

促成各种各样的项目、企业和投资机会
学习新技能

想为家乡塑造一个让人快乐充实的故事
想和其他人、自然世界乃至周边正在发生的历史性、激动人心的事件联系起来
觉得就是应该做的事情

通过做些能影响周边世界的事情重获被
被政治剥夺了的公民权感

这些短片里，人们分享了他们为何参与
转型。



The image displays three video thumbnails arranged vertically. Each thumbnail features a red play button icon in the center and a QR code on the right side. The thumbnails show different people in various settings, likely related to the 'Transition' movement. Below each thumbnail is a blue bar containing a YouTube URL.

- Top thumbnail: <https://youtu.be/cdAcTU2GygE>
- Middle thumbnail: https://youtu.be/E_hJQWIQJo4
- Bottom thumbnail: <https://youtu.be/PwMYBLtY8HA>

原则

参与转型运动时，需要把握以下原则：

尊重资源的有限性，并努力创造能源恢复力：做任何事前首先考虑到减少二氧化碳排放的迫切性，减少我们对于化石燃料的依赖，智慧地利用珍贵的资源。

促进包容和社会正义：社会中的弱势群体被持续走高的燃料与食品价格、资源短缺和极端气候影响得最为严重，让社会中所有成员都有机会生活得更好、更健康，有着可持续的生计。

其他辅助性原则：自组织并在合适的层级上做决策。转型运动并不意在集权或者控制决策，而是发挥共同工作的价值，在最适当、最实际和最放权的层面上实践。

注重平衡：在回应紧急的全球性挑战中，个人和团体往往感到压力、封闭或者被动而不是开放、关联和创造性。在忙碌地完成转型项目后，留出空间来进行反思、庆祝和休息来平衡时间安排。探索不同的工作方法把头、心和手调动起来，使成员间发展出合作和信任的关系。

成为实验性的、求知的网络中的一部分：转型是基于真实生活、真实时间的全球性的社会实验。作为网络中的一部分，通过借鉴相互的经验和见解能使我们更快、更有效地创造改变。我们既从成功中学习，也从失败中学习，探索生活和工作的方式需要勇敢，因为我们并不是总能在开始之初就做对。在整个过程中需要保持开放的态度，并且积极寻求反馈并给出反应。

自由地分享观点和力量：转型是一项草根运动。思想能被很快速、广泛、有效的接纳，因为每个社区在进行过程中都有着自主权。转型在不同地方呈现出不同的活动形式，我们鼓励多样性而不是无用地去束缚。

合作寻求协同发展：转型的工作方式是作为团队一起携手，释放集体智慧，从而产生出比个人能做到的更巨大的影响力。我们也在寻求契机来建立转型团队间创新的、强有力的伙伴关系，发展出合作式文化、发现项目间的联系点、创造开放决策流程、组织能促进人们联系的活动。

培养积极的视野和创造力：我们首要关注不是去对抗，而是去发展和促进任何积极的可能性。我们相信运用有创造力的方法可以使吸引人们参与，鼓励他们想象他们心目中栖居之所的未来。这样想象的核心是产生新的想法，同时也会充满乐趣地庆祝成功的项目。

原则

想要成功地做好转型，需要注意平衡以下几点的关系

头：能够基于最好的信息和可利用的材料，并运用集体智慧去发现更好的生活方式。

心：有着相同的价值观、同情心进行相互协作，特别注重工作中的感情、心理、关系和社会等方面。

手：把大家的想象和想法转换到有形的现实中，从所在的生活区域开始实践项目，建立一种新的、健康的经济方式。

那么，让我们开始吧！

1

第二章 七个 转型运动的基本要素



2. 视野

想象你们想要共同创造的未来



1. 健康的团队

学习如何高效地进行团队工作。



3. 参与

让更多社区参与进来，发展出超过朋友或者自然盟友的关系



4. 网络和伙伴关系 和他人合作



6. 运动中的一份子 通过和其他地方的转型人士联系，来放大你们的 影响力



7. 反馈和庆祝 反馈你们正在如何完成转型，为你们所做的 贡献庆祝



5. 实践项目 激励别人，并建设新的项目



健康的团队素

学习如何合作

当看到转型运动的成果，人们总觉得这是奇迹般发生的：社区能源计划、当地货币、雄心勃勃的食物计划等等。其实这些项目成功的核心在于：一个健康的团队。学校里或者大部分工作都没有教我们如何建立一个健康的团队。它需要一些或许我们还没有充分擅长的技巧和工具。因此在过去10年中我们建立了各种各样的资源来支撑你们合作创造团队文化，基于信赖、关怀、理解的关系做出有效的决策，运行有效、成功的会议和事件，避免空耗、消极冲突，而是健康长远地维系住团队成员。



建立了水晶宫食物市场的转型小镇的成员：我们想让孩子在成长过程中认为这才是正常的。摄影：Jonathan Goldberg。

看到转型运动的成果，人们总觉得这是奇迹般发生的：社区能源计划、当地货币、雄心勃勃的食物计划等等。

其实这些项目成功的核心在于：一个健康的团队。

学校里或者大部分工作都没有教我们如何建立一个健康的团队。

它需要一些或许我们还没有充分擅长的技巧和工具。因此我们建立了关于健康团队的各种各样的资源，来帮助你们更清楚地理解团队如何发展，学习做决策、组织高效的会议、留住团队人才、记录工作、管理纠纷的能力。

凝聚在一起，大家可以互相学习，有是一种“我告诉你、你告诉我”的氛围。每个人倾听，大家的主意一个接着一个冒出来。为了共同的团队利益，当这些集体兴奋、集体灵感、集体知识迸发出来，你会切身感到激动。

——西班牙波蒂略转型，Emiliano Muñoz



阿伯里斯特威斯转型小镇分享手工制作蜜饯。摄影：阿伯里斯特威斯转型小镇

转型网络的资源

更多英文资源：<https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/healthy-groups/>



团队生活的步骤

1965年，Bruce Tuckman认为团队发展有四个步骤：形成期、风暴期、正轨期、高效期。我们在他的基础上加了第五个阶段：告别期。这些将帮助你了解你的团队将会发生的事，判断它可能正在哪个阶段。

形成期

这个阶段似乎一切都很顺利。每个人都相处得很好，连空气都充满着巨大的可能性。我们觉得我们的团队棒极了，看着其他团队或许会觉得疑惑他们为何如此艰难。不过能如此顺利的原因其实是我们还未形成统一的团队文化，真正努力避免差异和争执。在这个阶段，以下事项非常重要：

花时间去真正互相倾听对方，建立目标的共享感。

更好地了解对方，每个人在面临什么压力？关心什么？能够分享想法和情绪到什么程度？

认同好的组织架构能够帮助团队有效工作。

创造团队认同感，尤其是在决策方面。

去承认而不是跳过困难，就算不比其他事更关注困难，起码也要给予相同的重视程度。

风暴期

过一阵子，你会发现紧张感顿生、争执不断，原先大家被赋予的角色被改变了。事情变得容易起争执、不安和沮丧，尤其是对那些不喜欢冲突的人来说。这是一个关键期，如果你的团队能够克服这个阶段，未来就会更加强大、有韧性。

你在这个阶段面临着互相之间的分歧，其实是对你们信任的挑战。团队经常在这个阶段失败，你的团队能否运转过来非常重要，以下贴士或许能帮你们渡过这个阶段：

用心倾听

一个保持中立的调解人

反馈时不断说“我听到你说的是……”

耐心

共享目标

这个阶段，有些人会离开，但没关系。这时候最能切身感受到流程和组织架构的需要。

正轨期

这个阶段，对于未来你们要如何共同工作、角色定位、组织架构、会议流程都已经得到了认同。互相间的关系加深了很多但较之形成期又有所不同。在这个阶段，所有团队成员有着共同的责任感和执行力向着团队目标的成功向前推进。以下对这个阶段有所帮助：

尊重离开团队的人：这并不是每个人都适合的舞台。如果有人选择退出，找一个合适的方法为他们给团队所带来的价值表达感谢。

形成这种感觉：形成团队凝聚力以良好合作：每个人都是这个激动人心的组织中的一份子。

高效期

这个阶段团队成员会非常有效率，觉得事情都变得简单了，感觉非常棒！你会发现团队成员都非常能干、很有积极性，大家都非常清楚自己的角色和任务。互相之间交流也特别通畅，合作非常搞笑。

团队擅长集体做决策，并且可以让成员对自己的任务负责。

差异和分歧被看做是健康团队文化中的一部分。定期庆祝成就，对于团队发展方向有着共同的讨论空间。

告别期

可能你团队初创的项目会失败，会有人离开团队，甚至整个团队会因为这样那样的原因停滞。适当地标记这些“结束”也非常重要。

如果人们离开，安排一些场合：欢送宴、送礼物或贺卡。

如果团队散伙了，为你们已经所达成的成就安排一场庆祝吧。让大家有机会来谈谈自己感受到的失落、难过，感激在团队合作过程中你最享受的地方。

你会相信团队总会留下值得传承的价值。

想法

在团队建立后，各个时期其实很少按顺序发生，通常有着很多变动。比如，你们团队的正轨期可能伴随着风暴期。

当有新成员加入的时候你需要留意，这将是团队的一个新的形成期，需要纳入新加入者的视角，并避免丢失已完成的阶段中的工作价值。

点击此次，阅读各个时期的全解分析。

第一次集会

第一次会议特别重要，它将定下团队如何工作的基调和**文化**。相聚到一起为一个好的开始，在你们要做的事情上取得认同，互相了解，商量未来如何协作，逐渐成为朋友。有些团队想要快速着手做事，但之后很快碰到困难，导致他们的初期阶段反而持续了很久。这儿的建议能帮助打下坚实的基础。

在会议前你们需要做以下事宜：

邀请参会人员：思考谁应该来参会，尽可能提升参会社区成员的多样性

选择最佳集会地点：舒适并且不排斥任何人的地方（不会因为宗教、文化、公共交通等问题而让人觉得难以到达）

定好协调人：每次会议都要养成有协调人的习惯。这个角色可以轮流，但是在第一次会的协调人最好提前定好。

一次好的会议的关键是能成功的召开和结束，对于第一次会议和成功开好会议我们有一些想法和建议：

召开：以报到开始。

会议从轮流的、不被打断的几分钟发言开始，包括自我介绍、每个人是如何想的、他们生活中发生的事等。也可以让大家简单说说他们在这里生活时发生的觉得愉快的时刻或者事件，如果他们有过的话。这样做可以营造出一种团队文化，这是互相关心的朋友般的碰面，而不是需要快速通过议程的同事关系。这两者完全不同。

约定三个“记录者”也非常重要：

时间的记录者：对会议进行计时，对不同事项分配好时间，保证每件事情按时完成。

会议内容的记录者：做会议纪要，时间表、思维导图或是其他形式都行，只要大家觉得有用。

心情的记录者：注意团队的精力和活跃度，在低精力、松懈或者其他状况的时候给予一定的调节，帮助和促进团队运行地更为顺利。

会议主体：

会议期间可以做各种各样的事：

互相了解，清楚每个人为何加入以及他们对于转型团队有着怎样的预期。

发展出对转型的共识

决定首先要进行转型的区域

了解大家所拥有的技能，他们可能可以联系到的其他团队

了解处理压力的方式：[点击这里看我们的活动](#)

如果有事件的计划，让大家参与进来一起做——团队工作会收效更好

积极发展团队的关系、理解力和工作方式

花时间互相了解对方，团队关系是共同度过难关时候的关键，尤其是分歧发生、不易相处的时候

阅览一下我们的活动表“[转型内部会议活动](#)”，对你们会议的深入和活跃有些不错的实用经验。

结束：有时间进行回顾

养成在会议结束时总结的好习惯，回顾一下近期进展，什么做得不错，什么没有奏效，下次可以如何更好。不这样做，很难鼓励感受到被排外的、沮丧的、困惑的人们。这也为把会议组织地不错的人提供了感谢的空间。（阅读以上“[美好生活的阶段](#)”）

你也需要准备：

茶，饼干/蛋糕，白板和笔，记录用的电脑，计时器

视野

想象你们想要共同创建的未来

创造低碳、有弹性的未来的最大挑战之一是想象那是一个怎样的世界。是充满生气、多元、可口食物并互相联系、培养，还是在潮湿的洞穴里吃着发霉的土豆？转型运动的伟大在于能够帮助人们想象他们期望的未来并且开始采取行动去实现它。



拉古纳海滩的转型组织的视野在于低碳未来。他们正打算拿喷洒糟糕的盐喷雾来破坏茄子。图片来源：拉古纳海滩转型组织

有共同的视野能帮助团队关注在一个目标上，能够有效帮助你们交流该做什么，为什么做。也能激励当地人们和其他团队参与进来一起实现这个未来。也许最重要的是，它能够鼓励人们思考关于未来新的并且能够实现的可能性。

想象未来最简单的一个方法是让人们闭上眼睛，想象自己行走在2030年的马路上，然后停下来看看周围。问他们能够看见或者听见什么，让他们把自己的印象通过速写、绘画、写诗或者来自未来当地报纸上的广告列记录下来。我们在知名出版物上所读的关于请人想象未来的报纸文章很多是基于这样有冲突、有创造力的体验完成的，对有些人来说非常奏效。

“我对自然世界和社会的现状感到不安和难过，参加到帕萨迪纳市的转型运动后让我走出了对社区的绝望，开始能够充满激情地帮助社区，它改变了我和问题的关系。”

Laurel Beck，来自美国帕萨迪纳市的转型组织



丰富多彩的未来想象展示馆：转型网络2010年会议，英国德文郡，图片来源：Mike Grenville

转型网络的资源

更多英文资源：<https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/vision/>



你对未来的想象是什么？ 你可以从这些主意入手……

城市农业

在转型理念里，食物将会种得离家更近，我们以有机、集约型的方法增加生物多样性，这将改变我们城镇的样貌和感觉。

庆祝

对转型成功至关重要的是确保尽可能多的庆祝的机会。正如Richard Heinberg所说，“这个过程应该感觉更像一个聚会，而不是抗议游行”。

食物带

毗邻我们的城镇、村庄的土地将重新能给为人们提供生计，创造更多的就业机会，通过如何种植食物、在哪里种植等问题的思考，重新将人们联系起来。

社区能量

社区自主权能产生能量，这也会给当地经济带来好处，创造就业机会，重新集权。

多产的树

在未来，如果能够种果树，我们为什么要种装饰性、不多产的树呢？让我们想象城镇里都是食物森林。

转型网络提供从倦怠到平衡的工作坊，来支持基于团体和自我关怀的新文化的形成。

从倦怠到平衡

转型团队学习如何创建基于团体和自我关怀的新文化，从中认识到我们自身的健康和幸福能真正帮助转型的过程。一些团体可以得到辅导方案，在转型组织的核心部分得到专业咨询师和治疗师的支持，最小化团队倦怠的风险。

民主参与式

更民主地做决策，以自下而上的方式参与，同时让政府来支持社区的决定的事。

自行车运动

许多转型组织提出可持续的交通方式，学习自行车修理技能，帮助新自行车手增加自信。

本地化经济

重新想象经济本地化，为更多人而不是为更少人服务：引入新企业，扩大当地的价值



全员参与

邀请你的社区成员参与到转型活动中

从上千的转型团队的工作中，我们得到了一些让更广泛的社区成员参与到转型活动里的方法。我们发现这主要是发展出超出朋友和自然盟友的关系，需要花费跟多时间和耐心。在能如何能鼓动人们参与转型之前，我们首先要问：如何才能让转型活动和社区里的每个人都相关。我们需要向人们提问并倾听他们各自的需求——尤其是那些在经济上和社会上都被边缘化的人。



加的夫转型的公共野餐会是邀请公众认识到并且参加转型的一种不错的方式。
摄影：加的夫转型组织

让社区成员尽可能参与进来对转型运动的成功至关重要！

当更多的人参与到转型项目，帮助他们形成自己的自我维持的项目，或者形成有一个特别关注点的主题团队：比如食物、能源、交流或者福利。

这不只是个花园，而是一个原本只是路过关系的邻居间开始停留、交流的邻里场所，我们期待不同人之间的畅谈，不论老少，这是一个社交见面的起点。

——Sébastien Mathieu, 布鲁塞尔1000转型团队



哈斯尔米尔转型的可持续丰收野餐。摄影：哈斯尔米尔转型团队

转型网络的资源

更多英文资源：<https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/community-involvement/>





多元

尽可能地保证转型团队始终以多元和包容的姿态工作或许是一件不太容易的事，但这非常重要，我们必须努力做到。

指南将会给你7个建立公正、公平和包容的要素。

倾听

当我们真正倾听之时，我们能够发现共同的基础并从人们所在的基础出发。真正的倾听是根据我们所听到的去准备改变。

满足日常需求

和边缘化社区成员进行合作时转型团队面临的一个重要问题是，如何让人们在他们基础需求都没有得到满足的时候去开始思考建立对抗石油峰值和气候变化的弹性？我们的基础需求是什么？尽管我们所需要的所渴望的或许不同，但我们最终的基础需求是一样的。Manfred Max-Neef所说，人有九大基本需求：物质，保护，情感，理解，参与，休闲，创造，认同和自由。将这牢记心中，在策划转型项目之时会很有帮助。

深化包容

在转型团队核心有许多方式来体现包容性：碰面的地点不要设置在让有些人到达不了的地方，展示方式也不要让人因为身体原因而感到被排外。单独个体上，人们可能会致力于维持多元和包容，但作为集体的时候，反而形成一种让他人感到排斥的文化。通常，当某种文化在社会中占主导地位的时候会形成并且反应出一种排斥感。那些被排除的人因此往往是在社会中较少权利和特权的人。

建立桥梁

如果不建立友谊和信赖关系，转型有可能突破重重阻碍成功建立对未来的弹性吗？思考谁能成为团队的一部分，然后去找他们——不要期望他们主动来找你。如果我们不试着主动去找那些和转型活动相关的人，“很难找”就真的成了很难找了。

庆祝

多元化为我们以不同的方式来庆祝所拥有的共同理念打开了大门。庆祝活动让人们愿意走出自己的舒适区，让人们陶醉在生命和创造性中，确保庆祝活动包括了你们所做的一切。

探索头衔和特权

如流程工作者Arnold Mindell所说：“任何权利，好的还是坏的，如果没有被认识到，都可能变成压制并且有害”。我们必须集中努力理解我们和权利的关系，好让我们能够利用它来合作创建一个能加互相关心、公正、公平、快乐的世界，尤其需要团结那些目前在文化中被边缘化的人。

嵌入多样化

如果我们能够建立一个真正公平包容的转型团队，或许最重要的方法是在我们做的过程中去除那些威胁到多元化和社会化正义的部分。我们的“七大要素”能够提供为此提供丰富的建议。

[点击此处下载促进转型组织公众、正义和包容的七大要素。](#)

左图:图丁小镇转型的“环图丁行”以一个提问开始:“从前有个小镇叫图丁,有着大大的风车,但它的帆很久都没动了,孩子们凑在一起感到好奇——如果他们邀请街上的每个人都吹口哨、敲击、竖起大拇指、击掌和微笑,以此来获得能量,他们能不能让帆在此转动起来?”摄影: Luke Harris。

网络和伙伴关系

和他人合作

合作对于建立社区转型至关重要，有技巧地建立伙伴关系和合作关系能够让你们达到更远的目标，实现更多的理想，可以让你能：

避免重复别人的劳动

遇见更多新的人

发展新的机会、想法和解决方法

扩展工作效率，解决现在面临的重重挑战

发展联动策略，合作创造出创新、交叉、有效、长远的解决方案



荷兰的土房生态屋计划是转型团队在社区中正在进行的以共生方式处理项目的好例子。摄影：土屋生态屋。

一个选择是建立当地互相支持的团队网络，也可以以团队的形式在共享项目中建立伙伴关系。转型是一项特别是基于共同基础的发现、创造的艺术。

我们拥有的其实是“召集的力量”，有些人带着想法加入，比如“我想开始一项自行车租车计划”，有些毕业于当地的机械项目年轻人或许会回应“我们知道怎么维护自行车，让我们开始这项计划吧”。因此我们把社区齐心协力起来，得到70多个感兴趣的人，找到许多利益相关者和同盟团队，如今他们有一个工作团队并建立了几个项目。有些领域有问题出现，同时人们想对此做些努力，我们只是在每个这样的领域一直保持在行动而已。我们团队凝聚在一起，识别并激发资源。

Chuck Collins: 美国波士顿的牙买加平原新经济转型

伙伴关系中的五大方法

1. 共享信息：和你的团队共享当地发生的其他活动的信息，邀请他们也与你共享相关信息。这会避免事件上的冲突，为合作展开新的可能性，也避免了你想要“接管”的错觉。[实现难度：低]
2. 提出优质问题：这是建立支持关系的最佳方法，也表明了你对其他人的观点非常开放。[实现难度：低]
3. 共同决策：对当地利益相关者的关键项目进行决策时，找到有效的方法来最大化有意义的参与度。[实现难度：中]
4. 善用“召集权”：邀请你们的支持者在当地项目上来投入时间、金钱或者精力，比如组织一个当地企业家论坛。[实现难度：中]
5. 共同实现项目：这样的伙伴关系是最佳的，能够生成伟大的有创造力的挑战。“如何创建伙伴关系”指南关于这个有许多有用的建议。[实现难度：高]

转型网络的资源

更多英文资源：<https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/networks-and-partnerships/>



建立网络

大部分的我们总是自然是社会网络中的一部分，我们的家庭、朋友或者社区。社区作为网络的健康取决于社区作为一个整体的健康，越能够合作、越能够互相支持，就会越强大。建立关系网络就建立为你的项目和其他人的工作建立成熟的友情关系和支持。

通过提高意识、建立能带来多样惊喜的支持网络能帮助社区的转型运动，例如
当发展项目的时候更多的机会自然而然就来了
你会发现你其实已经拥有一些潜在伙伴关系了
你会发现当你开始需要向社区寻求支持的时候，他们总能给你提供支持和帮助
你会发现之前从未意识到过的社区所拥有的集体智慧和创造力。

建立网络便是互相支持

当人们互相支持信任，强大有效的网络便能发展起来，以下是一些达成的方法：

组织一些当地资源能被宣传和分享的活动

在你们网站上、时事通讯等平台上支持和宣扬其他的团体的项目和活动。

让当地团体或者代理来组织一个网站列表，把所有为建立一个更互相关心、更幸福的世界而努力的优秀贡献团队和活动项目都列进去。

让当地团队和各位受人尊敬的领袖做你们转型团队的顾问

谁该被纳入？以何种方式建立网络？

做一个练习，把能想到的社区里可能会支持你们工作的团队或者个人都列出来，做成一个大列表。这会让你判断出哪些组织或人可能对发展网络和伙伴关系有用。

建立网络其实是发展关系，因此尽可能和可能的人见面。碰面前对这些团队或者人员进行一些小调查会有很有帮助，你可以这样做：

了解一点团队信息，如他们的目标、他们需要解决什么问题、团队探索了多久。

思考一下你喜欢他们团队那些地方。

考虑一下你如何介绍自己和团队。

活动

思考你们能给他们带来支持的方式。

思考互相合作之后的互惠方式

准备一些好的开放型问题来了解转型运动和他们的关联性以及他们正在面临的挑战。

铭记转型是合作而不是竞争，因此如果社区里已经有团队在做转型类型的事情了，思考一下你们可以通过通力合作来互相支持。别让别人觉得你们想要掌权，这点也很重要。当和别人互动之时谨记合作目标，在你所作的事情上寻求他们的建议，也为他们提供参与的机会。

第一次聚会大纲的参考

在告诉他们转型之前尊重他们过去的成就和正在进行的工作，更重要的是，通过提问来帮助你们了解他们正在面临的挑战，以及转型运动可以与他们产生的关联性。

了解他们的任务、目标和流程

发现他们在社区里已经接触到或者打算接触那些人

分享一些关于转型试图解决的问题的信息，例如日益增加的能源消耗，经济对当地社区的影响。

向他们请教转型运动如何支撑他们在社区里的工作。

向他们寻求支持，他们想要给社区的转型运动给予怎样的支持（例如：帮助联系其他团队和领袖、提供会议场地等等）

建立长远的关系

因为转型运动是一项关乎整个社区的活动，因此维持网络关系、和其他团队一直保持联系始终互相支持非常重要。你可以参照一以下做法：

当策划活动或项目时，始终想到能让哪些团队一起参与进来，尤其是社区里被边缘化的人员。

支持已存在的项目，比如在社区果园丰收时主动帮助。

在你们平台上宣传其他团队的活动和工作

邀请其他团队参与你们的社会活动

策划新项目时向其他团队咨询

转型需要在合适的规模上发挥强大的网络效用，因此一旦你知道些有帮助的团队，抓紧时间建立合作关系。这项活动，我们向**Tina Clarke**表示致谢。

实践项目

从别人项目中获取灵感

转型运动的成功让我们相信世界上正在发生一些切实的改变。对我们来说，这意味着跨出我们的舒适区，把想法真正付诸有形的实践。一步步采取行动，把有形的变化带到你所生活的地方，这是极其有影响力的。并没有说明性的列表告诉你应该怎么做，项目需要从团队的兴趣点和热情之处产生。不过，这儿还是有份建议清单，你的转型组织运行或许可以采用的小型实践项目。随着时间推进，这些项目会变得越来越大，也越来越有影响力。



布鲁塞尔1000转型项目成员在市中心红灯区为“阿尔罕布拉宫厨房庭院”食物园建立了栽培床，更多关于他们的工作和项目，请看右边页的视频。摄影：-

Jan Leerman

这太奇妙了，我在波塔莱格雷区生活了37年，一直觉得我的社区和城市是一团散沙，没想到人们能够互相支持。我们建立的社区花园让我知道和别人一起做成一些事情是有可能的。只要我们醒来并唤醒彼此，就有可能。源。

——Sònia Tavares，葡萄牙波塔莱格雷转型组织。

实践项目提供给人们以不同方式来参与到转型活动，重要的展示表现、公共证明行动也丰富多彩。最终，实践项目能够实现社区内新企业的创立，新的工作、培训机会的产生，有些甚至可以成为你的新职业。实践之所以重要，是因为这不仅仅代表了改变的可能性，而是改变已经在发生了的证明。



<https://vimeo.com/143176993>

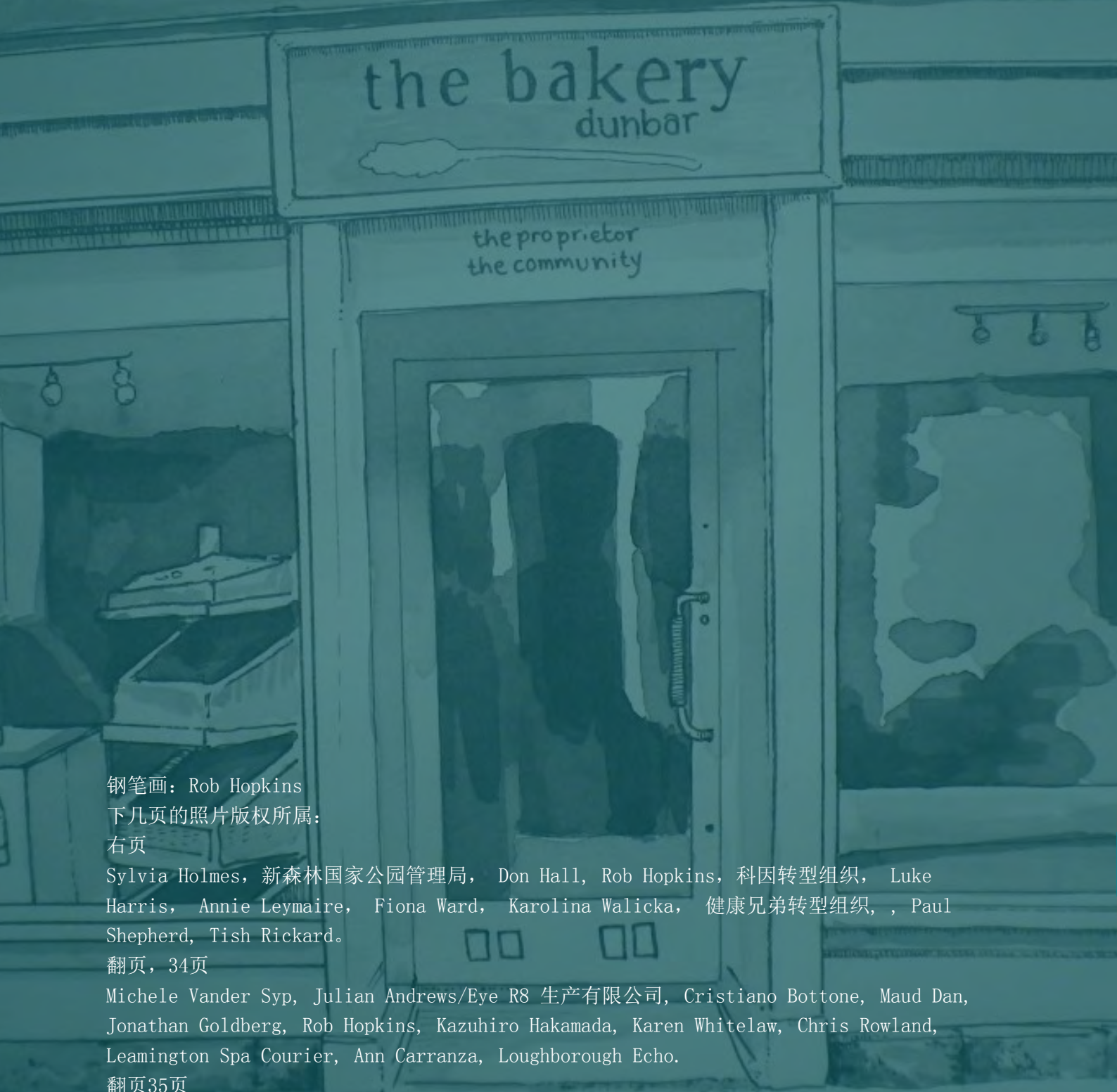
转型网络的资源

更多英文资源：<https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/practical-projects/>



多元

你可以从一个面包店开始，或者……



钢笔画：Rob Hopkins
下几页的照片版权属于：
右页

Sylvia Holmes, 新森林国家公园管理局, Don Hall, Rob Hopkins, 科因转型组织, Luke Harris, Annie Leymaire, Fiona Ward, Karolina Walicka, 健康兄弟转型组织, Paul Shepherd, Tish Rickard.

翻页, 34页

Michele Vander Syp, Julian Andrews/Eye R8 生产有限公司, Cristiano Bottone, Maud Dan, Jonathan Goldberg, Rob Hopkins, Kazuhiro Hakamada, Karen Whitelaw, Chris Rowland, Leamington Spa Courier, Ann Carranza, Loughborough Echo.

翻页35页

Jonathan Goldberg, Alfredo Cáliz, 托尼斯小镇转型组织, Jonathan Goldberg, Mike Thomas, Paul Mackay, Jonathan Goldberg, Jonathan Goldberg, 罗马尼亚转型组织, 乌斯克转型组织, 转型组织。



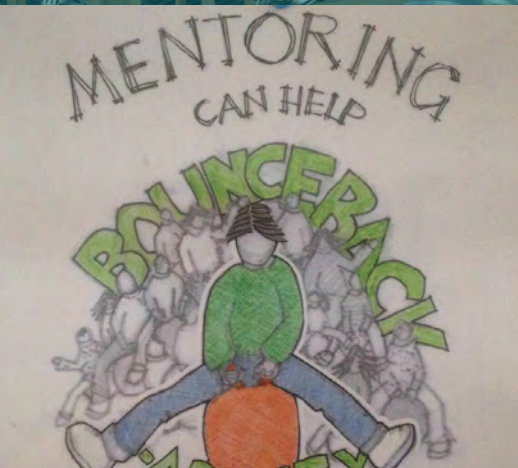
开始修复一个咖啡馆
美国帕萨迪纳



举办当地食物峰会
英国新森林公园



组织一次拾麦穗活动
美国萨拉索塔



燃烧指导
英国托尼斯



创立一个新的食物市场
西班牙科西



组织一次街头嘉年华
英国伦敦图丁小镇



分享技能
英国托尼斯



开设一个社区商店
英国斯雷斯怀特



开设一个舞会俱乐部
英国伦敦水晶宫



建立一个剩余食物咖啡厅
英国菲什加德



运营一处社区公共空间
日本藤野



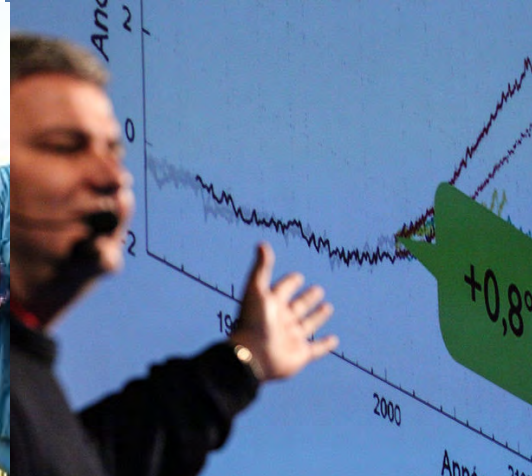
帮助学校种植食物
英国纽特



开始使用地区货币
比利时格雷



社区酿酒
英国伦敦基尔本



公共演讲
意大利博通克里斯蒂亚诺



举办大型公共活动
比利时列日



过一个“土豆节”
英国斯爵德



开始一项共居项目
法国盎格萨姆



开始一个社区能源公司
日本藤野



运营转型街道
澳大利亚纽卡斯尔



邀请社区投资
英国刘易斯可再生能源公司



种植水果树/坚果树
英国利明顿



开设种子博物馆
美国希尔兹堡



榨苹果汁
英国拉夫堡



学习自然建造
英国希思罗转型组织



社区养蜂
西班牙萨尔萨莱霍



开放社区电影院
英国托尼斯



穿成胡萝卜。随意点
英国伦敦水晶宫



创造反馈空间
苏格兰圣安德鲁斯大学



开展“爆破草案”会议
英国伦敦布里克斯顿



学会饲养
英国伦敦肯萨尔



水果大丰收
英国伦敦肯萨尔到金布尼



开设免费市场
罗马尼亚布加勒斯特



提供自行车免费维修服务
威尔士乌斯克



在哪里都可以做转型训练！



更多内容见“21个转型故事”

运动的一部分

和其他的转型组织者联系起来

转型正在世界上50多个国家中发生。因此一旦开始，你们就成为了这个巨大的互相分享、借鉴的学习网络中的一部分。请尽情利用它！和世界和正在发生的事情更紧密的联系起来，可以帮助你们：

分享你们所学的

如果你们国家已经有相关交换组织，你可以找到并联系上他们

从他人的所作中学习能更省时

互相支持

结交新朋友

加深对转型的认识

会感到不是一个人在战斗，众人拾柴火焰高



根据我们的试验，无论是在线研讨会、官网、会议，区域转型团队还是通过社交网络联结，都越来越在更广泛的运动中联系起来，真正帮助转型团队更好运作。你或许可以发现你所在转型团队的网络，并能够从中获取到支持和建议。

别只分享你们的成功，也向大家分享你们的挑战和阻碍，事件不奏效的原因和反应也同样有帮助，把问题摆出来，大家都能吸取教训。

当我们聚集在一起，大家就互相之间会支持。有一种我来告诉你、你来告诉我的氛围。每个人倾听、有些人能想出一些别的办法。就像一起为了团队利益在收集兴奋、灵感、知识，你会深受触动。

西班牙波蒂略转型组织

转型为我提供了面对不确定的未来时所需要的知识和联系。 — Russ Carrington.



Photos: Mike Grenville



转型网络的资源

更多英文资源：<https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/part-of-a-movement/>



为何成为转型团队的国际网络的一部分很重要？

我们向哥本哈根转型中心聚会的与会人员提问：



当在团队中整天做着转型的事情可能会有一些困惑，会越来越复杂没法有清晰的聚焦，在这儿和大家谈谈，并且从正在做相似事情的人们那里获得反馈，能够真正清晰并且自信自己正在往正确的方向上走。

——荷兰Lynn



因为相聚、分享、友谊、联系的多元让这一切都很棒，用心灵和大脑来处理我们对现实生活的反馈，从而构建一个环保的家园，非常感谢邀请。

——墨西哥Raúl



和来自20个国家的人以不同视角、真挚地交流，这感觉非凡，是真的在向前进。

——美国Carolyn



我们在这并不孤单，我们感受到改变的可能并且正在发生，这使我感到很开心。

——西班牙Juan



我认识了很多国际友人，有机会真正探索如何和国际转型组织联系并成为其中一部分，也增加了在这个尺度上如何去组织运作的经验，真的很有趣，收获了很多信息，我乐在其中。

——罗马尼亚Andre



互不相识的人们变成像家人一样亲切，即使是第一次来到这个国际网络里也感到被包容进来了，如果我们持续保持这样的聚会和精神，全球化的转型活动会越来越棒。

——德国Gerd



这几天充满着创造力和启发性，我想我获得了继续坚持所做的事的力量。

——西班牙Ana

每次革新都需要这面旗帜：转型中创造力的作用

从Rob Hopkins的博客中摘录

每项运动，每项把人们聚集起来一起为积极变化而里的活动，都需要它的引导。转型运动也不例外。当在社区做转型运动，往往那个需要引入创造力、设计和艺术。转型的表现是走向由团队自己创造的巨大多元性的精神。

转型运动的一个重要标志是布里克斯顿的10英镑，有David Bowie的头像在上面。或许你已经听说过并且看到过它，也听听下面的这个10英镑的故事。它明亮、简洁，而且是彩色的。我把它带到很多地方了。让我感到惊奇的是它已经享有的声誉，至少有四个场合，我在演讲分享中握着它得到了很多掌声。我最近去巴黎探访Le Pre Saint Gervais转型组织，当地的市长Gérard Cosme也接见了我们。

他真的想和那群人拍照吗？恐怕不是，他想合影的关键因素是想和布里克斯顿的10英镑拍照，那张有着David Bowie的头像的10英镑。（见下图）

它引发了一个话题，它体现了一个转型的未来可能有比现在有的更有趣的货币形式。这体现了一种可能性，让人愉快。如果有了David Bowie头像的有趣货币，为什么人们还会满足于那些无聊的纸币呢？不，我是认真的，你会满足吗？

如果你的答案是不满足，那还有不满足别的事情吗？它开启了一种可能性，让大家可以拒绝接受地球垃圾、寿命破坏、社区离散、财富中心论这些在现代生活中我们习以为常接受的事情。



我的观点是我们需要更加关心我们生活中的东西，以我个人来说，我更加关心托尼斯的21英镑而不是20英镑。转型所做的工作，无论是城市花园、新的食物市场还是街道团体转型，都是在创造人们关心的事情。

2009年，由Lucy和其他人组织的让人难忘的“世界各地的转型小镇”会议上，由350人用线和卡片建造的代表生活和工作的高街经济，让我对高街有了更深入的认识。这就是艺术和设计在从中体现出的巨大作用。

每样革新都需要一样标志，它的象征要比初见时的含义更深刻。但这不只是艺术和设计的事，也是关乎行动的表现。我通常喜欢引用Jean DuBuffet的话：

“艺术不会躺在为它设计好的床上，一旦说出它的名字它就消失不见，它喜欢隐身，最好的时候是忘记什么是艺术。”

对我来说，转型最触动我也最激励我的时候是那些“忘记什么是转型”的时刻，它不期而至，带来激动的想法，有着David Bowie头像的10英镑，就是一个完美的例子。是一个没有卖任何东西的商店但其实有着很多商品的地方。

这个种植果树的项目，从口述历史、游记、地图、老故事中形成艺术式的项目。通过转型项目来发挥创造力，让它变得美丽、有挑战、让大家融入。因此用广泛的活动来分享你们的故事。



伦敦的肯萨尔到金布尼转型，当地水果丰收后开展了封装的工作坊，他们用好看的标签来装饰最后的成品。摄影：Jonathan Goldberg

转型网络的资源

更多英文资源：<https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/reflect-and-celebrate/>



反馈和庆祝

认识到你们所做的贡献。

反应你们团队做的如何并庆祝你们所取得的成就在转型中至关重要。创造空间评估你们所完成的，并探索你们作为团队可以合作得多好。讨论并尽早解决问题，能帮助你们避免疲惫，而是用一种健康的方式来面对争论。如果你们花时间来理解你们的活动对世界的影响，那你们会感受到你们正朝着为你们的社区发展的视野前进。请记住，赞赏是最好的开始。

确保你们定下来为你们的成就庆祝。否则，你们会忘记你们所做的成就，这也是一个召开派对的好理由。

“食物非常非常重要，从一种个人的方式，我为我主管的会议烘焙饼干。只要根据我妈的食谱组一点饼干，配一点茶叶和咖啡来开始一个会议，一下子打破了原有的会议的正式感，这很有趣。这让所有事情更加有人情味，也可接受，这就是转型团队一直在做的一类事情。”

——布里克斯顿转型的“开动蛋糕”活动，摄影：Amelia Gregory.

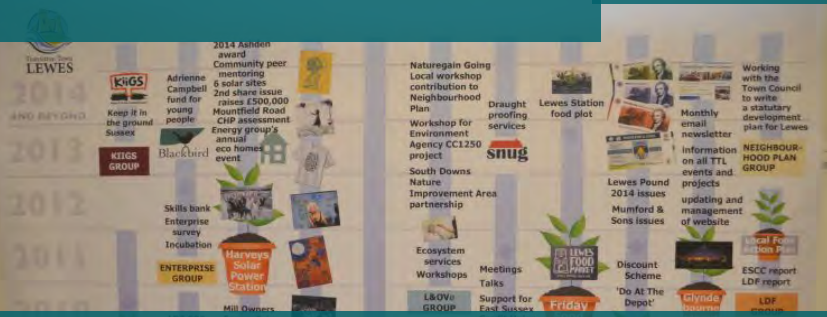


Transition Brixton's amazing 'Unleashing Cake'. Photo: Amelia Gregory.



1. 邀请：在请柬中明确这是个有趣的派对，正在发生什么，庆祝什么，亲自邀请人们参加，这毕竟是庆祝！

2. 食物和饮料：作为一场庆祝，不能缺了零食茶点，吃好喝好，为你们当地的食物文化庆祝。



3. 捕捉庆祝的事情：将你们所达成的成就和庆祝的事情列成表。做一个到目前为主的时间线和照片墙，把小事当成大事一样隆重庆祝。

4. 展望：这个庆祝并不是整个事情的终点，只是一个暂停点，团队接下去可能做什么，找一个有趣有效的方式来捕捉大家对接下来的想法。



8. 记录：安排人拍照、摄像或者以其他方式记录。你们之后会庆幸你们这么做的。让这些人再在同一个地方相聚不会这么容易发生了。

9. 不要图表：如果一定要有人讲解的话，尽可能积极向上，以讲故事的形式让它变得有趣，保持大家的能量，记住，这是一场庆祝！

如何好好庆祝

来自刘易斯小镇转型的“七年之痒”转型派对的经验



5. 不停改变：在刘易斯转型组织中，活动项目是一个唱诗班、一系列的对谈、一些诗歌、抽奖更多的唱歌、乐器演奏、跳舞，各种各样和项目互动的机会，提及正在影响的社区的活动，吃饭，喝酒，保持不停的变化。



6. 跳舞。如果能有机会跳舞，庆祝活动将会很成功，这是一种完美的庆祝方式。



7. 融入感：邀请别的和你们合作过的当地组织来展览或者让他们做任何想要做的，为你们建立的关系以及共同创建的成就庆祝。



10. 有一定数量：一个好的庆祝需要要好的发生，保证你们有足够多的人来参与。

3

深度 如何开始转型

本指南的目标是让你行动起来开始参与转型，并指出能够帮助你做得更成功的网络资源。接下来我们将告诉你更多有用信息，不过，现在我们需要先强调一个重要点。

从我们做过的转型活动中很重要的一件事情是，区别出正在形成的和最终成为的团队类别，究竟是初创团队还是核心团队。

我们转型的启动计划是开始转型运动的最好的基础之一。点击[这里](#)查看更多。



初创团队

在社区中开始转型运动需要一个能够付出时间和精力、有着广泛的技巧和经验的团队。它并不是靠魔法发生的。这个团队需要实施转型进程的第一步，我们称之为“初创团队”。如果每个成员都能参与到这个阶段、阅读本指南然后会面讨论如何开始的计划，这最为理想。



核心团队

核心团队是后面一点出现的，建立在初创团队的基础上，可能包含了这批人中的部分或者所有人，也可能一个都没有。核心团队是一个去完成那些社区转型、当地货币、食物计划等等项目的团队。但它建立在初创团队做所的基础上。下一章中，我们会讨论与这相关的更多内容。

上图：核心团队会议。 摄影：Jonathan Goldberg

初创团队

需要思考的几个关键点

人员

我们并不能独立完成转型。当然我们能够独立完成很多事情，减少能源使用、吃更多应季食物，这些的确也很重要。但是转型需要更多人来加入，不止是只有我们。或许你已经想到一些可能想要加入的人选了。他们可能是你的朋友、大学里的同学或者工作的同事。他们可能是你已经参加的一些团队里的成员。但如果你不知道邀请谁加入，这里有一些建议可以帮助你找到合适的人：

联系一些已经在做相似事情的朋友或者志趣相投的团队

通过网络和社交媒体进行宣传

通过放电影、对谈和其他活动，邀请人们参加。（如需获取活动列表参见我们的新闻传单，如需获取如何成功经营活动的贴士，详见规划和活动指南）

在当地的广播电台播送转型和相似目标的团队一同进行，开始取得联系

曾有一个澳大利亚的女士和我们联系，叹息说在她所在的小镇可能没有人对转型感兴趣，只有她一个人对这件事感兴趣。

“你确定吗？”我们问她。

一个月后，她给我们回电，她曾经的失望被喜悦所取代。她在当地的报纸投放了广告，然后就收到了超过120个回复，因此她的转型团队也诞生了。

我们听到很多疑问：

我们怎样才能举办对我们社区有吸引力并且有关的活动？

有些人会对广泛的全球问题等感兴趣，比如气候变化或能源供应。更多的人对当地问题感兴趣——健康和幸福，邻里关系，房价或失业。使转型问题与当地相关是一个真正的技术活。如何通过老人的故事来纪念当地的历史？抑或如何组织本地美食庆典、健康的户外活动、联系邻里的项目，让人们在自己的家园里和在街道上感到安全？

魔力人数该是多少？1个？12个？还是中间的某个数字？

我们之前提到过，如果你的团队只有你一人，那的确太小了。那么多大是太大，多小是太小？根据我们的经验，合适的团队人数是5到8人。12个人有点太大了。这似乎显而易见，但对于有志于做转型的人来说是件很重要的事，他们或许因此阅读了这本指南或者其他相关转型的文献，甚至已经完成了转型的培训或者拜访了某个转型初创团队。

谁？

成功地开展转型运动需要各种各样的人才。以下是我们发现最为有用的技能和品质。如果你们的小团队正在寻求新成员，这对你会很有帮助。你可以通过这个列表分析你们已经具备哪些技能，然后引入那些还缺失的部分——无论是邀请别人加入还是对已有成员做相关的培训。也别因为这个列表觉得还需要扩展好多技能而弄得垂头丧气，相信你总是能得到相关的帮助。

在组织时用到的技能：管理项目，让团队工作良好，协调不同人的活动，和志愿者一起工作



在2015年地球日，巴西格兰哈·维亚纳转型组织与来自当地OCA文化学校的孩子们一起渡过了一天，解气候变化，收集在学校周围的垃圾，最后以灯笼游行结束了一天。照片：Isabela Maria Gomez de Menezes

个人技能：友好和热情，和不同的观点、文化和世界观的人工作，知道如何处理差异和冲突

让会议有效、愉快的技能：建立和运行会议制度，发展团队的工作方式

设计和运行好的活动：公共演讲，预订场地，展示DVD，运行开放空间，促进讨论

网络组织的经验：把现有的组织和人员纳入进来

宣传技能：联络媒体，设计海报和传单，撰写博客和使用社交媒体

管理信息：电子邮件列表，公告，电话列表设计和维护网站

联系和了解当地的社区团体

了解当地的历史和热点话题

除了汇集合适的技能之外，发现人们是怎样的人也极有帮助：

他们能够奉献的时间：具体一点（每周半天？每月一天？）

乐趣：他们知道如何使这种工作愉快

可信赖：他们能做到他们说会做的事

同页：他们对为什么需要转型、转型是什么有着共识。

关心：对一群志愿者可以做什么保持现实的态度，并关注他们的幸福。

包容性：他们善于包容别人，所以不会由一两个人控制群体或其决策——意识到权力、特权和等级的问题，以及这对团队产生的广泛影响

你从一开始可能并没有这些技能，但你可以积极地寻找可能带来这些技能的人。记得可以通过本指南和我们的7个基本要素等转型组织的培训获得支持。

举办重大活动



列日市转型组织发起了一个关于地球食品带项目的大型公共活动。照片：列日市转型组织。

广泛地让社区参与进来需要举办令人鼓舞、引人深思的活动，并且尽可能能给予互动的机会。

转型组织很早就意识到给大众观看凄惨的电影并不是一个有效的激励人们参与进来的方式，我们有更好的方法。全世界的转型组织已经举办了不计其数的活动，这里便是一些如何举办重大活动的小贴士。

把人们碰面的机会最大化。每次活动开始时，都邀请人们和他们的邻居碰面，问他们是谁，来自哪里，为何在这里。让我们在同一个房间里倾听激烈讨论带来的能量！我们已经听说以这种双人交流方式促成了几段友好关系，其中一个甚至还是个小孩子。

如果你正在放映相关电影或者发表演说，让人们也有机会以小团体的方式讨论，最多3-4人，之后，你可以邀请他们回答一些问题。具体细节参见主持活动的温馨提示。

明确人们能参与的方式，例如：

和人们通过邮件讨论活动细节——询问他们是否愿意帮忙。

设定一个角色专门来和感兴趣想参与的人交流，一个“欢迎者”或者“志愿协调者”。

发现那些或许因为害羞或者缺乏自信的人，并邀请他们帮助一些特定的任务。

发现无法全程参与会议的但愿意花费时间的人——把愿意来帮助的人都列出来

把“帮助者招募”名单列在网站上，或者印刷在你们的传单或者时事通讯上。

有些事情需要提早明确好。

在哪里转型？

选择一个合适的规模开展转型，这是极其重要的。人口在几千到几万的小城镇能够运作得比较好。在城市里，在社区内进行会比较好，尽管也有一些在几十万人口的整个城市范围内开展，在乡村地区，或许可以覆盖一到多个乡村。

你们的决定需要基于可控性、影响力。思考你所在地区的可识别特征，是社区，城市还是一个地区？我们一般建议从小的区域做起，让事情自然发展，开始鼓励你的社区邻居们吧~



在巴西利亚的一个社区艺术项目，圣保罗的贫民窟，与转型组织合作举行。摄影：Boa Mistura.

我们听到不少疑惑：

我生活在偏远的小村庄里，我这儿应该没法开始做转型吧？

人们展开转型运动通过将很多乡村联合起来。如果你附近有小镇已经开始做转型了，他们可能也会提供给你一些可以参与的团队和会议进行共同工作。

和他人合作

我们无法独立完成转型，同样地，你的转型团队可能因为没有和其他团队联结，而在纠结于做想要的事。

例如，在托尼斯小镇转型的初期，很大精力都放在和其他团队建立联系、进行合作展示项目等等。点击[这里](#)阅读“如何创建伙伴关系”

开始联系

通过很简单的流程，把你的团队注册在转型网络中，会让你受益匪浅。注册获得转型网络最新资讯，让你时刻跟进新闻和发展状况。你也会发现你离你最近有哪些转型组织，和他们联系，如果你的地区还没有的话，可以自己创立一个。



在卢森堡转型项目中观众相互自我介绍。摄影：Carole Reckinger

动起来



“从肯萨尔到金布尼”转型“不可思议的饮料”城市酿酒项目庆祝他们最终产品的第一款口味。
图片：

祝贺你！你的转型团队已经建立并运营起来了。感觉很不错是不是？现在开始你得开始和各种各样有支撑的组织、团队和个人联系起来，找到一起举办活动、互相促进工作的机会，通过合作让转型团队工作得更有效率。

花点时间做些培训或者形成一个工作坊，学习有效的开会，探索再联系的工作（来自Joanna Macy的贡献），参加转型培训（网络上也有资源），当你让更多人参与你会形成一个大的联系名单，或许需要建立一个网站或者如Facebook主页等社交媒体，保持人们能始终获得正在发生的消息。

在这个阶段常会出现以下问题：看这些关于转型的问答

团队应该开放还是封闭？

我们应该寻求资金支持吗？

我们如何组织自己？

在健康团队要素中你会找到关于如何开展高效的会议、团队如何发展、如何为转型组织中获取并保留人才、如何决策的信息。《如何高效开展会议指南》包括很多运营会议的方法，但是，作为初创团队，还有一些需要思考：

初创团队会议比起大型的公众会议需要更加放松，但仍然要认真对待，决定具体的行动并找到负责实施的人。

作为团队如何做决策非常重要，因为会需要经常做决策。

确保团队活泼有趣，庆祝小成就，重视每个人的贡献，在工作的同时也要注意团队的社交效应。这可能是最重要的一点。

可持续团队&纳新



布里克斯顿小镇转型让你的一天充满意义。
摄影：Jonathan Goldberg.

当你有了一个不错的团队，你或许想让团队不再开放纳新，这样可以更好得相处。这样做没错——但你必须思考一下人们如何离开团队、如何让新的人加入。

或许有很多人你们的项目感兴趣想要加入——看看你们能否接纳他们又不至于使团队过大，或者持续让新的人进入。一些团队建立了工作组帮助项目完成，例如：建立团队关系、开展项目、关注特别的主题活动如食物等。像开放空间的活动能够让人们自己开展起来（参见完整的组织开放空间活动的指南）

融入感在转型组织中特别重要，团队需要有意愿能够接纳任何人。但是一些人缺乏积极协调团队的技巧和能力，没关系，让他们在整个组织的其他地方发挥作用。

当新的成员来到你们的团队，需要为他们思考：他们如何能够充分地投入进来，你们需要了解他们的哪些方面。你愿意让任何人加入到你们团队吗？有没有一个加入的标准（能够付出特定的时间段？是否认同团队的宗旨？能否遵守行为守则？）

你们或许需要安排团队中的一个人来在集体碰面前和新成员沟通，让他们了解团队的期望以及目标。

他们可以：

当新成员来开会的时候，让大家自我介绍并说明自己承担的工作。

要求新成员简短说明一下为什么想加入转型，能为团队带来什么。

会议开始前介绍团队是如何做决策的，目前正在讨论什么问题。

这里有更详细的如何深度纳入新成员的指南。



形成对不同兴趣领域的工作团队是一个非常有用的策略。摄影：Mike Grenville。



斯爵德转型在当地购物中心办的土豆节。摄影：Jonathan Goldberg.

最初发展转型团队或许有些混乱，但没关系！

在社区里展开转型新项目之初，或许会很混乱，但没关系，摸索着总能找到路。只要社区的核心想法是想帮助你们实现转型，而不是限制或者阻止你们做事。其实大部分时间都是充满欢乐、享受挑战的，为你们的社区建立一个你们想要的未来。用以下清单来核对你们的转型团队是否一切到位了

最初发展转型团队或许有些混乱，但没关系！

我们都理解团队的任务

我们都了解团队拥有的技能和缺乏的差距

我们都理解什么是转型

我们已经决定了在哪个地区实现转型

我们已经思考了如何让转型在我们的环境中落地

我们已经在国家网络上注册了转型的网站地址

我们已经联系了附近的转型团队

我们明白如何开展有效的会议

我们决定了团队如何进行共同决策

我们考虑了如何纳新

我们已经看过转型网站上的有关资源支持

我们明白需要积极寻求和创造任务、流程和团队关系之间的平衡。

转型网络的资源

你可以阅读：如何摆脱约束、如何做出好决策的指南。 <https://transitionnetwork.org/do-transition/starting-transition/7-essential-ingredients/>



4

深度：巩固

继续推进初创团队稳步建立核心团队

一旦你已经完成了所有的基本元素，初始阶段就完成了。做得很棒！你已经有了一个初创团队了！听起来需要来一场庆祝。或许已经有一些具体的工作团队和项目了，或者只是一个初创团队，都没关系。

转到转型流程的下一阶段，你们的目标是：

- 建立核心团队
- 建立关注转型主题的项目组：如食物、能源等
- 发展组织架构来达成更有挑战、更有影响力的项目



Photo: Jonathan Goldberg.

巩固

形成一个核心团队，需要关注这些转变：

为开展有雄心和影响力的项目做好准备

从建立基础的团队转变为能够建立起“大楼”的团队

由希望转型组织存在并繁荣而进行的团队，转变为希望一系列具体项目存在并繁荣。

所有转型达成的伟大的项目，如当地货币计划、有意搬迁方案、社区能源项目、城市农业：都需要初创团队设计的基础、结构和流程，但更需要具体运营的核心团队来做决策。

可以依据以下现象判断核心团队是否有效运行：

给予受到决策的影响的人发言的机会

为内部参与活动和外部服务的成员创立负责、透明的方法

通过足够的隐私来平衡透明度，为讨论和处理来创造内部安全

当容纳新的想法、人物和做事方式时保持一定的连续性

当新的想法被创造，能够帮助其形成新的项目和事业（并一定要自己完成）

因此，确保你们的核心团队运营到位还需要什么呢？

主题团队

现在你们可能可以形成一些主题团队了（如：食物、能量、内部转型、教育等等）。

有健康有效的主题团队对于核心团队的建立非常重要，需要初创团队退回去为项目提供积极的支持。

如果你们还没有主题团队，有一些建议来帮助形成主题团队：

用电影或者演讲针对转型的特定方面开展活动，如食物或者能源

在开放空间区域跟踪这些项目一段时间（这里：获取开放空间指南）

在以上两者场合，宣布你们想要形成这个主题的团队，邀请人们参与

你们也可以直接邀请你们觉得合适的人选，问他们是否愿意带领或者建立其中一个团队有时，只要问他们是否有兴趣建立团队，他们就愿意加入团队。

你们可以寻找已经存在的并且你们感兴趣的项目组，邀请他们

一旦他们形成并开始运营，邀请他们给出一个人员来和核心团队碰面，以便团队的形成并专注在已经在进行的项目。

项目支持

最好每个主题团队能够有：

网站
银行账户
办公室
宣传册
Twitter/Facebook账号
活动日记等等

初创团队能逐渐演化出一个项目支持团队来让项目获得更具有影响力的支持。这个团队，我们称之为“项目支持”，能够扮演很多重要角色，例如：

和重要的当地组织维持和管理相互关系
汇集基金资助
支撑更大组织的良好运营

为了支持更大更有影响力的项目，他们需要应对各种法律要求，包括：

财政责任
保险
健康和安
全
保护儿童
个人法律
责任
其他法律
责任

虽然这项工作可能不像使具体项目那样“性感”，但同样重要，而有些人喜欢做这样的事情！

转向下一代

如果你们的创始成员全部出了车祸，他们关于团队项目的记忆都丢失了，将会发生什么？把项目所有的信息让少数人集中承担有很大风险。虽然创始人的能量在转型运动开始时至关重要，但随着时间的推移，这会阻碍新人参与，甚至过度主导团队。新成员在努力让新事物发生时，可能会因为处在老成员的阴影中无法达成而感到沮丧。

对于创始人来说，需要认识到，让自己的项目自给自足并且不再需要他们实际上是成功的迹象。虽然这可能是项目中最艰难的一步，但也可能是团队发展和改进中至关重要的一步。

在这里真正能帮助团队的一件事是创造一个述说和纪念其历史的空间，花一些时间来捕捉团队的故事，什么时候成立，谁在何时加入，如何展开活动（如托尼斯小镇的转型运动）。如果人们感到他们在团队故事中被认可，他们会开始思考如何付诸行动。

有时可能是一个平稳的转型活动，但也可能团队由于愿景和目的而产生分歧，这些情况时有发生。但如果时机是对的话，仍然需要坚持去做，或许会发现，项目正在逐渐蓬勃发展。邀请外部协调人来支持这个过程是非常有帮助的。

有技巧的管理新成员和志愿者

从转型团队那里听到的有关问题中，其中一个就是管理新成员和志愿者的困难：他们或许来了几次会议然后就不再来了。我们经常思考这背后的原因，我们总结了一些或许能够有帮助让他们更好地融入的建议：

你们可以给他们一个介绍组织架构和团队流程的小单子，包括：

基础组织架构

职务和权责

如何处理财务

组织是何种性质，慈善还是社会企业

决策是如何制定、记录和执行的

会议如何运营，包括议程设置、基本规则、角色、地点等，如果对团队或者动态关系有些想法应该向谁反映

这能够帮助大家更好定位自己，也更清晰如何能够做出最大贡献。

这些小贴士可能奏效：

设定一个角色来和新的志愿者问候、碰面，并担任他们的联系人

这个角色需要回答志愿者的问题并解释如何在会议外做事，并支持他们融入团队

当新的成员开始进入角色，他们会清楚：

怎样的角色是被需要

做事的技巧和时间

如何交接



肯萨尔到金布尼（英国伦敦）当地水果树的丰收庆祝，摄影：Jonathan Goldberg.

如果可能，为这个角色做一本志愿者说明。也可以为受托人、核心团队成員、志愿者、帮助者和受雇人都做一本。

因此当有人退出可能会按以下顺序发生：

担任该角色的人会通知大家他们将要退出
在发生这种情况时尽可能多地清楚这个角色的工作
可能需要多于一个人来替换这个角色，分担任务
然后邀请他人部分或全部进入角色

带来新的成员需要时间，而从长远来看，新成员是唯一能使团队持续发展的要素，这个认知非常重要。另外，不要让“做事”的压力妨碍了新成员的生活和幸福。

[点击这里获取该方面指南。](#)

小心甜甜圈效应

一些转型团队分享了一种他们称之为“甜甜圈”的效应，是指团队的能量关注在个别特别有热情的人上，把最好的项目给了他们，而不是让初创团队通过共同协调和联系的方式来安排项目。

因此，可能是在你们团队的第一年，的确非常活跃，开展了大量的事件和项目。到第五年，你们可能会有一个社区花园，社区能源公司，常规维修咖啡馆和各种工作坊。但每个人都很忙，而没有足够的时间以核心小组的方式继续运作。所以也许，在十年之后，你们有很多伟大的项目建立起来并且蓬勃发展，但是他们是从转型中起源的事实却成了一个遥远的记忆。

从某些角度看这不是个问题。你已经有一些很棒的项目，那是不是转型运动有什么重要呢？但这的确很重要，因为这意味着从有限的新能源角度来思考整个过渡计划，这本身是难以维持和增长的。一些团体通过从社区内外获得资助完成项目管理，使能够将所有事物整合在一起，并让个体感受到自己是整体的一部分。

[点击这里](#)获取从初创团队成长为核心团队的更多指南。

或者

如果整个甜甜圈的比喻不适合你们团队，你可能会想到像吃太空的晚餐。除非你非常注意，否则你的前菜可能漂浮在这里，你的布丁漂在那里，而你的刀叉则漂在其他地方。将它们全部放在托盘上需要一些格外的努力。与转型一样，保持每样事情都在同一个进程里，需要集中注意力。



5

转型的健康检查

随着你们团队的进步和越来越多的工作，定期停下来庆祝你们所取得的成就将很有用，（参见第41页）也需要定期互相检查活动的进展，我们创建了转型健康检查细则来帮助你们。

我们建议你们每年至少进行一次健康检查，以了解团队的工作状态。健康检查还可以指出团队的前进方向，并且可以将问题防患于未然。它已被许多转型组织（包括跨文化）测试，是帮助转型组织良好运作的智慧的结晶。





如何使用转型健康检查细则的工作坊，潘维斯的再经济日，2015年2月，摄影：Mike Thomas.

转型健康检查细则可以帮助你们：

反映团队行动目标所在
踊跃讨论什么是有效的，什么需要加强
庆祝优势和成功
确定可能需要更多工作、技能或资源的领域
厘清下一步行动——其中可能包括减少一些工作。

许多团队发现，通过健康检查提出了很多问题，有时候能讨论出解决方法。其关注点在于是团队是如何运作的。

每个转型团队都因参与者的组合、遇到的机遇和挑战、举办影响人们加入的外部活动等因素的不同而多元。我们希望通过做健康检查，你们庆祝已取得的成就，而不是关注在那些没有达成的。据我们所知，没有一个初创团队能把一切都搞定！



2015年在兰卡斯特转型组织的参与者在健康检查。

我们喜欢用动物形象来讨论健康检查。这不是一个特定的动物：对于不同的文化，动物有不同的内涵。所以这个动物，通常有4条腿，一条尾巴，一个脑袋。我们的看起来像皮卡丘（来自宠物小精灵），但你可以想象成你们喜欢的。

四条腿代表了基础，是转型团队缺一不可的四个要素：

1. 让你们的社区参与到转型中
2. 有健康的团队
3. 网络和伙伴关系
4. 实际项目

在你们团队中进行一次诚挚的公开讨论，说说你们每一项工作能打几分？你可以给每个项目给出介于1到5之间的分数。

然后，动物的眼睛则代表这视野。从其本身和它创造的事件来看，你们团队的视野有多清晰？

你们的动物的尾巴摇摆了吗？尾巴表示反思和庆祝。团体有多么开心？能量水平如何？你们停下来庆祝所取得的成就的频率如何？

最后，动物周围的世界是也运动的一部分。你们团体与所在地区、国家以及国际上的转型运动有多大程度上相关联？

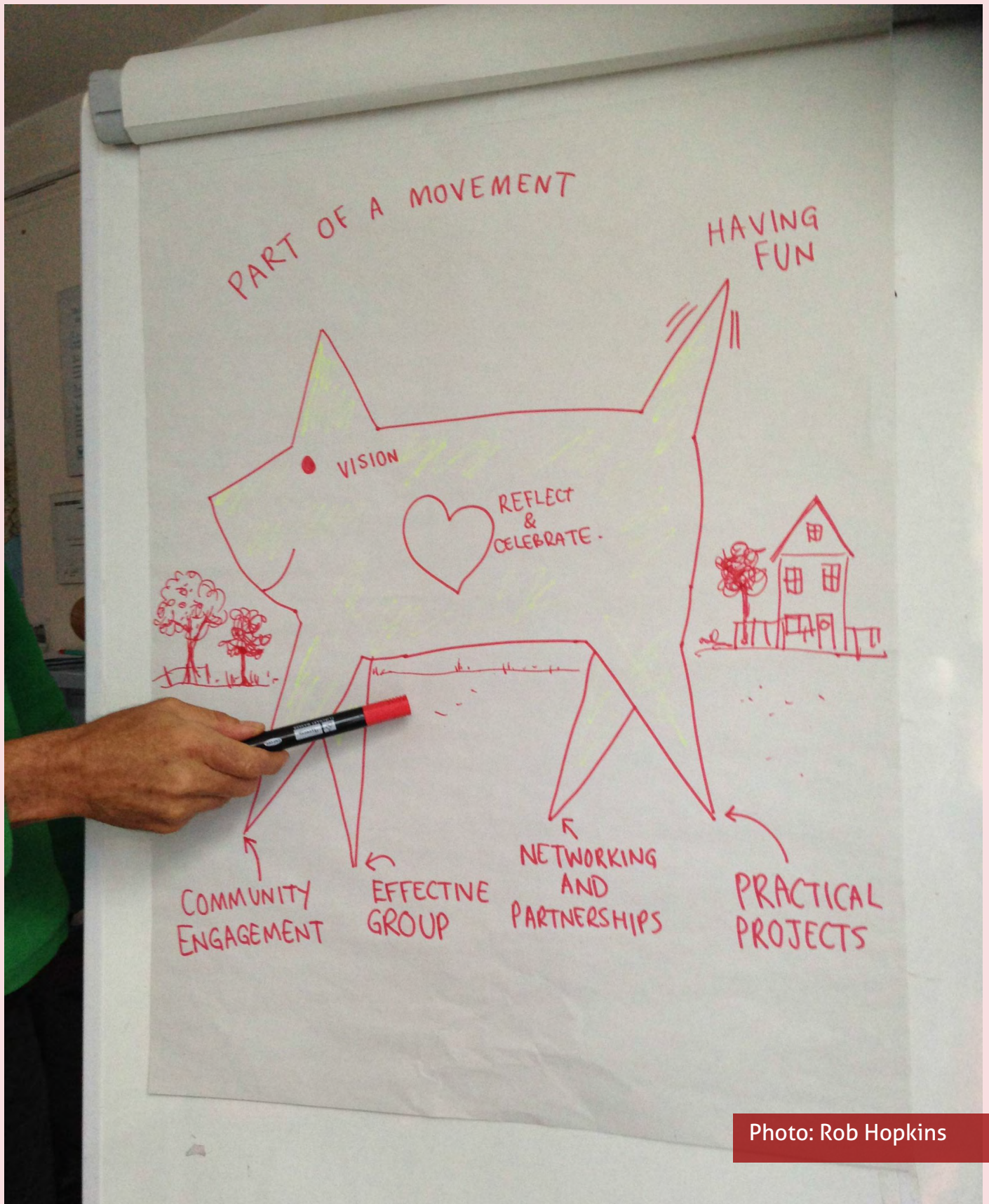


Photo: Rob Hopkins

把它变成一件年度事项

你们可以把做健康检查的这个晚上持续得更久一些。或许可以一起吃顿饭，画出你们自己的动物版本，并抓住这个机会进行一场有关于团队去向何方、真正有价值的讨论会。每年都进行一场广泛的检查将会非常有用。

下一站，在哪里？

其实这取决于你们。我们真诚希望这本丰富多彩的、充满希望的、鼓舞人心的指南更能给你带来在社区组织转型运动的流程中所需要的一切。通过正确的结构和流程，你们将能够做一些奇妙的事情。你渴望做什么？你渴望在周边世界、这个被你称为家园的地方创造或者期待的是什么？转型从较小的项目开始，这将给予人们信心、感受到变化是有可能的，或许会成为他们第一次与其他人合作的经历。

转型运动志向深远，想要改变我们生活的地方，变得能够自给自足、自我建造、自我就业、自力更生。这的确是个任务。这将需要时间、决心和团结。但至关重要的一点是，项目如何运作，与项目内容本身相比，即使不是更重要，也至少是一样重要。我们所做的不仅仅是创造重新想象和重建世界的项目，同样重要的是，我们的工作方式、创造的组织文化，也应该符合我们想要创造的世界。不然，如果我们基于复制现有文化不健康的相关工作方式，也就没必要去创造了一个新的、更健康、更有弹性的文化。

所以你所做的、你所创造的，只受创造力和相信事情有可能改变的程度的限制。通过关注其他转型组织在世界各地的项目来保持灵感。然后去改变世界，从你自己的小角落开始。



法国的盎格萨姆是一个在当地政府全力支持下的转型的优秀案例。它的故事已经被电影制作人 Marie-Monique Robin 拍摄成纪录片《我们在等什么？》。

资源

如果你想进一步了解转型，可以访问网站：www.transitionnetwork.org；此外，以下资料或许对你也很用。

书籍

可持续的在地家园：如何在你的社区发生。 Bird, C. (2010). 转型书籍/绿色书籍出版社

行动中的转型：托特尼斯的2030：节能减排计划。 Hodgson, J, Hopkins, R. (2010). 托特尼斯转型小镇/绿色书籍出版社

转型手册：让你的社区在不确定的未来更加有弹性。 Hopkins, Rob. (2011). 绿色书籍出版社

行动的力量：社区行动如何改变世界。 Hopkins, R. (2013). 绿色书籍出版社

21个转型故事：转型社区运动如何重现和重建我们的世界。 Hopkins, Rob. (2015). 转型网络
在网站可以看到21个故事、相关的电影。

当地货币：如何在你的社区发生？ North, P. (2010). 转型书籍/绿色书籍出版社

当地食物：如何在你的社区发生？ Pinkerton, T, Hopkins, R. (2009). 转型书籍/绿色书籍出版社
社区、地方议会和低碳未来：如果政府不做我们可以做什么。 Rowell, A. (2010). 转型书籍/绿色书籍出版社

电影

转型1.0 (2009): [点击查看](#)

转型2.0 (2009): [点击查看](#)

明天(2015): [点击查看](#)



In Transition 2.0



转型2.0对转型和如何实现转型进行了最全面的介绍。

<https://youtu.be/FFQFBmq7X84>



转型：剩余食物咖啡馆的故事，来自21个转型故事

https://youtu.be/R_8zbYqiSKA



南非格雷屯小镇的转型是短片中的亮点。

<https://youtu.be/KseuO8YYY0s>



格林斯勒农业社区的故事（来自21个转型故事）

<https://youtu.be/kEZnuiY3c0hg>

