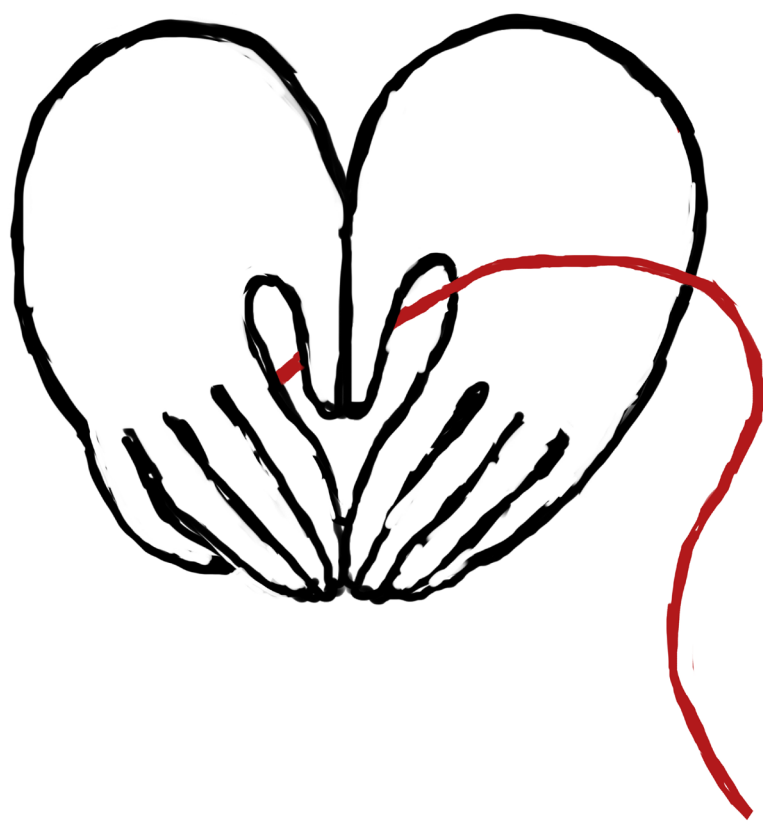


Med LEADER-metoden för omställning till hållbarhet



Erfarenheter från fyra leaderområden

Rapporten är framtagen inom samarbetsprojektet *Leader Lär – för omställning till hållbarhet* och kom till under projektiden augusti 2012 till augusti 2014 i en arbetsprocess av sammanlagt fem träffar mellan de fyra ingående leaderområdena.

Följande personer har deltagit i projektet (vid minst två träffar):

Astrid Lindgrens Hembygd:

Carina Engqvist, Renate Endres, Hillevi Helmfrid, Daniel Hägerby, Christian Holzer, Sven Joelsson, Kristina Lindelöf, Laurent Mertz, Therese Sjögren, Emma Sundman, Christina Torstensson

Leader Mellansjöländet:

Niklas Högberg, Milis Ivarsson, Anders Jansson, Kjell Möller, Eva Sääv, Anders Tivell

Leader Sjuhärad:

Annika Andersson, Elisa Brånin, Anne Udd, Eivor Ottosson, Sassi Wemmer

Åres Gröna Dalar:

Lena Bromaker, Catarina Nordin, Erik Danielsson

För frågor om innehållet i rapporten kontakta huvudredaktörerna:

Hillevi Helmfrid (hillevi@alhembygd.se)

och Daniel Hägerby (daniel@alhembygd.se)

Utgiven i juni 2014 av *Astrid Lindgrens Hembygd* (www.astridlindgrenshembygd.se) i samarbete med *Leader Mellansjöländet* (www.mellansjolandet.se), *Leader Sjuhärad* (www.leader-sjuharad.se) och *Leader Åres Gröna Dalar* (www.aresgronadalar.se)

**Astrid Lindgrens Hembygd
Skytteg. 2, 598 35 Vimmerby**

Illustration och form:

Hanna Hallén - hanna.luckyweb.se

Innehållsförteckning

Ordlista	5
Inledning	6
1. Hur har Leader arbetat med hållbarhet hittills?	7
2. Projektet Leader Lär - för omställning till hållbarhet	9
3. Utmaningar och möjligheter	12
Varför behöver vi ställa om?	12
Landsbygdsutveckling och hållbarhet	12
Inre, yttre, kollektivt och individuellt	14
En praktisk teori om förändring	15
Betydelse av vision	17
Att kommunicera värderingar	18
4. Framgångsfaktorer för hållbar utveckling genom leadermetoden	20
Öka föreningens engagemang i hållbarhetsfrågor	20
Se till att hållbarhetsperspektivet finns med i strategin och strategiuppföljningen	20
Se till att hållbarhetsperspektivet finns med i projektkriterier och projektprioritering	20
Utnyttja föreningens möjlighet att driva egna projekt för att stärka hållbarhetsarbetet	20
Öka tydligheten	20
Hämta hem idéer från andra platser	20
Våga experimentera och skapa en tillåtande atmosfär som gynnar kreativitet	20
Stötta eldsjälarna och möjliggör att en grupp skapas omkring dem	21
Underlätta gemensam förståelse för sambanden mellan lokal utveckling och omställning till hållbarhet	21
Fördjupa förståelsen för hur förändring går till och betydelsen av att hantera psykologiska försvar	21
5. Vad tycker ”omställarna” om Leader?	36
6. Hållbarhet och Resiliens	38
7. Vad är hållbar landsbygdsutveckling?	39
Vidareläsning	41

Bilaga 1: Enkät och intervjuer med leaderområden	42
Mailenkät	42
Telefonintervju	44
Bilaga 2: Förteckning över de metoder och material som använts inom projektet Leader Lär	46
Omvärldskort	46
Omställningens dimensioner	46
Brainstorm om underliggande antaganden	47
Visionsarbete	47
Dialogcafé	47
Synergimetoden	48
Rundor	48
Semistrukturerade samtalsintervjuer	48
Enkätundersökningar	49
Gemensam sak – Common Cause	49
Psykologiskt perspektiv	49
Opponera på varandras strategier	49
Identifiera framgångsfaktorer tillsammans	50
Resiliensövningar	50
Nominell grupptechnik (NGT)	50
YYY, how how how	51
Djuplyssning	51
Mönstersökning	51
Övning om komplexa system	51
Övning kring innovativitet	52
Dubbla cirklarna	52
Fjärilsberättelsen	52
Bilaga 3: Hållbarhetskriterier	53
Gruppernas kriterier	53
Gemensamma kriterier	57
Bilaga 5: Reflekterande utvärdering av Leader Lär	67

Ordlista

Leader

Leader är en metod för landsbygdsutveckling inom ramen för EU:s landsbygdsprogram. Själva ordet Leader är en förkortning av en fransk mening: "Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale". Det betyder "samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden". Arbetet organiseras i ett geografiskt område genom en ideell förening som står öppen för alla boende i området.

LLU

LLU står för Lokalt Ledd Utveckling och är benämningen på det program inom vilket arbetet med leader-metoden kommer att ske från och med 2015. På engelska CLLD.

LAG

I Leader styrs arbetet av en LAG-grupp, en Local Action Group.

Leaderstrategi = Leaderplan

Begreppen leaderstrategi och leaderplan används synonymt i rapporten och står för det dokument som ska vägleda leaderarbetet under en sjuårig programperiod. Varje leaderområde formar sin egen strategi utifrån lokala behov och förutsättningar. Det innebär att det kan se olika ut mellan områdena, beträffande prioriteringar och insatser, även om arbetsmetoden är densamma.

Lokal utveckling och landsbygdsutveckling

Det område som omfattas av EU:s landsbygdsutvecklingsprogram innehåller även tätorter som i dagligt tal inte benämns som landsbygd. Därför är begreppet lokal utveckling ofta en mer passande beskrivning på det som Leader arbetar med. Begreppen lokal utveckling och landsbygdsutveckling används parallellt i rapporten.

Treparterskap

Med treparterskap menas det samarbete mellan ideell, privat och offentlig sektor som ska genomsyra arbetet enligt leadermetoden.

Hållbar utveckling, omställning till hållbarhet, omställning

Brundtlandkommissionen (1986) uttryckte hållbar utveckling som en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. En annan definition lyder: Maximal livskvalitet för alla inom ramarna för Jordens bärkraft (World Conservation Strategy 1980). En utgångspunkt i båda fallen är att dagens utveckling inte är hållbar. Ordet omställning indikerar en kursändring med sikte att nå ett mer hållbart tillstånd. I rapporten används begreppen som synonymer även om de har lite olika klang. För rapportens syfte spelar de olika tolkningarna underordnad betydelse. Ordet "omställning" används som en förkortande synonym för "omställning till hållbarhet".

Resiliens

Resiliens är ett systems långsiktiga förmåga att klara av förändring och vidareutvecklas. Resiliensbegreppet kompletterar hållbarhetsbegreppet och betonar sammanvävningen av sociala och ekologiska system i ständig förändring och behovet av att bygga beredskap för överraskningar. Motsatsen är sårbarhet. Men ord som tålig, robust och motståndskraftig fångar inte begreppets hela betydelse. Dessa begrepp beskriver motsatsen till sårbarhet i enkla system medan resiliensbegreppet behövs för att beskriva minskad sårbarhet i komplexa system.

Inledning

Det står klart att människan inte kan fortsätta på den utvecklingsväg där vi nu befinner oss om vi ska kunna ta ansvar för kommande generationer. Men vad ska vi då ta oss till?

På alla nivåer i vårt globala samhälle behöver vi stanna upp, kavla upp ärmarna och justera kursen. Vi behöver ställa om till ett hållbart, livsbefrämjande, resilient och rättvist samhälle där människan blir en positiv kraft, istället för att som idag, utgöra ett hot mot framtida välfärd, fred och valfrihet.

Även om många viktiga förändringar behöver göras på statlig och överstatlig nivå, behöver omställningen också i hög utsträckning ske i våra lokalsamhällen. Det är dessa som ligger i fokus för Lokalt ledd utveckling och Leader.

Leader är en metod för lokal utveckling kopplad till EU:s landsbygdsprogram som funnits sedan 1996. Vi går nu, 2014, in i en ny programperiod för EU-finansiering. Leaderarbetet breddas genom att flera olika EU-program kopplas på. Samtidigt introduceras det nya begreppet Lokalt ledd utveckling.

Denna rapport bygger på insikter från projektet *Leader Lär – för omställning till hållbarhet*, ett kollegialt lärandeprojekt som bedrivits under två års tid som ett samarbete mellan de fyra leaderområdena *Astrid Lindgrens Hembygd*, *Mellansjölandet*, *Sjuhärads* och *Åres Gröna Dalar*. Det övergripande syftet med projektet har varit att klargöra vilken roll Leader/Lokalt ledd utveckling kan och bör spela i den viktiga omställningen till hållbarhet.

Projektet har lagts upp som en serie av fem träffar där representanter från leaderområdena har fördjupat sig kring centrala frågor så som exempelvis: Varför behöver vi ställa om? Vilken är Leaders roll? Vad är resiliens? Hur man tar fram hållbarhetskriterier för leaderarbetet och hur kommer förändring till stånd? Deltagarna har utbytt erfarenheter och reflekterat tillsammans. Som komplement till denna kollegiala lärandeprocess har två enkätundersökningar genomförts, den ena enkäten skickades till alla Sveriges leaderområden, den andra till 6000 personer registrerade på sociala medier som handlar om omställning. Därutöver har ca 15 telefonintervjuer med leaderområden genomförts. Allt detta sammantaget bildar underlag för rekommendationerna i denna rapport.

En utgångspunkt för projektet var att Leader skulle kunna spela en viktig roll i omställningen. Angreppssätt som är bärande inom Leader- så som förankring i platsen och dess unika förutsättningar, fokus på lokala initiativ och drivkrafter, samarbete mellan olika grupper och byggande av nätverk för samverkan, samt att stödja människor att ta aktiv del i utvecklingen av sina lokalsamhällen - är centrala också för omställningen till ett hållbart samhälle. En slutsats i projektet är att denna potential hittills inte alltid utnyttjats till fullo. Förhoppningen är att denna rapport ska fungera som inspiration och vägledning för att Lokalt ledd utveckling i kommande period blir en stark motor för omställning till hållbarhet.

I. Hur har Leader arbetat med hållbarhet hittills?

Tidigt i projektet gjordes en skanning av Sveriges leaderområden för att få en bild av hur utmaningarna kring hållbar utveckling hanteras i de olika områdena. Materialet består av enkätsvar från 30 leaderområden samt 15 telefonintervjuer med verksamhetsledare. Det mönster som framträder visar på fem olika kategorier av förhållningssätt som presenteras i tabellen nedan.

Tabell 1: Det finns många olika förhållningssätt till hållbarhetsutmaningen i Leadersverige.

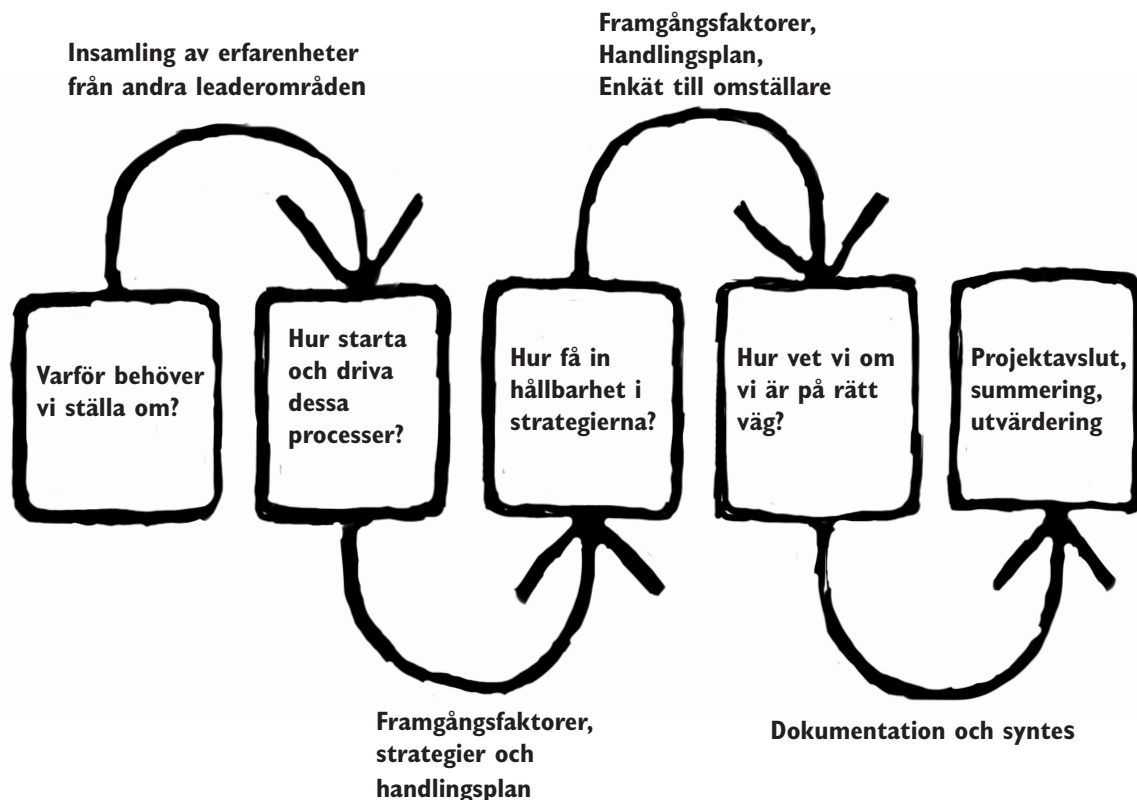
Förhållningssätt	Beskrivning	Typiskt citat
Omtolkning av ordet	Hållbarhet tolkas i projektskala.	<i>Vi har många projekt som ska vara hållbara under lång tid.</i>
Okunskap och/eller Ointresse	Indirekt framkommer att respondenten saknar intresse och/eller kunskap.	<i>Vi behöver ge resurser för att stötta det elementära-behovstrappan- innan vi kan intressera oss för hållbarhetsfrågor [...] Vi är bara människor- det är viktigare med fiber än att lägga engagemang på omställning.</i>
Korrekt men likgiltigt	Hållbarhet ses som ett horison-tellt mål. Man ser ingen anledning att fundera närmare på vad det innebär eller vidta några särskilda åtgärder.	<i>Vi har hållbarhet som en variabel i våra ansöknings-handlingar och den finns med som indikator i strategin.</i>
Projekten trillar in av sig själva	Man har beviljat projekt med hållbarhetsprofil men det är inte resultat av en medveten satsning.	<i>A: Vi har beviljat hållbarhetsprojekt – men de hittade oss och inte tvärtom.</i> <i>B: Vi har stöttat flera omställningsprojekt. Vi har ju personer som X.Y. boende här i vårt område.</i>
Leader driver och stöttar hållbarhet	LAG lyfter aktivt hållbarhetsperspektivet i sin marknadsföring och i sina projektkriterier. LAG driver egna projekt som syftar till att öka medvetenheten om hållbarhet.	<i>A: Vi jobbar med underifrånperspektivet- deras idéer, men vill lägga detta extra perspektiv på det. Vi ställer frågan hur kan man göra detta på ett hållbart sätt?</i> <i>B: Genom att bedriva ett projekt som ska öka kunskap och engagemang kring de här frågorna hoppas vi på sikt att det ska leda till att en ny sorts projektansökningar ska komma in.</i> <i>C: Nu har vi en omställningscoach som åker runt bland våra befintliga projekt och gör dem medvetna om vad de redan gör som går i hållbar riktning, men som de kanske inte tänkt på. Det sätter igång en process.</i>

Undersökningen ger inte underlag för att säga hur många av landets leaderområden som kan inordnas under var och en av dessa förhållningssätt även om det verkar finnas en tyngdpunkt på "korrekt men likgiltigt". Säkerligen skulle svaren i många fall se olika ut om en annan person i samma leaderområde blivit intervjuad. Men materialet ger ändå en bild av de många *olika* sätt på vilket ett leaderområde kan ta sig an hållbarhetsutmaningen. Det är inte självklart för Leader att arbeta aktivt med hållbarhetsutmaningen. Men potentialen finns där. Undersökningen presenteras närmare i bilaga 1.

2. Projektet Leader Lär - för omställning till hållbarhet

Projektet *Leader Lär* initierades mot bakgrund av att hållbarhetsutmaningen är svår och komplex. Det som hindrar omställningen till ett hållbart samhälle är inte i första hand brist på fakta eller att vi saknar tekniska eller praktiska lösningar. De främsta hindren hänger ihop med att vi byggt strukturer som är svåra att förändra, inte minst på grund av den kultur med de värderingar, verklighetsuppfattningar och gemensamma "för-givet-taganden" som är kopplade till och bär upp dessa strukturer. De globala hoten är överväldigande och information om dem och vår egen roll aktiverar psykologiska mekanismer så som förnekelse, projektion, bortträngning, intellektualisering, förskjutning, reaktionsbildning, undertryckande m.m. (Landeström, 2013). Att arbeta med omställning till hållbarhet är därför i många stycken svårare än annat arbete med lokal utveckling. Det är inte självklart hur man kan gå tillväga. Svårigheterna är en trolig förklaring till att de svenska leaderföreningarna över lag ännu inte på allvar tagit sig an hållbarhetsutmaningen (se ovan). *Leader Lär* startades mot denna bakgrund med syftet att utgöra en plattform för gemensamt lärande, erfarenhetsutbyte och metodutveckling.

Projektet pågick under två år och lades upp som en serie av fem träffar med arbete på hemmaplan mellan träffarna. Träffarna anordnades omväxlande i vart och ett av de fyra deltagande leaderområdena: *Astrid Lindgrens Hembygd*, *Leader Mellansjöländet*, *Leader Sjuhärads* och *Åres Gröna Dalar*. Inbjudna att delta i mötena var representanter för LAG, projektledarna och lokala samarbetspartners. Målsättningen har varit att hålla en kontinuitet i deltagandet för att få en lärandeprocess där insikter från ena träffen vidareutvecklas vid den näst följande. Samtidigt har det också varit viktigt att ge många insyn i projektet, varför ett större antal ur det lokala LAG, på den plats där mötet har hållits, har välkomnats att delta vid ett enstaka möte. Sammanlagt har 47 personer från fyra områden deltagit på minst en träff medan 20-25 av dessa har stått för kontinuiteten.



Figur 1: *Leader Lär* projektet var upplagt som en serie av fem kollegiala lärandeträffar.

Nedan beskrivs arbetsprocessen i projektet steg för steg. En förteckning över använda metoder och material finns i [bilaga 2](#).

Träff 1: Varför behöver vi ställa om?

Vid den första träffen bearbetades de globala hoten och hur de griper in i varandra med hjälp av en kortlek med omvärldsfakta. Omställningens dimensioner (inre/ytte, kollektiv/individuell) diskuterades liksom de antaganden som ligger bakom den nuvarande icke hållbara samhällsutvecklingen. En övning kring var och ens hållbara framtidsvision genomfördes också. Något av innehållet från denna första dag beskrivs i nästa kapitel under "[Varför behöver vi ställa om?](#)".

Den andra dagen på första träffen ägnades åt projektstart. I form av ett dialog-café bearbetades visioner för projektet (vad vill vi utveckla?), inriktningen på det kollegiala lärandet (vad behöver vi lära?) och projektets samarbetsformer (hur arbeta tillsammans?). Det som framkom vid dialog-caféet vägledde den fortsatta formgivningen av projektet.

Mellan träffarna

Under första träffen kom många frågor upp kring hur andra leaderområden arbetar med hållbarhet. Projektledarna, en från vart område, gavs i uppdrag att genomföra en intervjuundersökning med sina angränsande leaderområden. Dessutom satte projektkoordinatoren samman en enkätundersökning som skickades ut till samtliga svenska leaderområden. Det är delar av denna undersökning som redovisades i [föregående kapitel](#) och i [bilaga 1](#).

Träff 2: Hur kan Leader starta och driva processer för omställning till hållbarhet?

Vid den andra träffen redovisades resultaten från enkät- och intervjuundersökningarna. Fokus var att vaska fram goda exempel, framgångsfaktorer och fungerande strategier som använts av leaderområden som vill stötta och driva hållbarhetsfrågorna i sitt område. Ur materialet sållades till en början 17 olika framgångsfaktorer fram och presenterades för gruppen.

Genom enskild "pluppning" och arbete i grupp sorterades, vidareutvecklades och kompletterades dessa framgångsfaktorer av projektdeltagarna. Processen har åtarupptagits vid ett flertal tillfällen senare under projektet. Resultatet presenteras i [kapitel 4](#).

I intervjumaterialet framkommer tanken att leaderområden som har en väl utvecklad förståelse av hur landsbygdsutveckling och hållbarhet hänger ihop har större chans att lyckas med hållbarhetsarbetet. Mot denna bakgrund genomfördes vid träffen ett särskilt grupparbete med detta tema. Det ledde också till fortsatta diskussioner på forumet. Dessa diskussioner bildar underlag för avsnittet "[Landsbygdsutveckling och hållbarhet](#)" i kapitel 3.

Nära kopplat till frågan om hur Leader kan verka för omställning till hållbarhet ligger den generella frågan om hur förändring i samhället sker och hur enskilda personer och idéburna organisationer kan bidra till samhällsförändring. På träffen hade vi därför två inslag som handlade om detta. Det ena var ett videoklipp av psykolog Billy Larsson som beskriver de psykologiska utmaningarna. Det andra var ett interaktivt föredrag om värderingars betydelse när vi vill föra fram ett budskap. Föredraget tog utgångspunkt i handboken *Common Cause* (valuesandframes.org). En sammanfattning av detta föredrag finns i avsnittet "[Att kommunicera värderingar](#)" i kapitel 3.

Mellan träffarna

Efter träffen fortsatte projektkoordinatoren arbetet med att strukturera materialet kring framgångsfaktorerna. Varje leaderområde skulle också på hemmaplan påbörja arbetet med att ta fram den handlingsplan för hållbarhet som fanns angiven i projektplanen. Därtill uppmanades alla som skulle delta på nästa träff att läsa leaderstrategierna för kollegornas områden.

Träff 3: Strategi och handlingsplan

Den tredje träffen hade tema strategi och handlingsplan. I en övning opponerade deltagarna på varandras strategier, varvid intressanta samtal om strategiernas roll, hur de skulle kunna förbättras generellt och hur de skulle kunna förbättras ur hållbarhetsperspektiv, fördes. Former för strategiprocessen samt de områdesvisa

handlingsplanerna diskuterades också. Insikter från dessa samtal finns samlade bland framgångsfaktorerna i [kapitel 4](#).

I leaderplanen för *Åres Gröna Dalar* är resiliens ett viktigt begrepp. Ända sedan den första träffen hade många deltagare ställt frågor kring detta nya begrepp som inte har någon bra översättning till svenska. När mötet hölls i Åre passade det därför bra med några praktiska övningar som klargjorde begreppet. Några insikter kring resiliensbegreppet presenteras i [kapitel 6](#). En följd av arbetet med resiliensbegreppet vid träffen blev att representanterna från *Astrid Lindgrens Hembygd* blev inspirerade att åka hem och utveckla ett arbete kring lokal resiliensanalys. Ett planeringsverktyg för resiliens har också tagits fram. Se [bilaga 2](#).

Åre är också känt för sitt arbete med lokal ekonomi. Därför lades en del tid på föredrag och studiebesök kring temat lokal finansiering, samägande mm. Dessa initiativ som har stark bäring på lokalsamhällets resiliens beskrivs inte i denna rapport. Se istället (www.lokalkapital.se) och (www.fjallbete.se).

Mellan träffarna

Efter tredje träffen fortsatte arbetet med framgångsfaktorerna i en serie gruppsamtal på telefon där varje deltagare själv kunde välja under vilka punkter han/hon ville bidra med tankar och erfarenheter. Projektkoordinatorerna tog också initiativ till enkätundersökningen med "omställarna" se [kapitel 5](#).

Träff 4: Kriterier för hållbarhet

Tema för den fjärde träffen var modellgranskning och kriterier för hållbarhet. Arbetet leddes av konsulterna Marilyn Mehlmann och Miriam Sannum med verktyg och tillvägagångssätt hämtade från L4C (Learning for Change Handbook). Metoderna finns beskrivna i [bilaga 2](#) och resultaten i [bilaga 3](#). *Leader Sjuhärad* arbetade vidare med hållbarhetskriterier i LAG direkt efter träffen.

Vid träffen fick de deltagare som så valde också höra ett kort föredrag om en praktisk teori kring förändring. En sammanfattning av denna finns i avsnittet "[En praktisk teori om förändring](#)" i nästa kapitel.

Mellan träffarna

Mellan de två sista träffarna dominerade arbetet med den här rapporten och varje områdes arbete på hemmaplan med att integrera lärdomarna från projektet på hemmaplan.

Träff 5: Syntes och utvärdering

Den sista träffen ägnades till stor del åt summering och utvärdering av projektet men innehöll också ett fördjupande pass kring några av leaderbegreppen (samarbete, innovativitet och underifrånperspektiv) sedda med systemförändringsglasögon.

Ett moment i utvärderingen var att projektets mål, men även de önskemål som deltagarna själva formulerat vid första träffen, jämfördes med utfallet. Deltagarna vid sista träffen menade att de kommer att ha nytta av det här projektet under lång tid. Man upplevde sig ha fått redskap i form av ett nytt seende och nya begrepp samt genom konkreta övningar, upplevelser, kontakter och återanvändbara upplägg och material. En insikt var att arbete med omställning till hållbarhet kräver tid, dialog, process och egna upplevelser. Den största utmaningen har varit att överföra kunskap och insikter till övriga LAG som inte deltagit vid träffarna. Se [bilaga 5](#).

3. Utmaningar och möjligheter

Detta kapitel ger en bakgrund till hållbarhetsutmaningen, förändringsprocesser, kopplingen mellan omställning och landsbygdsutveckling och annat som en leaderförening som vill verka för hållbarhet behöver förhålla sig till eller kan ha nytta av. De modeller och fakta som presenteras är sådana som använts vid de kollegiala lärandeträffarna.

Varför behöver vi ställa om?

Världen står inför ett komplex av kriser som hänger ihop och förstärker varandra. Vi behöver ställa om samhället för att kunna hantera konsekvenserna av oljetoppen, den globala uppvärmningen, ekosystemerosionen, den växande ojämlikheten (Piketty, 2014), samt ett ekonomiskt system i gungning (Heinberg, 2011). Ordet omställning signalerar att vi behöver byta riktning; att lösningen inte är mer eller mindre av samma utveckling, utan något nytt.

Många gränser är redan överskridna. Artutrotningen sker i en hastighet jämförbar med de stora massutdöendena på jorden (Rockström, o.a., 2009). Parallellt med ansträngningar att minska utsläppen av växthusgaser behöver vi bygga beredskap för ett klimat som kommer att ändras, beroende på det som redan släppts ut. Dessa utmaningar står vi inför samtidigt som många viktiga resurser blir allt knappare och den ekonomiska utvecklingen allt mer osäker. De som drabbas först av klimatförändringarna, i första hand fattiga människor, kan göra väldigt lite åt orsaken, eftersom de stora per capita utsläppen kommer från de rika. För oss i Sverige som lever långt över vår rättvisa andel av jordens ekologiska utrymme är förloppen osynliga, utspridda i tid och rum och svåra att ta på.

Hos oss dominerar andra hotbilder vardagen så som fortsatt avfolkning av landsbygden och ökad trängsel i storstäderna, en allt längre arbetspendling såväl på landsbygden som i storstäderna, en allt mer sårbar lokal försörjning, försvagat civilsamhälle, urholkad delaktighet, en smygande känsla av vanmakt och alienation, ökad stress, barn och ungdomar som får illa och saknar framtidstro, mm. En existentiell kris tycks vara kopplad till den stora globala socio-ekologiska krisen.

Vi lever också i en brytningstid när det gäller världsbild, där en enkel mekanistisk och linjär beskrivning av tillvaron inte längre kan förklara det vi ser hända. Beskrivningar av komplexa system i ständig förändring stämmer allt bättre med det vi upplever omkring oss. Komplexa system är både hotfulla och tröstrika då förändringar kan ske plötsligt och mycket snabbt när gränsvärden överskrids. Framtiden blir svårare att förutspå och samtidigt kan väl riktade bidrag till en önskvärd förändring få större effekter än vad som skulle vara fallet i ett linjärt system där förändringar sker gradvis. Resiliens blir i det här sammanhanget ett mer användbart begrepp än hållbarhet. Vi behöver förstå oss själva, som individer och organisationer, som förändringsagenter på ett nytt sätt mot bakgrund av den nya världsbilden.

Skälen till att ställa om samhället är många. Även om det visar sig att vissa delar av omvärldsanalysen skulle vara fel återstår många skäl till att ställa om samhället: ekologiska, humanitära, kulturella, existentiella, ekonomiska, m.fl. skäl.

Landsbygdsutveckling och hållbarhet

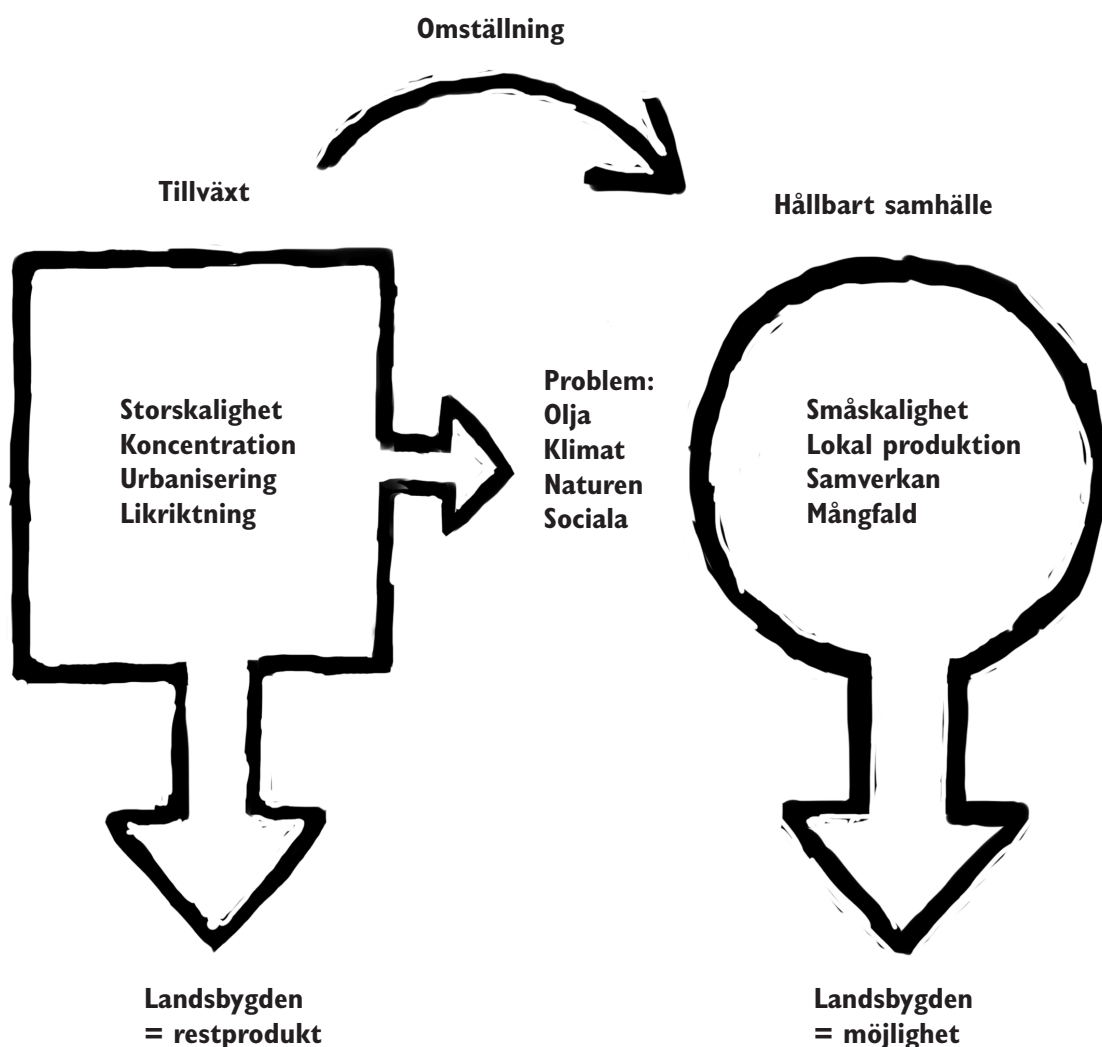
Även om hoten i hög utsträckning är globala, är den lokala nivån avgörande för att utveckla lösningar och möjligheter. Ett mer resursbevarande samhälle fordrar exempelvis högre grad av samverkan lokalt, något som underlättas om det finns en känsla av gemenskap och sammanhang – att människor bryr sig om varandra och sitt lokalsamhälle. Detta sociala kapital är något som man värnar om i landsbygdsutvecklingen och något som också utgör en av landsbygdens styrkor. Likaså finns på landsbygden fortfarande en hel del traditionell

överlevnadskunskap kvar, kring exempelvis livsmedelsproduktion, hantverk, o.s.v. – kunskap som kan komma att behövas i det postfossila samhället.

Många insatser inom landsbygdsutvecklingen syftar till att mildra effekterna av de förluster som har drabbat landsbygden under den senare hälften av nittonhundratalet. Avfolkningen av landsbygden hade börjat redan tidigare, men tog fart riktigt i samband med oljans ökande betydelse i samhällsekonomi (Ylander, 1992).

Hand i hand med urbaniseringen kom ökad koncentration, storskalighet och likriktning inom näringsliv och samhällsservice. Civilsamhället försvagades när platsidentiteten allt mer ersattes av funktionella identiteter.

Landsbygdens traditionella styrkor med föreningsliv, grannsamverkan och närhet till resursbasen, har kommit att betyda allt mindre i det masskonsumtionssamhälle som tillgången till billig olja möjliggjorde. I dagens globaliserade ekonomi spelar landsbygden delvis en ny roll som plats för rekreation men också som ett livsstilsval där informationstekniken gör det möjligt att kombinera arbete på en global marknad, med en njutbar boendemiljö. På 90-talet lanserades begreppet "urbaniserad landsbygd" för att beskriva att allt fler människor på landsbygden följer urbana livsmönster och värderingar. Idag erbjuder landsbygden möjligheten för en mångfald av livsstilsval, allt från arbetspendlaren till självförsörjaren, distansarbetaren, till landsbygdsföretagaren. Mångfalden av möjliga livsstilar är viktigt inte bara för den enskildes livskvalitet utan också för hela samhällets resiliens.



Figur 2: Samma processer som har skapat de stora utmaningarna för samhällets hållbarhet har också dränerat landsbygden på människor, näringsliv och samhällsservice. Under olje-eran, då tillväxt varit det övergripande målet för samhällsutvecklingen, har landsbygden blivit en restprodukt i behov av olika sorters stödprogram. Vid övergången till ett hållbart samhälle framstår landsbygden, dess kultur, kunskap, tradition och naturresurser istället som en möjlighet. Källa: Anders Tivell, Mellansjölandet

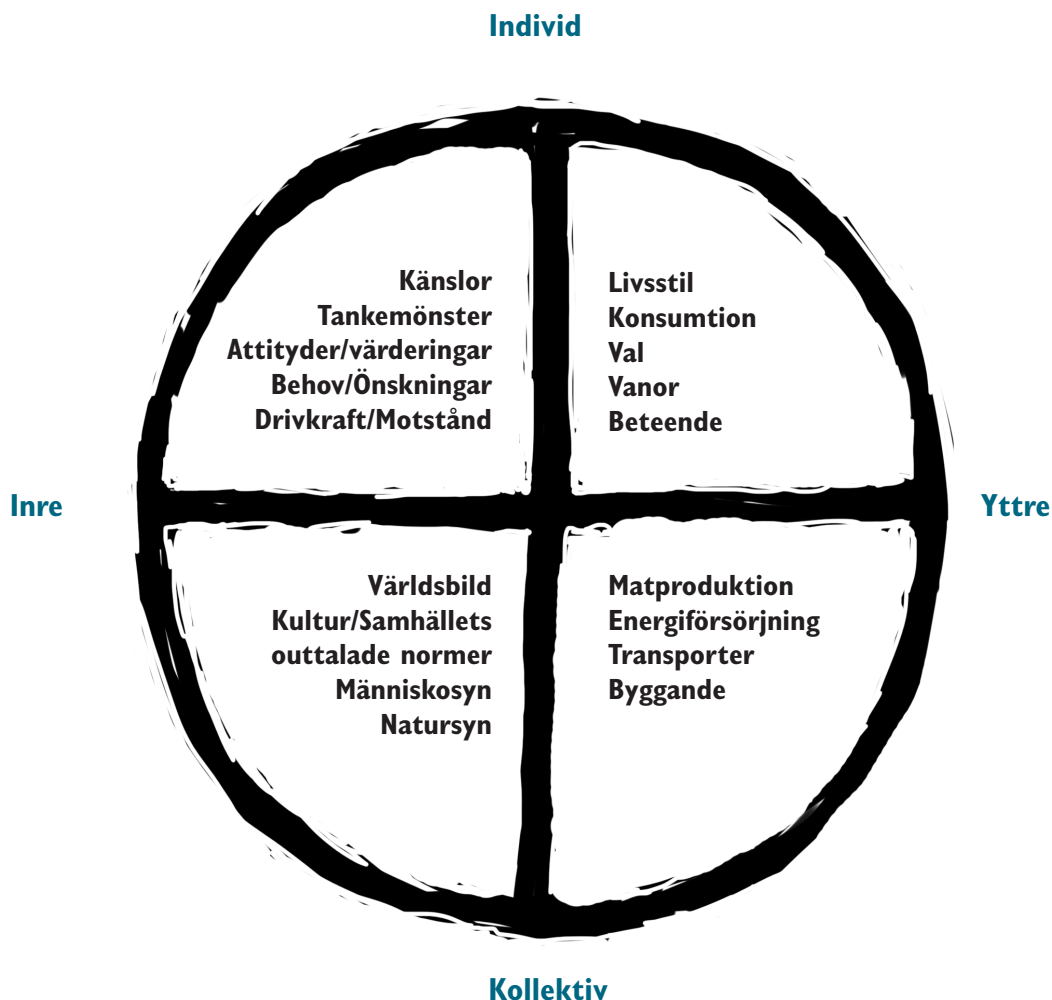
Forskare varnar för att det postfossila samhället kommer att ha svårt att försörja megastäderna (Rees, 1997). En större andel av befolkningen än idag behöver leva och verka i samspel de gröna resurserna (Heinberg, 2011). Hur stor vet vi inte. En fortsatt avfolkning av landsbygden gör inte bara landsbygden dyr att driva i form av höga per-capita kostnader för grundläggande samhällsservice och ohållbar pendling. Landsbygdens roll som försörjningsyta för städerna kräver också att människor bor och verkar där.

Landsbygden ger möjligheter till ett naturnära liv med ökad kunskap och insikt om naturens processer och villkor. Denna kunskap och insikt kan också väcka en känsla av samhörighet med naturen och stärka sådana värderingar som är viktiga för ett hållbart samhälle.

Sammantaget finns det mycket som talar för att de som värnar om en levande landsbygd där människor kan både bo och verka, samt de som söker efter möjliga vägar att ställa om samhället till hållbarhet, har mycket att vinna på att göra gemensam sak.

Inre, yttre, kollektivt och individuellt

Ofta när vi talar om ett hållbart samhälle handlar det om hur vi i framtiden ska bygga våra hus, transportera oss och få mat, eller vilka energislag som är långsiktigt hållbara. Detta samtal rör sig i den kollektiva yttre dimensionen, alltså om det som är gemensamt och manifesterat i den yttre materiella världen. Ibland talar vi också om konsumentmakt och allt som vi som enskilda kan göra genom att ändra våra vanor. Det kan kallas för individuell yttre dimension (Se figur 3).



Figur 3: En omställning av samhället till hållbarhet berör fyra dimensioner: individuella inre, individuella yttre, kollektiva yttre och kollektiva inre (källa: bearbetad efter Ken Wilbur)

Det räcker med att gå till sig själv för att inse att det knappast blir några förändringar i konsumtionsvanor, resvanor och livsstil, om det inte först har hänt något i det inre. Det är i det inre som vi hittar såväl motstånd som drivkraft till förändring. Här finns våra känslor och behov. Här finns också våra värderingar, attityder och invanda tankemönster. Detta kan kallas inre individuell dimension.

Det finns ett inre även på det kollektiva planet. I varje kultur finns sådant som vi tar för givet, om exempelvis människa och natur. Här finns föreställningar om vad som är möjligt, vad som är önskvärt, vad som ger mening, och vad som ska betraktas som framgång. Om vi till exempel ser oss själva som skilda från naturen och ser naturen som en oändlig källa att ösa resurser ur, får det andra konsekvenser än om vi ser oss själva som del av naturen och planeten som ett levande system. Om vi tillmäter ekonomisk tillväxt ett värde i sig, så får det andra konsekvenser än om vi fokuserar på exempelvis maximal livskvalitet för alla och ser det ekonomiska systemet mer som ett redskap. Denna typ av grundläggande kollektiva värderingar och antaganden finns i den kollektiva inre dimensionen.

De fyra dimensionerna är sammanflätade och påverkar varandra. Omställning till hållbarhet kan inte göras enbart i en av de här dimensionerna utan alla fyra dimensioner behöver beröras.

En praktisk teori om förändring

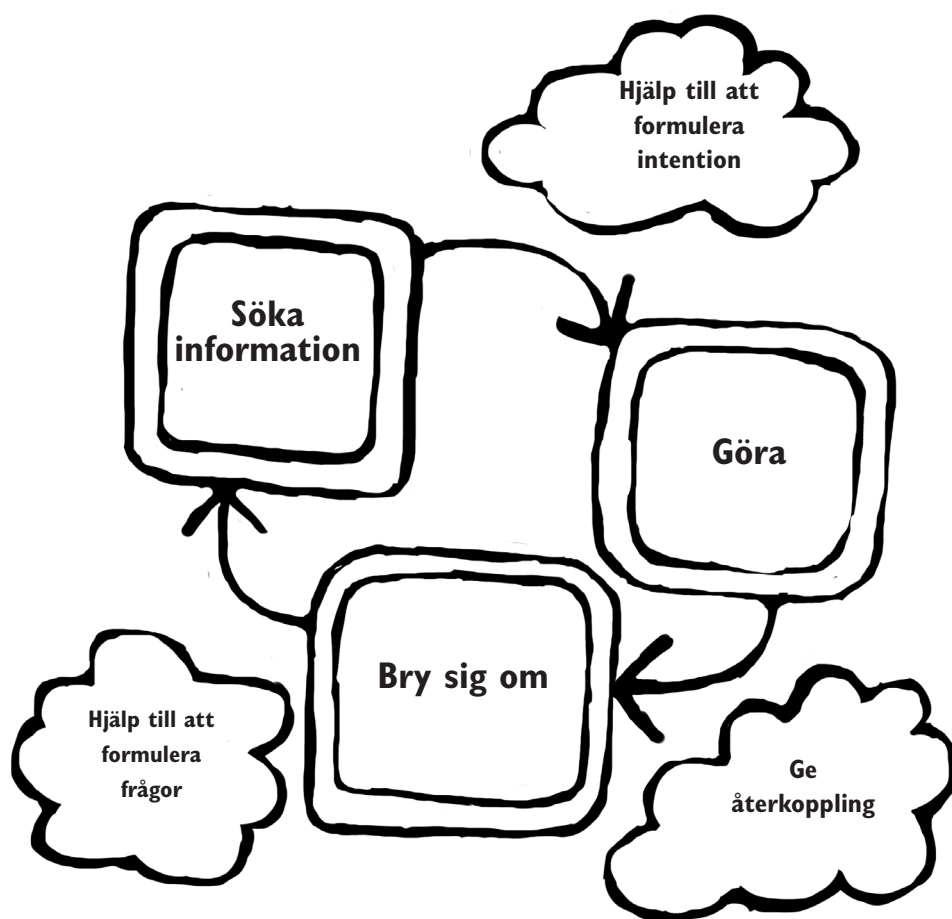
Allt förändringsarbete behöver någon sorts idé om hur förändring går till och hur förändring kan främjas. En gängse föreställning tar oftast kunskap som utgångspunkt: Om människor får rätt kunskap så förväntas det leda till ett önskvärt beteende. Modellen har sina begränsningar och det är angeläget att hitta alternativa modeller. Det går förvisso att förändra människors beteende kortsiktigt, både genom massiva informationskampanjer och genom "morot och piska". Men all sådan påverkan är kortvarig. Så snart den yttre påverkan upphör, upphör också det nya önskvärda beteendet.



Figur 4: Den linjära modellen för beteendeförändring har sina begränsningar. Källa: (Mehlmann, 2010)

Den linjära modellen för beteendeförändring räknar inte med människor som subjekt som sällar vilken information vi tar till oss. Forskning visar att det är vanligare att värderingar styr vilka kunskaper man tar till sig än att ett värderingsskifte sker genom ny kunskap och information.

En användbar modell för förändring behöver alltså ta sin utgångspunkt i människor så som vi är, kännande, tänkande och görande varelser. Impulsen till avgörande förändring oftast kommer från en känsla. Man skulle kunna kalla den felande länken i den linjära modellen för "bry sig om".



Figur 5: En nyckel till förändring ligger i relationen mellan göra och bry sig om. En människa som bryr sig om söker också relevant kunskap. Lärande och förändring hänger intimt ihop och blir självgenererande. Källa: (Mehlmann, 2010)

En nyckel till förändring ligger i relationen mellan att göra och att bry sig om. Om jag upplever att jag inte har något utrymme för meningsfull handling blir effekten också att jag inte bryr mig. Om jag inte är beredd till den känslomässiga investering som det innebär att bry mig om, är det inte heller sannolikt att jag kommer att agera. Å andra sidan, om tröskeln till en första handling görs låg, så att jag lockas till handling "på försök" kan mina föreställningar om vad som är möjligt komma att förändras och ett känslomässigt engagemang väckas. Till skillnad från den linjära modellen blir förändring i denna modell självgenererande. En människa som bryr sig söker också relevant kunskap. Mer kunskap ger mer effektivt agerande som i sin tur förstärker det känslomässiga engagemanget. För varje varv i spiralen ökar upplevelsen av att kunna påverka och samtidigt ökar också den faktiska påverkan. På engelska kallas denna process för empowerment och skulle kunna beskrivas som ett sätt att möjliggöra för människor "att upptäcka sig själva som medskapare".

I ljuset av den här modellen för förändring har Leader stora möjligheter att arbeta med förändringsprocesser. Leader vill ju gärna se sig som experimentverkstad och möjliggörare. Men potentialen att föra människor – och hela bygder – varv på varv genom empowermentspiralen tas ännu inte till vara. Bland annat skulle lärande behöva komma in som ett av de viktiga ledorden för leadermetoden i sällskap med treparterskap, samverkan, nätverk, innovativitet m.fl. för att uppmuntra en sådan process.

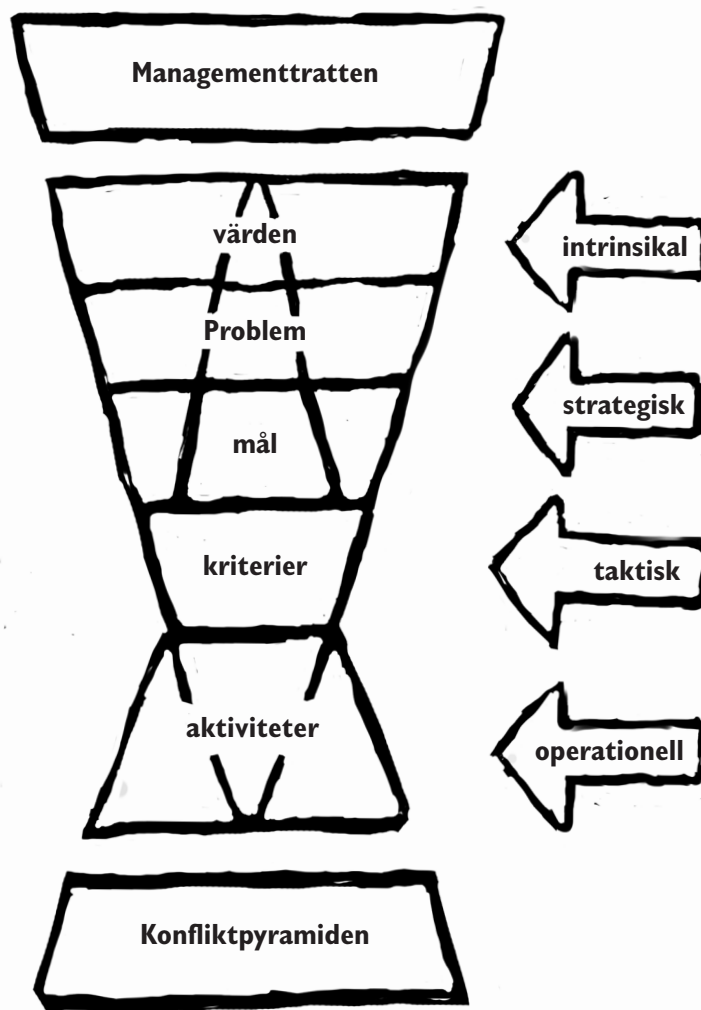
Betydelse av vision

Förändring uppstår i spänningsfältet mellan vad vi längtar efter och vad vi befärar kommer att hända. (Warren Ziegler) Samtidigt som vi informerar oss om tillståndet i världen med fakta som ofta kan vara känslomässigt tungt att bära behöver vi också rikta uppmärksamhet på hållbara framtidsvisioner. Det är från lockelsen i visionen som drivkraften till förändring kommer. En vision resonerar med våra djupare värderingar och kan öppna dörren till att vi "bryr oss" (se ovan). Om vi inte tror att en hållbar framtid är något lockande, hur ska vi då få människor med oss på resan?

Det är viktigt att skilja mellan vision, prognos och scenario. Ofta blandas dessa begrepp. Prognos är en mer eller mindre kvalificerad förutsägelse om framtiden. En god prognos är en sannolik bild av framtiden. Ett scenario är en lek med variabler. Det är en framtidsbild som kan vara mer eller mindre önskvärd och mer eller mindre sannolik. Vision däremot, är en önskvärd bild av framtiden. Den behöver inte vara sannolik. Visionens funktion är att ge kraft, motivation och riktning, och – när den delas av flera – en känsla av gemensam avsikt. Visioner är levande och förändras allt eftersom förändrings- och lärandeprocessen snurrar på. Vision är inte något man kan överlämna till en reklambyrå att formulera. En sann vision kommer inifrån, det är något man upptäcker. Människor kan dela visioner när de upptäcker att deras visioner överlappar. Utan vision är det mycket svårt att arbeta med ett förändringsarbete.

Att arbeta med visionsverkstäder är angeläget, såväl inom enskilda projekt som för hela leaderområden. Erfarenheten visar att ju mer grundläggande visionsarbete, d.v.s. ju djupare man går för att upptäcka visionen, desto större chans att vi hittar överlapp med andra människor. När det gäller djupa och grundläggande värderingar är människor ofta överraskande överens. Däremot kan det finnas många olika åsikter om konkreta åtgärder. Att söka gemenskap på ett plan där gemenskap kan finnas är en god grund att stå på när man ska arbeta tillsammans med förändring.

En försvårande faktor i leaderarbetet är att en leaderförening, till skillnad från många andra föreningar, inte bildats kring en gemensam framtidsvision eller ens en gemensam värdegrund. Det LAG har gemensamt är ibland bara det geografiska området. Inom LAG förekommer därför ofta vitt skilda synsätt på vad god lokal utveckling innebär. Användbara insikter för att hantera denna situation kan hämtas från nedanstående management modell.



Figur 6: Konfliktpyramiden och Managementtratten visar att det är klokt att lägga mycket energi i en organisation på att arbeta med värderingar, problembeskrivningar och mål. När en gemensam ledstjärna finns kan organisationen fungera effektivt och en mångfald av konkreta aktiviteter genomföras, så länge de har bäring på den gemensamma visionen. Ibland begås misstaget att börja diskutera konkreta åtgärder innan man nått enighet på de högre nivåerna. Det bäddar för konflikter som leder till en ineffektiv organisation. (Källa: bearbetad efter Filip van den Driesche)

Att kommunicera värderingar

Fem idéburna organisationer i England gav forskare i uppdrag att se över hur deras kommunikation med omvärlden kunde förbättras. I bakgrunden fanns iakttagelsen att trots stort och engagerat arbete från en mängd miljöorganisationer ökar förstörelsen med accelererande klimatförändringar, artutrotning, giftspridning mm. Liknande problem gäller för sociala organisationer och rättviserörelser som arbetar med fattigdomsbekämpning, ökande utanförskap och rättvisefrågor. Organisationerna ville ha svar på frågorna: Varför lyckas vi inte åstadkomma förändring i beteenden och attityder hos människor, trots alla övertygande argument och genomarbetade kampanjer? Varför reagerar inte fler människor på tydliga fakta om tillståndet i världen? (Hawkins, 2010)

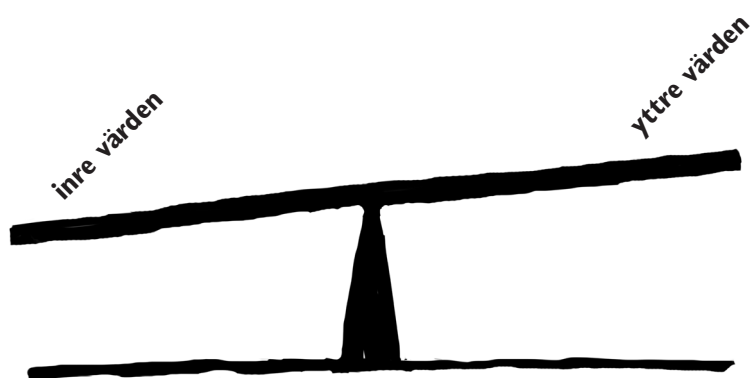
Rapporten visar att en viktig orsak ligger i hur de värderingar som vi alla omedvetet är bärare av har förskjutits från inre till yttre. Dagens konsumtionssamhälle präglas av yttre värderingar som fokuserar på status,

ekonomisk framgång, kändisskap och individualism (instrumentella värden). Så länge dessa värderingar är starka har vi små utsikter att lyckas nå våra mål om en hållbar, rättvis och meningsfull värld. Fokus bör istället vara att lyfta fram och bygga vårt arbete på de inre värderingar människor också har, såsom solidaritet, empati och delaktighet med den större helhet som vi är en del av, inklusive naturen och människor på andra sidan jorden (egenvärden).

En viktig slutsats från forskningen är att de yttre respektive inre värderingarna fungerar som gungbräda. Om de yttre värderingarna stärks så försvagas de inre, och vice versa. Detta har betydelse för hur man driver kampanjer eller bygger upp motivation för förändring. Om man vill få människor att agera på ett sätt som är för det gemensammas bästa (Common Cause) bör man göra det genom att hänvisa till de altruistiska värderingar som alla bär. Då stärks samtidigt de värderingarna, vilket kommer att leda till bättre beslut på flera områden. Om vi istället – så som många kampanjer gör – appellerar till yttre värderingar så som status, makt och kortsiktig vinning så kan det visserligen få en snabb effekt just på ett begränsat beteende, men förändringen blir kortvarig och gäller bara det specifika beteendet. På lång sikt kan effekten bli den motsatta mot den avsedda.

En annan användbar lärdom av rapporten är att ju mer de yttre respektive de inre värderingarna tilltalas och stimuleras, desto starkare blir de. Ett sätt att skapa förändring är alltså att påminna oss själva och varandra om våra inre värderingar. Detta är något man kan göra som inledning till ett möte. Man kan också kommunicera inre värderingar indirekt genom val av mötes- och arbetsformer, med andra ord att leva den förändring man vill se i världen.

Lärdomarna från Gemensam sak väckte många aha-upplevelser inom *Leader Lär* och är fullt tillämpbara på leaderverksamheten. För den som vill läsa mer se [bilaga 2](#).



4. Framgångsfaktorer för hållbar utveckling genom leadermetoden

I enkäter, intervjuer (se bilaga 1) och i samtalen på de kollegiala lärandeträffarna inom *Leader Lär* har ett antal faktorer utkristalliserat sig som tycks vara särskilt viktiga att ha i åtanke för leaderområden som vill bli framgångsrika i sitt bidrag till hållbar utveckling. Slående är att många av dessa framgångsfaktorer inte renodlat gäller hållbarhetsarbetet. Det visar sig att många faktorer som gör ett bra leaderarbete också är viktiga för hållbarhetsarbetet. Dessa är framgångsfaktorerna:

1. Öka föreningens engagemang i hållbarhetsfrågor

Använd mötes- och arbetsformer som lockar fram engagemang och delaktighet. Ge utrymme för samtal om visioner och värderingar. Tillför kunskap om hållbarhetsutmaningarna och koppla globalt till lokalt.

2. Se till att hållbarhetsperspektivet finns med i strategin och strategiuppföljningen

Enas kring vad som inte är hållbart och bygg strategin som ett svar på det. Beskriv inte bara vad ni ska göra utan utveckla också tankarna kring hur ni ska arbeta. Beskriv hur leadermetodens treparterskap, samarbete, nätverk, innovativitet och underifrånperspektiv kan användas specifikt för att uppnå hållbarhet. Utvärdera strategin kontinuerligt tillsammans med medlemmar, partners och intressenter. Involvera projekten som viktiga delar i en gemensam berättelse.

3. Se till att hållbarhetsperspektivet finns med i projektkriterier och projektprioritering

Låt hållbarhet bli en röd tråd, även i projektkriterier och projektprioritering. Processen för att ta fram hållbarhetskriterier är lika viktig som själva kriterierna, eftersom det är då viktiga samtal förs och förståelsen fördjupas.

4. Utnyttja föreningens möjlighet att driva egna projekt för att stärka hållbarhetsarbetet

Hållbarhetsprojekt rullar inte alltid in av sig själva till Leader. Föreningen kan, genom att driva ett eget projekt, signalera sitt intresse för hållbarhet till omgivningen och locka till sig rätt aktörer. Föreningen kan också genom egna projekt skapa sammanhang där människor med intresse för hållbarhet kan mötas och idéer kan uppstå. Det är viktigt att komma ihåg att omställning till hållbarhet är en läroprocess för alla – även för föreningen.

5. Öka tydligheten

Hjälp medlemmar och LAG att bli ambassadörer för föreningens utvecklingsstrategi genom ett fortlöpande samtal om vad föreningen vill, vilken sorts projekt föreningen vill stödja och vilka roller det finns i leaderarbetet. Hitta ett gemensamt språk för föreningens hållbarhetsperspektiv. Samtala om föreningens visioner och värderingar. Var tydlig gentemot projektsökande om vilka villkor och kriterier som finns.

6. Hämta hem idéer från andra platser

Fungerande koncept kan återanvändas och anpassas till lokala förutsättningar, oavsett om ursprunget är ett annat leaderområde eller ett helt annat sammanhang. Detta spar resurser och kan påskynda starten av hållbarhetsarbetet i ditt område. Ta reda på vad som görs när det gäller omställning runtom i landet och i andra länder.

7. Våga experimentera och skapa en tillåtande atmosfär som gynnar kreativitet

Omställning till hållbarhet handlar mycket om att tänka utanför ramen. Låt leaderkontoret bli krock-kudde mellan ett regelverk som kräver mätbart uppfyllda mål och en kreativ hemmaplan som arbetar innovativt och utforskande. Hitta sätt att kvalitetssäkra arbetet utan att anpassa målen till vad som går att mäta.

8. Stötta eldsjälarna och möjliggör att en grupp skapas omkring dem

Identifiera eldsjälarna för omställningsarbetet, stötta dem men lägg inte hela bördan på deras axlar. Öka spridningen och minska sårbarheten genom att se till att det skapas grupper kring eldsjälarna. Stöd eldsjälarna i att bli möjliggörare för andra!

9. Underlätta gemensam förståelse för sambanden mellan lokal utveckling och omställning till hållbarhet

Utforska resiliensbegreppet för att tydligare se kopplingarna mellan lokal utveckling och globala hot. Många av de utmaningar som traditionell landsbygdsutveckling kämpar med har samma rot som den storskaliga miljöförstörelsen. Sök synergier i en djupare förståelse av samtiden. Uppmuntra bygderna att lägga in hållbarhets- och omställningsperspektiv i sina lokala utvecklingsplaner (LUP).

10. Fördjupa förståelsen för hur förändring går till och betydelsen av att hantera psykologiska försvar

Omställning till hållbarhet är en svårare uppgift än vanligt arbete med lokal utveckling eftersom de globala hoten kan upplevas som överväldigande och information om dem och vår egen roll aktiverar psykologiska försvar. I sådana situationer har information och envägs kommunikation mycket begränsad effekt. Istället behöver människor beröras på ett djupare plan och bli inbjudna som subjekt, som medskapare.

Nedan beskrivs var och en av dessa framgångsfaktorer. Alla påståenden i texten bygger på de sammantagna erfarenheterna hos deltagarna i *Leader Lär* och de bekräftas också av enkät- och intervju svaren. Vi har valt att belysa resonemangen med exempel ur verkligheten. Arbetstiden för rapporten har tyvärr inte medgivit någon heltäckande skanning av lämpliga exempel från samtliga leaderområden, varför de flesta exempel kommer från våra egna områden. Vi ber läsaren om överseende med denna obalans och att uppmärksamheten riktas mot det generella i den övergripande analysen.

Öka föreningens engagemang i hållbarhetsfrågor

- Engagemang generellt för verksamheten är en viktig grogrund för att få engagemang för hållbarhet i leaderarbetet att växa.
- Återkommande aktiviteter kring hållbarhet ger näring åt engagemanget.
- LAG:s sammansättning och därmed valberedningen är viktig för att få ett engagerat LAG.

Stärkt generellt engagemang

Det förekommer att medlemmar i LAG känner sig osäkra på sin roll och därför blir passiva deltagare på möten. Denna osäkerhet och passivitet är också ett hinder för att väcka och sprida ett engagemang om hållbarhet. Kopplingen mellan engagemang generellt och engagemang för hållbarhet går att förstå mot bakgrund av avsnittet "En praktisk teori om förändring" i föregående kapitel. En människa behöver först ha känslan av att vara medskapare innan hon kan bli drivande i krävande frågor så som omställning. Hon behöver ges möjlighet att kliva in i lärande- och förändringsspiralen.

I många områden har man velat öka LAG:s engagemang och delaktighet genom att pröva ett faddersystem där varje LAG medlem är fadder åt ett eller flera projekt. Tanken är att en egen och direkt kontakt med verksamheten är en nyckel.

Leader Sjubärad har ett väl fungerande faddersystem för projekten. Erfarenheten har visat att det behövs en väldigt tydlig uppdragsbeskrivning. LAG ledamoten behöver veta vad som förväntas och också hjälpa projekten att dra gränsen mellan LAG-fadderns roll och kontorets roll. LAG-faddern ska inte hantera frågor om regelverk utan fungera som bollplank för innehållet i projektet.

Att utveckla arbetssätt som ger näring åt LAG-medlemmarnas engagemang och delaktighet rent allmänt, är ett led i att stärka hållbarhetsarbetet i föreningen. Engagerade människor drivs oftare av en personlig ansvarskänsla för något som är större än de själva och har därför lättare att ta till sig de utmaningar som ligger i omställning till ett hållbart samhälle.

Återkommande aktiviteter kring hållbarhet

Hållbar utveckling används ofta som ett uttryck, ett ord, utan att man egentligen vet vad som menas. LAG har ett ansvar att skaffa sig kunskap och precisera vad man menar med hållbarhet. En naturlig startpunkt är att börja med att beskriva vad det är som inte är hållbart. Denna enkla startpunkt glöms allt för ofta bort, till exempel i strategiskrivande. Det leder till onödigt oklarhet. Det är nödvändigt att då och då påminna sig om den globala situationen av sammanlänkade kriser (fördelning, ekosystem, klimat, energi, ekonomi...) och relatera den lokala utvecklingsstrategin mot denna bakgrund. När vi är överens om vad som inte är hållbart kan det vara lättare att komma överens om vad vi menar med hållbarhet.

I *Leader Sjubärad* har man ofta vid LAGs möte en punkt som handlar om hållbarhet där LAG-medlemmarna får fylla på sina kunskaper och diskutera frågorna. Det har möjliggjorts genom ett särskilt projekt och genom LAG-medlemmarnas önskemål att förbättra sin kunskap om hållbarhet.

I *Leader Mellansjölundet* har punktinsatser genomförts med både längre och kortare möten där man fokuserat på hållbarhetsfrågor. Från början fanns det tveksamhet hos flera LAG-medlemmar då man befarade att målet om hållbar utveckling kunde motverka målet om landsbygdsutveckling med underifrånperspektiv. Ju längre dialogen har fortgått, desto mindre har motsättningarna blivit. Även om de ännu lever kvar till viss del, så har engagemanget för hållbar utveckling genomgående blivit större tack vare satsningarna på utbildning och dialog.

LAG:s sammansättning och valberedning

Den allra viktigaste funktionen i en förening är valberedningen. Men den är ofta osynlig och dyker bara upp en gång om året inför årsmötet. Valberedningen behöver vara väl insatt i verksamheten.

Valberedningen ska inte övertala någon att vara med i LAG. Då blir kvaliteten på arbetet därefter. Istället borde man intervjua tilltänkta kandidater för LAG nästan som om det vore en anställningsintervju för att försäkra sig om att det finns ett äkta engagemang. Bäst är om valberedningen kan lägga fram flera förslag till årsmötet. För att göra ett bra jobb behöver valberedningen utbildas.

I Västra Götalandsregionen samarbetar några leaderområden kring en valberedningsutbildning. Man åker till varandra och utbildar varandras valberedningar. Detta har många fördelar då en sådan utbildning lyfter sig över personfrågor och samtidigt bidrar till erfarenhetsutbyte mellan leaderområden.

Förutom att tillgodose LAG:s sammansättning utifrån treparterskap, geografisk spridning och könsfördelning behöver LAG-medlemmar rekryteras med tanke på eget visat intresse och de kompetenser som behövs för att förverkliga strategin. Bland annat behöver man säkra LAG:s kompetens i hållbarhetsfrågor. Detta gäller varje LAG eftersom hållbar utveckling är ett horisontellt mål.

Leader Mellansjölundet har i sin strategi för perioden 2007-2014 inskrivet att LAG:s sammansättning förutom geografisk spridning, treparterskap och könsfördelning ska ta hänsyn till kompetens: Minst en person med stor erfarenhet krävs för vart och ett av de horisontella målen. Därutöver ska det i LAG-gruppen finnas kompetens med inriktning på strategins områden. Krav på kompetens är inga orimliga krav på en verksamhet som omsätter miljontals kronor men valberedningen tycker att parametrarna är för många och har ibland svårighet att lägga pusslet.

Se till att hållbarhetsperspektivet finns med i strategin och strategiuppföljning

- Hållbarhet behöver gå som en röd tråd genom strategin, från omvärldsanalys, vision och mål till indikatorer, projektkriterier och uppföljning.
- En del av strategin bör vara att LAG aktivt genererar hållbarhetsprojekt, antingen genom att uppmuntra sådana ansökningar eller genom egna projekt (eller både och).
- Strategin bör också beskriva hur leadermetoden ska bidra till att uppnå hållbarhetsmålen.
- Strategins tillblivelse, genomförande och uppföljning bör grundas i ett systemiskt helhetstänkande som främjar, samtal, samverkan och synergier för hållbarhet.

Hållbarhet som röd tråd

Eftersom hållbar utveckling är ett horisontellt mål behöver alla leaderstrategier åtminstone nämna ordet hållbarhet. Men som vi såg i sammanställningen från enkät- och intervjuundersökningen ovan förekommer olika tolkningar av uppdraget. En strategi som har hållbarhet som en röd tråd genom omvärldsanalys, vision, mål, indikatorer, kriterier och uppföljning är ett viktigt hjälpmedel för ett leaderområde som vill verka för hållbarhet. Bland de strategidokument som granskats inom *Leader Lär* är det minst en länk i kedjan (oftast flera) som saknas för ett starkt dokument för hållbarhet.

Omvärldsanalys men inte i strategin

Det är ovanligt att man i en leaderstrategi gör en ordentlig beskrivning av vad hållbarhet inte är, d.v.s vad som kännetecknar och driver dagens icke-hållbara utveckling. Utan en sådan genomgång riskerar hållbarhetsbegreppet bli ytligt behandlat. Men det finns undantag.

Astrid Lindgrens Hembygd har en ovanlig bilaga till sin leaderplan för 2007-2014. Den beskriver några av de stora globala hoten och ställer frågor om vilka konsekvenser dessa får för prioriteringarna i det lokala utvecklingsarbetet. Frågorna besvaras dock inte i huvuddokumentet. Förklaringen är att dokumenten tillkom i omvänd ordning, strategin först, omvärldsanalysen sedan. Bilagan har kunnat användas som underlag för satsningar på hållbarhet inom föreningen men hållbarhetsperspektivet har inte genomsyrat leaderarbetet.

Strategi men inte i kriterierna

Det hjälper inte att lyfta hållbarhetsbegreppet i strategin om målen inte omsätts i projektkriterier. Leaderstrategin för *Åres Gröna Dalar* utmärker sig genom en gedigen analys av de möjligheter ett lokalsamhälle har att minska sin sårbarhet i en tid av stora osäkerheter, genom att lyfta begreppet resiliens. Man vill "skapa starka lokalsamhällen som står bättre rustade för förändringar, genom framförallt väl organiserad samverkan". Intressant nog har man, trots en väl genomarbetad strategi genomsyrad av hållbarhetsperspektiv, i praktiken inte beviljat särskilt många projekt med tydlig hållbarhetsprofil. En av förklaringarna kan vara att man inte har tagit fram projektkriterier som styr besluten i den riktning som strategin pekar.

Uppföljning

Eftersom strategidokumentet är leaderområdenas ansökningshandlingar för EU-medel formges de ofta för att stämma överens med så många som möjligt av finansärens prioriteringar. Det gör dokumenten allmänt hållna, ordrika och ibland också mångtydiga. Som sådana kan de vara svåra att använda som styrdokument för verksamheten. Det är inte ovanligt att en LAG medlem har svårt att berätta vad den egna leaderstrategin innehåller, eller att olika LAG medlemmar har olika tolkningar av texten.

Regelbunden uppföljning av strategin möjliggör en gemensam lärandeprocess med successiva förbättringar. Sådant som är oklar formulerat i strategin kan förtydligas efter hand. Uppföljning av strategin kan också göras tillsammans med projektägare och andra intressenter. Det är viktigt att ta in synpunkter på vad som kan göras bättre under pågående period.

En erfarenhet från *Leader Mellansjölandet* är att en utvärdering av verksamheten skulle ha gjorts redan halvvägs in i perioden. När man väl kom igång med utvärderingsarbetet så har det medfört en hel del positivt i form av träffar med projektägare för att samtala om vad projekten har bidragit till och hur hela verksamheten kan utvecklas – inte minst ur ett hållbarhetsperspektiv. Det har framkommit att en viktig del av strategiuppföljningen handlar om att levandegöra resultaten så att man tillsammans kan fira vad som åstadkommit. När resultaten är erkända finns det utrymme att gå vidare till lärande om kring vad som kan utvecklas eller göras bättre till nästa gång.

Man kan se på strategin och strategiuppföljningen som ett kontinuerligt berättande som utgör själva sammanhanget för arbetet. Detta förstärks när man delger utomstående det lärande som sker i det praktiska arbetet och de separata projekten blir del i samma berättelse. När strategin levandegörs och blir den viktiga i det gemensamma meningsskapandet.

Blick utifrån

Inom *Leader Lär* har deltagarna "opponerat" på varandras strategidokument. Genomgående upplevdes övningen som mycket lärorikt och den ökade deltagarnas medvetenhet om hur hållbarhetsprofilen kan stärkas i kommande period. I många fall har goda idéer från ett område inspirerat övriga områden, då alla strategier visade sig ha olika styrkor och svagheter. Övningen har givit mersmak och deltagarna ser en stor potential i att även fortsättningsvis använda varandras kompetenser genom att "opponera" på utkast av de nya strategierna.

Leadermetoden

Leader ska inte bara vara en förmedlare av projektbidrag. Leader, med sina ledord treparterskap, samarbete, innovativitet och underifrånperspektiv, ska vara en lokal utvecklingskraft. Därför talar man om leadermetoden. En viktig funktion i denna metod är brobyggande. Leader ska stimulera samarbete mellan offentlig, privat och ideell sektor. Ibland, så som i *Mellansjölandet*, lägger man även till forskning och talar då om fyrtparterskap. Underifrånperspektivet handlar om ökad delaktighet och mångfald, att engagera människor och grupper som annars kanske inte syns eller hörs.

Leadermetoden handlar om brobyggande och att skapa det sammanhang och "kitt" inom vilket de enskilda projekten kan verka och samverka. Detta uppdrag kräver särskilda utåtriktade aktiviteter, vid sidan av den reguljära hanteringen av projektansökningar. För att kunna spela rollen som brobyggare och igångsättare behöver föreningen ta en aktiv roll och skapa mötesplatser, länka samman och bjuda in till spännande processer. Med minskad finansiering över åren för driften, har detta viktiga arbete på vissa håll blivit lidande. En praktisk lösning är att förpacka brobyggandet i projektform.

Åres Gröna Dalar driver ett projektledarutbildningsprojekt där man samlar projektägarna i en serie av utbildningstillfällen. Man har upptäckt att nätverkandet projektägare emellan är ett minst lika värdefullt resultat som det rena utbildandet av projektledarna. Även dessa träffar har givit tillfällen att ta upp hållbarhetsperspektiv.

Leader Sjuhärad bedriver ett särskilt projekt som syftar till att skapa en mötesplats för projektägare. Ett av mötena handlade om varför vi behöver ställa om samhället till hållbarhet och alla projektägare fick fundera på vad omställning innebär för deras verksamhet. Motsvarande workshop hölls även för LAG. Därefter ordnades ett gemensamt möte där LAG blev uppdaterade av projektägarna och kunde ställa frågor om projekten.

Genom sitt projekt har *Leader Sjuhärad* skapat en struktur för att möta ett behov som många vittnar om, nämligen att se till att det finns en koppling mellan LAG och projekten genom hela projekttiden, inte bara vid beslut. Då finns det ett sammanhang för projekten att verka inom och ett forum för att tala om hållbarhetsdimensionen och strategin.

I *Mellansjölandet* har man ett projekt som gör det möjligt för LAG-ledamöter att fungera som projektcoacher åt sökande projekt. I praktiken har det inte fungerat så som det var tänkt eftersom roll-

fördelningen mellan LAG och kontoret förblivit oklar trots projektet. Idén har dock vidareutvecklats och varit en bidragande orsak till att man anställt en omställningscoach som söker upp, stöder och vägleder såväl lokala projekt och grupper som andra aktörer i området.

Ofta har strategidokumentet sin tyngdpunkt på vad som ska åstadkommas. Minst lika viktigt är att ha en genomtänkt strategi som beskriver *hur*. Ett strategidokument bör beskriva hur leadermetodens ledord konkret ska omsättas i praktiken. Hur vill man i praktiken stimulera samarbeten i nya konstellationer? Hur vill man göra så att människor som annars inte syns och hörs vågar tro på och vill förverkliga idéer? Hur vill man verka för att få fram nya – innovativa – lösningar på gamla problem?

En genomtänkt tillämpning av leadermetoden är viktig för hållbarhetsarbetet. Eftersom hållbarhet handlar om att ställa upp nya mål för samhället där alla behöver vara delaktiga och allas kompetens behövs, blir samarbete i nya konstellationer, lärande och gränsöverskridande extra viktigt. Man kan inte utgå från att människor som har liknande intressen redan känner varandra.

I *Astrid Lindgrens Hembygd* startade ett samarbete mellan gymnasieskolor då projektledaren förde samman lärare som alla arbetade med hållbar utveckling men inte kände till varandra eftersom de arbetade på olika skolor i olika kommuner. Mötet gav inspiration och ledde till en serie av gemensamma aktiviteter och till ett synliggörande av vad det innebär att utbilda, inte bara om utan också för, hållbar utveckling. Såväl lärare som elever och skolledare involverades i aktiviteterna.

I *Mellansjölandet* har samhällsföreningar och omställningsgrupper lärt känna varandra vid föreläsningar om "Egen El" och andra frågor som engagerar båda sorters grupper.

Att LAG-gruppen är sammansatt utifrån treparterskapet eller att projektansökningarna granskas utifrån fastställda kriterier betyder inte automatiskt att man arbetar väl med leadermetoden. Leadermetodens bärande idé är att föra samman människor från olika bakgrund i nya samarbeten och den rymmer en stor potential för att bygga social resiliens. För att uppfylla detta krävs särskilda satsningar och innovativa anslag. När leadermetoden används som den är tänkt blir det också lätt att arbeta med omställning.

Systemiskt helhetstänkande

Allt lokalt utvecklingsarbete utgår från någon slags idé om vad samhället är, hur människor fungerar och hur förändring går till. Dessa idéer är dock sällan nedskrivna i leardokument. Om man betraktar samhället som ett system och vill förändra något i detta system kan man göra det på tre olika nivåer, där den första nivån i regel ger minst, medan den tredje nivån ger störst hävstångseffekter.

Den praktiska nivån

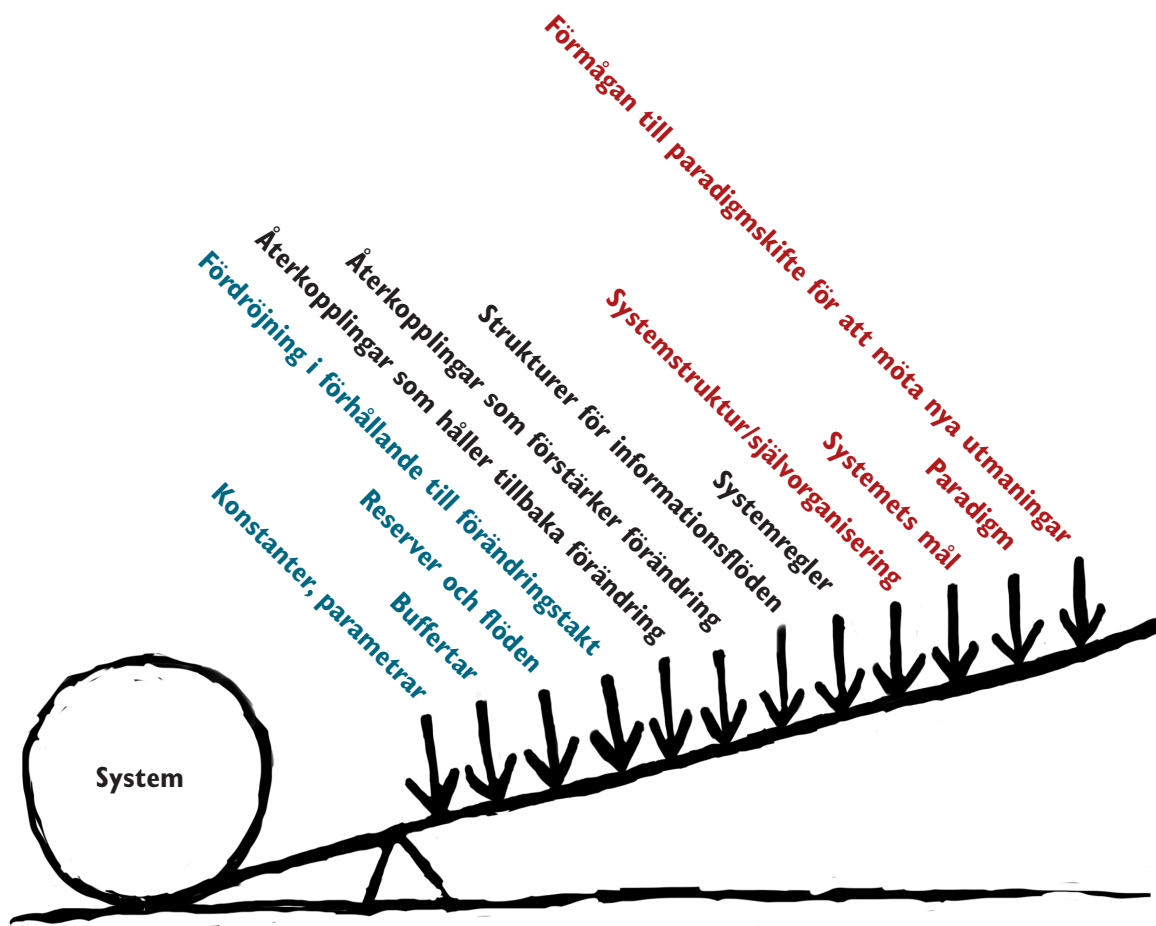
Det är ofta på denna nivå projektarbetet utspelar sig. Man bedriver projekt som handlar om att åstadkomma en fysisk förändring, en händelse, eller en ny struktur, till exempel renovera en bygdegård, etablera en marknad för lokal mat, eller skapa en vandringsled. En erfarenhet från förändringsarbete är att insatser som enbart påverkar på en praktisk/fysisk nivå får begränsad effekt. Förändringen kan bli momentan och lokalt begränsad. Något mer måste till för att få ringar på vattnet och positiva spiraler.

Informationsnivån

Den här nivån handlar om hur samhällsprocesser kan påverkas genom att t ex vissa beteenden premieras och andra motarbetas med hjälp av olika sorters regler och/eller informationsinsatser. Även denna nivå har sina begränsningar, då styrmedlen sällan kommer åt de djupare liggande motiv och värderingar som en gång formade beteendena. Genom informationskampanjer och ekonomiska incitament kan man få människor att förändra ett avgränsat beteende under vissa givna förutsättningar, men inte att bli en medskapare som tar egna initiativ, lär och sprider en förändringsprocess.

Värderings- och världsbildsnivån

Den här nivån handlar om det sammanhang som vi verkar i. Man kan tala om paradigm, kultur, förhållnings-sätt, värderingar, verklighetsuppfattning... allt det som vi kollektivt tar för givet och som ytterst begränsar synfältet för vad som faktiskt är möjligt. För att åstadkomma varaktiga förändringar behöver vi bli medvetna om våra antaganden och återknyta till det som vi tycker är värdefullt och eftersträvänsvärt. Genom att bli medveten om vilken berättelse vi är del av kan vi lättare överskrida gränserna för rådande tänkande och börja på en ny berättelse. Förändringsarbete på denna nivå kräver att människor inkluderas fullt ut som medskapare i utvecklingen, som subjekt med eget ansvar för förändringarna.



Figur 7: Systemforskaren Donella Meadows har i en berömd uppsats beskrivit 12 olika sätt att påverka ett system, graderade efter hur stark hävstångseffekt de ger på systemet. Hennes tolv punkter kan delas in i tre nivåer där den tredje nivån ger störst hävstångseffekt för att påverka ett system. (Meadows, 1999).

Att ha en systemisk helhetssyn innebär att ha en medvetenhet kring hur dessa nivåer samspelar med varandra och att arbeta med dem alla samtidigt. Betoningen på den praktiska nivån i leaderarbetet och strävan efter att åstadkomma konkreta resultat överskuggar ibland en systemisk helhetssyn.

Ett effektivt förändringsarbete tar sin utgångspunkt i den tredje nivån. Exempelvis är det vettigare att börja arbetet med strategiformulering på lokalplanet med de värden man vill främja och inte med de teman eller aktiviteter man vill förverkliga. Att börja på värderingsnivån är dessutom det lättaste sättet att skapa engagemang för det nya leaderprogrammet. En väl faciliterad process som uppmanar människor att plocka fram sådant som är verkligt värdefullt och angeläget kan leda till att man kan hitta en gemensam vision. Överlappen i de djupare värderingarna är ofta större än många människor tror.

Att börja strategiarbetet på det praktiska planet bäddar istället för en dragkamp kring käpphästar. "Ska vi satsa på företag eller ungdomar? Mat eller framtidstro?"

En strategi som får växa fram utifrån en systemisk helhetssyn tar sin utgångspunkt i frågan "Vad är verkligen viktigt?" och "Hur kan vi främja det?". Det kanske är så att man ska arbeta både med unga och med

gamla, med företagare och med arbetslösa. Det som ger ett tydligt fokus kanske inte är målgruppen eller temat (mat, turism, arbetstillfällen...) utan det skifte man vill uppnå.

Bristen på systemisk helhetssyn leder ofta till att hållbarhet betraktas som ett tema, en aktivitet eller en sektor parallellt med andra teman, aktiviteter och sektorer. I själva verket handlar hållbarhet om ett skifte i förståelse som behöver genomsyra alla sektorer, aktiviteter och grupperingar.

När man arbetar med att stärka hållbara värderingar kan det behövas aktiviteter på den praktiska nivån som manifesterar det eftersträlvade skiftet – och - när man planerar aktiviteter på den praktiska nivån kan man göra det på ett sätt att de gynnar hållbara värderingar.

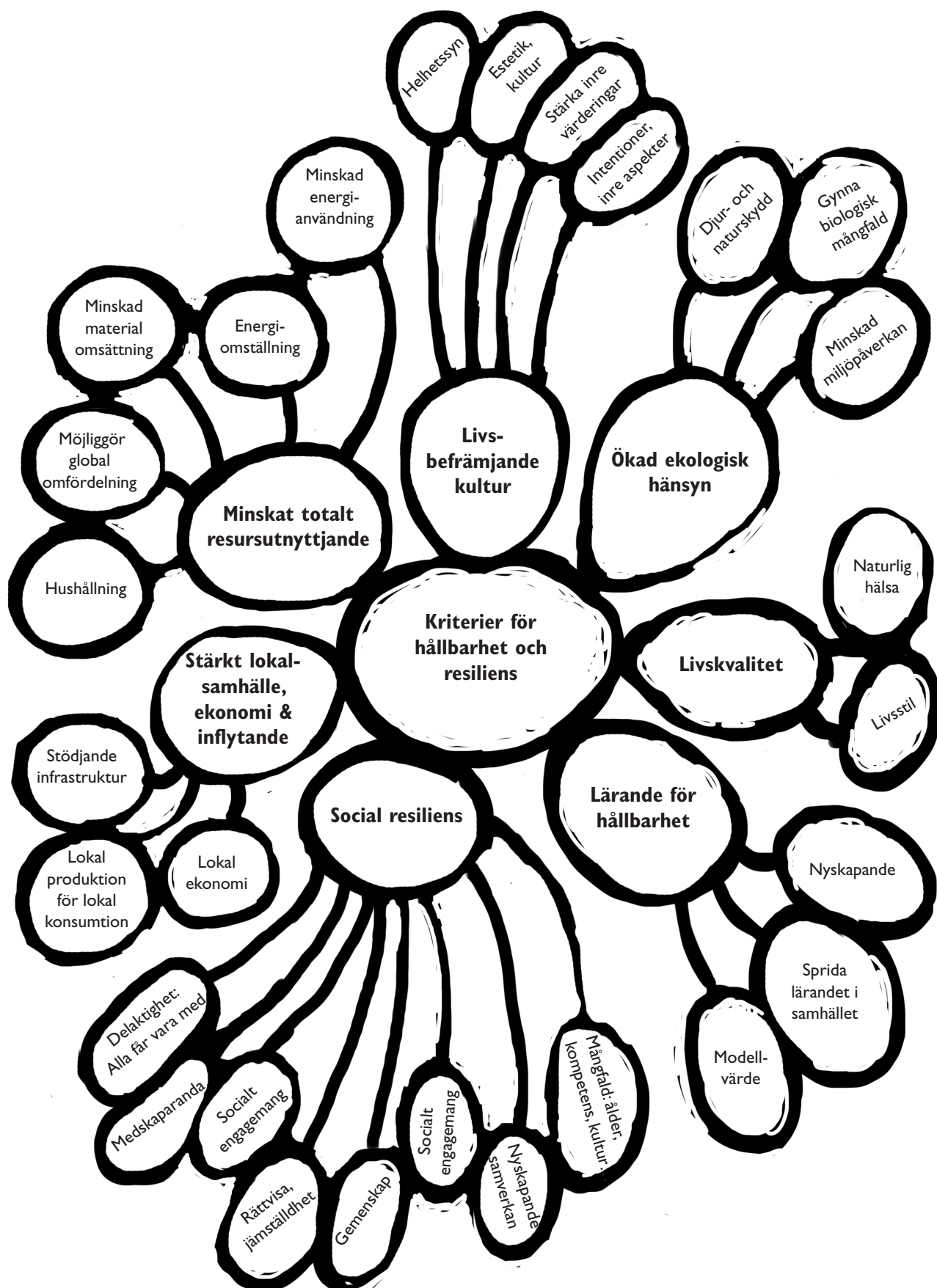
I strategin för *Leader Mellansjölandet* betonas behovet av attitydförändringar, nya utvecklingskulturer, samt miljö. Strategin har givit underlag för flera projekt som förenat målen om landsbygdsutveckling med hållbarhet. Ett exempel är projektet Utveckla Kilsbergskanten som syftade till att stärka den sociala och ekonomiska resiliensen genom att utveckla bygdens mångfald av företag, föreningar och engagerade enskilda invånare. Detta skulle ske genom stärkt samverkan mellan parterna. Allt som gjordes genom syrades av ett hållbart tänkande, både vad avser miljö och människa. Alla medverkande skulle känna stolthet över sin bygd. Resultaten lever vidare och för att manifestera visionen arrangeras besökshelgen Upplev Kilsbergskanten varje år i augusti.

Se till att hållbarhetsperspektivet finns med i kriterier och prioritering

- Projektkriterier som genomsyras av hållbarhetsperspektiv är en viktig signal till projektsökande.
- Processen att ta fram kriterierna är minst lika viktig som kriterierna själva.
- Kriterier behövs också som beskriver hur leadermetoden ska användas för att främja hållbarhet i området.
- Det värdefullaste som Leader åstadkommer går inte att mäta, men det är möjligt att bli bättre på att värdesätta och synliggöra det.

Att hållbarhetsperspektivet finns med i strategin är ingen garanti för att föreningen verkligen kommer att stötta omställning till hållbarhet i sitt område. Ett sätt att bygga en brygga mellan de lite mer ”luftiga” skrivningarna i strategin och den handfasta vardagen i olika beslut kan vara formuleringen av kriterier. De flesta leaderområden arbetar med projektkriterier. Dessa används mer eller mindre aktivt vid beslut om projekt. Genom att formulera projektkriterier som har ett tydligt hållbarhetsperspektiv och kommunicera dessa utåt kan en förening ge en tydlig signal till projektsökande och därmed locka till sig den sorts projekt man gärna vill stödja. Denna möjlighet är i många fall underutnyttjad vilket skapar osäkerhet om vad Leader står för och ineffektivitet i kommunikationen.

Redan vid första *Leader Lär* träffen identifierades hållbarhetskriterier som ett viktigt tema för det kollegiala lärandet. Mot den bakgrunden ägnades i stort sett hela Träff 4 åt detta. En av lärdomarna är att processen att ta fram kriterierna är minst lika värdefull som kriterierna själva. I *Leader Lär* använde vi bland annat NGT (Nominal Group Technique) som metod för att vaska fram kriterier (Mehlman, 2013). Med hjälp av denna teknik utgår man från var och ens individuella förståelse och söker därefter syntes. De olika individuella bidragen skrivs på lappar som grupperas och man söker efter gemensamma nämnare och generella rubriker. För att kunna göra detta på ett sätt som respekterar allas åsikter och förståelse krävs mycket lyssnande och samtal. Detta i sig leder till en fördjupad förståelse för hållbarhetsutmaningen för alla som deltar.



Figur 8: Bilden visar kriterier för hållbarhet framtagna under workshop inom Leader Lär, Träff 4 och illustrerar ett exempel på vad ett kriteriearbete kan leda till. Se [bilaga 3](#) för komplett bild.

Vid arbetet med projektkriterier inom *Leader Lär* upptäckte vi att vissa kriterier inte gällde projekten utan gällde LAGs förhållningssätt vid projektbedömning och överhuvudtaget Leaders sätt att fungera. Lika viktigt som att ta fram hållbarhetskriterier för projekt är att identifiera konkreta kriterier för leaderarbetet med sikte på hållbarhet.

En annan slutsats var att hållbarhetskriterierna för projekt helst inte ska utgöra en separat lista om det finns andra projektkriterier. Anledningen till det är att LAG behöver skaffa sig ett helhetsperspektiv på vilken sorts projekt man vill stödja: Är vissa kriterier viktigare än andra? Vad gör man med kriterier som inte är tillämpbara på det aktuella projektet? Måste alla kriterier alltid vara uppfyllda eller ska man se kriterielistan som ett sätt att samla plus- respektive minuspoäng? Ett verktyg för projektbedömning som vi arbetat med i *Leader Lär* finns i [bilaga 3](#).

Tydliga kriterier för hållbarhet kan vara tryggt att lita sig mot när man behandlar lite mer vågade och innovativa projektansökningar. Erfarenhet från gruppen visar att i avsaknad av tydliga kriterier riskerar spetsprojekt inom hållbarhet avslag eftersom dessa kan se lite annorlunda ut än de projekt som LAG är van vid att bevilja.

Eftersom samtalen kring kriterierna är så värdefulla borde LAG se över sina kriterier regelbundet. Kriterierna ska inte betraktas statiskt utan som del av en lärande process där LAG som grupp kan utvecklas över tid. Som hjälp i konkretiseringen kan man testa kriterier på gamla projekt, eller till och med ta utgångspunkt i gamla projekt för formuleringen av kriterierna. Inom *Leader Lär* prövades båda vägar.

Inom EU-finansierad verksamhet har ett särskilt språkbruk vuxit fram där "kriterier" används för beslut (ex ante) medan "indikatorer" används för uppföljning av resultat (ex post). Båda beskriver kännetecknen, något som beskriver eller pekar ut en önskvärd riktning eller resultat. De är ett sätt att bedöma, värdera eller mäta sådant som anses värdefullt.

Det Leader arbetar med är utvecklingsprocesser i komplexa socio-ekonomiska-ekologiska-kulturella system. Forskning visar att de bestående värden som Leader skapar ofta är svåra att mäta och att sambanden mellan orsak och verkan är mångtydiga (Svensson, 2013). Över tid har finansiärens krav på mätbara mål och resultat ökat. Detta medför en överhängande risk att fokus allt mer riktas på det som är mätbart, även om det är mindre viktigt. Den stora utmaningen är därför att utveckla system för återkoppling som inte är beroende av kvantifiering.

Utnyttja föreningens möjlighet att driva egna projekt för att driva på hållbarhetsarbetet

- Det kan i många områden vara svårt att få hållbarhetsprojekt att rulla in av sig själva om inte föreningen bedriver ett eget aktivt arbete på detta tema.
- Eftersom omställning till hållbarhet både handlar om att tänka på nya sätt och att göra på nya sätt, behövs mycket utbildning och inspiration.
- Ett leaderområde som vill bli en kraft för hållbarhet kan behöva driva egna projekt med inspirations- och nätverkskaraktär.
- Det finns ingen som är fullärd, omställningen i sig är en lärande process även för en leaderorganisation.

Många leaderrepresentanter säger i intervjuer att de vill stötta projekt med hållbar inriktning. Men vad gör man när sådana projektansökningar inte kommer in? I många fall blir svaret att starta ett eget projekt. Genom att driva egna projekt kan ett leaderområde väcka intresse för en viss fråga och börja skicka signaler till omgivningen om vad det är man vill stödja.

När *Leader Bergslagen* startade samarbetsprojektet Omställning i praktiken, började även andra projektansökningar med hållbarhetstankar komma in.

Ibland diskuteras det huruvida en leaderförening ska driva egna projekt. Ofta anses det bättre om pengarna kan spridas ut till externa sökanden. Att driva egna projekt behöver därför vara ett medvetet strategiskt val.

Föreningsdrivna projekt bör ha inspirations- och nätverkskaraktär med aktiviteter som syftar till att få igång processer, som i sin tur leder till generering av externa projekt.

Astrid Lindgrens Hembygd skapade ett särskilt insatsområde, Framtidsforum, för att möjliggöra samtal om de hållbarhetsrelaterade frågor som lyftes i strategins bilaga. Nästan halvvägs in i perioden insåg styrelsen att det nya insatsområdet inte skulle få liv av sig självt. Föreningen behövde ta ett aktivt steg. Mot den bakgrunden startade föreningen ett projekt med samma namn som syftade till att höja engagemang, kunskap och handlingskraft för omställning till hållbarhet i regionen. Utåt har Framtidsforum syns genom framför allt Framtidsveckan tre år i rad, kurser, seminarier, konferenser, bokcirklar, nyhetsbrev och artiklar i lokalpressen. I förlängningen hoppas man på att aktiviteterna i projektet ska leda till fler projektansökningar med hållbar inriktning.

Människor som har idéer kring hållbarhet känner sig ofta ensamma i sitt intresse. För att projekt ska kunna uppstå behövs relationer med potentiella samarbetspartners. Leader kan spela en viktig roll som mötesplats och nätverksbyggare.

När *Leader Mellansjölundet* först startade sitt paraplyprojekt Miljö och klimat uteblev ansökningarna. Då tog man ett annat grepp. Man genomförde Framtidsveckan två år i rad. Framtidsveckan lyfte hållbarhetstemat och satte igång processer där människor lärde känna varandra och började samarbeta i nya konstellationer. På senare år har fler projekt med hållbar inriktning beviljats.

Ett hållbart samhälle bygger på en livsbefrämjande kultur där alla människor hittar sin plats och sitt bidrag. Skiftet till en sådan kultur förutsätter breda bildningsinsatser. Det som behövs är inte bara ny praktisk kunskap, utan också ny förståelse och ett arbete med värderingar. Inspiration behövs också för att väcka aktivt hopp, som hänger nära samman med att uppleva sig själv som medskapare och del av lösningen. Därför räcker det oftast inte med traditionell utbildning av typen envägskommunikation. Dialog i workshopsform är oftast att föredra.

I projektet Framtidsforum i *Astrid Lindgrens Hembygd* har de senaste två åren fokus legat på kurser, seminarier, workshops, studiebesök och konferenser kring olika hållbarhetsrelaterade teman riktade till olika målgrupper i lokalsamhället.

Att ställa om samhället till hållbarhet är ingenting som gjorts tidigare i historien. Därför är det ingen som riktigt vet hur det ska gå till. Det finns ingen som är fullärd, utan alla behöver ständigt fördjupa sin kunskap och omsätta den i allt mer insiktsfull handling. Det viktiga är att starta och driva en lärande process.

I *Leader Sjuhärad* finns en stående punkt om hållbarhet vid LAG-mötena. Projektledaren för föreningens hållbarhetsprojekt använder denna punkt ibland till information, ibland till verkstad där LAG själva får formulera sig och diskutera kring en viss uppgift.

”Man kan sitta på ett möte där det är lika många definitioner av hållbarhet som det är personer i rummet,” berättar en representant från *Åres Gröna Dalar*. Med inspiration från *Leader Lär* vill man i Åre nu arbeta fram en definition av hållbarhet som alla kan stå bakom. Arbetet startas med visionsverkstad.

Åres LAG-grupp är säkerligen inte ensam om att behöva avsätta tid för att arbeta med sitt hållbarhetsbegrepp. Även om man kommer överens om en definition i ord behöver man ständigt uppdatera vad man menar med orden. Ofta behöver kompetens tillföras utifrån. Ibland finns kompetensen i föreningen och man behöver bara komma på att utnyttja den. Både sakkunskap och processledning är viktiga kompetenser för hållbarhetsarbete.

Öka tydligheten

- Leader är en verksamhet som många, både internt och externt, har svårt att greppa.
- När en leaderförening sänder ut tydliga budskap om vad man står för och vad man vill stötta är det lättare att bli känd och igenkänd av aktörer i området.
- Förtydligande av en hållbarhetsprofil kräver mycket interna samtal för att nå gemensam förståelse, ett gemensamt språk och en röd tråd genom strategi, kriterier och informationsarbete.

Det är viktigt för en leaderförening att vara känd i sitt område för att de projektansökningar som ska bidra till att förverkliga målen i den lokala utvecklingsstrategin också kommer in. Leaderföreningarna behöver en genomtänkt strategi för uppsökande verksamhet. LAG ska vara ambassadörer för Leader. I praktiken är ambassadörsrollen ofta en underutnyttjad möjlighet och det beror inte bara på tidsbrist och arvodesfrågor. Det beror ofta på att det, även för medlemmar, är otydligt vad föreningen vill och hur andra kan engageras.

De strategidokument som ligger till grund för verksamheten är ofta ordrika och mångtydiga. Viktiga begrepp, så som till exempel hållbarhet, är ofta inte definierade och lämnar därför fritt rum åt egna tolkningar. En förening som vill bli betraktad som en lokal utvecklingskraft behöver kunna säga vad den vill åstadkomma, förändra och utveckla och hur den vill göra det. Den behöver också kunna kommunicera visioner och värderingar. Men även i sin roll som finansiär är tydlighet viktigt. Det behöver klart framgå vilken sorts projekt föreningen vill stödja och vilka villkor som behöver vara uppfyllda. Att leaderföreningar ofta brister i tydlighet har många i *Leader Lär* vittnat om. Bilden bekräftas också av enkätundersökningen som redovisas i [kapitel 5](#).

Många leaderföreningar skulle vinna på att satsa lite extra på tydlig kommunikation. Till exempel skulle man behöva se över hur hemsidor ser ut och vad man säger när man berättar om föreningen, så att det blir en röd tråd, en igenkänning, mellan strategidokumentet, projektkriterier och all information som går ut från föreningen. En särskild kommunikatör kan ibland behövas. Men det behövs också ett inre arbete i föreningen för att processa fram vad det är föreningen vill och menar. Ofta finns olika utvecklingssyner representerade i samma förening och i viss utsträckning är detta också önskvärt eftersom en mångfald av synsätt berikar. Men det värdet går förlorat om mångfalden inte lyfts fram utan istället döljs bakom "luddiga" formuleringar som ökar otydligheten.

Leader Gotland arbetar kontinuerligt med att utvärdera och revidera sitt strategidokument. Denna process ökar samsynen och därmed tydligheten i föreningens framtoning. Troligtvis är detta en bidragande orsak till att 40% av alla gotlänningar känner till *Leader Gotland*.

En leaderförening som vill höja sin hållbarhetsprofil kan, förutom att fila på tydliga formuleringar också kommunicera genom att leva som man lär, till exempel genom att se till att en hållbar värdegrund genomförs LAG:s arbetssätt, mötesformer e.t.c..

Hämta hem idéer från andra platser

- Ett bra sätt att komma igång kan vara att hämta hem fungerande idéer från andra platser.
- Goda idéer sprids ofta genom personkontakter.

När en leaderförening bestämt sig för att man vill arbeta aktivt med att stödja omställning till hållbarhet kan det ibland vara svårt att veta hur man ska börja. Ett bra sätt att komma igång kan vara att hämta hem fungerande idéer från andra platser. Färdiga koncept som har fungerat på andra platser kan ge den trygghet som behövs för att människor som är lite osäkra på de nya tankegångarna ska våga satsa. Ett konkret förslag till ett projekt eller en aktivitet kan vara lättare att skapa engagemang kring. Det gäller både inom LAG men även bland leaderföreningens partners i samhället.

Leader Linné har genom sina kontakter med ett LAG i England hämtat hem idéer från Transition-rörelsen där, och kopplat dessa till en lokal organisation som har beröringspunkter med denna. Resultatet blev ett projekt där permakultur kopplas samman med Elin Wägners tankegångar. Projektet drivs av Elin Wägner-stiftelsen (www.synvanda.se).

Astrid Lindgrens Hembygd startade med att importera konceptet Framtidsveckan från Söderhamn. Framtidsveckan visade sig vara ett bra redskap för att mobilisera kring hållbarhet och skapa ett kontakt nät att arbeta vidare med under resten av året. Konceptet spred sig snabbt till andra leaderområden (inklusive *Mellansjölandet* och *Sjubärad*). (www.framtidsveckan.se).

Den ekonomiska föreningen Fjällbete i Åre har arbetat den långa vägen för att utveckla modeller för lokal finansiering som sätt att stärka den lokala ekonomin. I ett projekt finansierat av *Åres Gröna Dalar* har man hämtat hem idéer både från USA (Business Alliances For Local Living Economies) och från andra platser i Sverige. Nu finns ett färdigt koncept som kan spridas till andra platser i det nybildade företaget Åre Lokalkapital.

I *Mellansjölandet* var projektet Klimatpiloterna en idé som inspirerades från bland annat Stockholms Stad (Konsumera smartare), Kalmar kommun (Klimatpiloterna) och Kristianstads kommun (Klimat bantarna). Projektledarna i *Mellansjölandet* samlade och systematiserade projektmaterialen med tanke på att kunna sprida vidare ett väl fungerande projektupplägg till andra områden.

Projektet Kilsbergskanten i *Mellansjölandet* fick många av sina idéer från Svartådalen, en av Hela Sverige ska Leva's Hållbara Bygder.

Omställningsrörelsen (www.omställning.net) är en viktig inspirationskälla även för hållbarhetsarbetet inom Leader. Där finns många goda projektidéer att hämta och även många användbara pedagogiska verktyg för att väcka medvetenhet och att gå från vision till handling (www.transitionnetwork.org). Några av dessa verktyg har använts vid *Leader Lär* träffarna.

Goda idéer sprids ofta genom personkontakter. Men utbytet av idéer skulle också kunna påskyndas och systematiseras. Studiebesök och studieresor där leaderområden visar upp sina intressantaste projekt för varandra ger mycket tillbaka i form av inspiration och idéöverföring. Det går också att lägga upp webb-baserade idébanker i ett socialt forum där alla kan vara med och bidra. På Framtidsveckans hemsida finns alla programblad för framtidsveckorna i Sverige. De är fulla med exempel på intressanta saker som händer runtom i landet.

Våga experimentera och skapa en tillåtande atmosfär som gynnar kreativitet

- Omställning till hållbarhet är svårt och oprövat och kräver mycket nytänkande.
- Innovativitet förutsätter kreativitet och denna förmåga kräver i sin tur en trygg atmosfär där det är tillåtet att göra misstag.
- Det regelverk som styr leaderverksamheten med krav på mätbarhet och måluppfyllelse står i bjärt kontrast till en atmosfär som stimulerar kreativitet.
- Återkommande visionsverkstäder kan vara ett sätt att stimulera innovativiteten i ett leaderområde.

Omställning till hållbarhet innebär att det är mycket i samhället som behöver förändras. Kreativitet och förmågan att "tänka utanför ramen" blir därför en av de viktigaste förmågorna framöver. En del i detta handlar om att kombinera gammal traditionell kunskap med ny vetenskaplig. En annan handlar om att lära av gjorda erfarenheter så att misstag inte behöver upprepas.

Trots att innovativitet är ett ledord inom Leader finns det mycket inom regelverket som hindrar experimentlusta. Till exempel ska målen i en idealisk projektansökan helst vara både mätbara och möjliga att

uppnå. Att inte uppnå sina mål betraktas som ett misslyckande. Misslyckande är för visso tillåtet, men inte önskvärt. I experimentella ansatser är måloppfyllelsen mer oviss. Vågar LAG bevilja sådana projekt? Vågar verksamhetsledarna uppmuntra dem?

I *Leader Mellansjölandet* har man i sin strategi skrivit "hjärta" som ett kriterium för att bevilja projekt. Det viktiga för projektägaren ska inte vara pengarna i sig utan pengarna som smörjmedel för det som projektägaren vill åstadkomma. Engagemanget är ofta knutet till ett övergripande syfte som är det viktiga, medan de konkreta aktiviteterna tillåts ta ny riktning i takt med att lärande sker i projektet.

Det är omöjligt att kommendera fram innovativitet. Innovativitet förutsätter kreativitet och denna förmåga kräver i sin tur en känsla av trygghet. I en tillåtande atmosfär där allt är okej, även det som är lite galet, blir människor mer kreativa. En kultur av mätbara mål och måloppfyllelse står i skarp kontrast till en sådan atmosfär. Leaderkontoret måste ofta bli en stötdämpare mellan två världar.

Ett alternativ sätt att se på lyckade/misslyckade projekt är att om projektet har lett till ett värdefullt lärande så är det lyckat. Ibland är det just det projektet som inte uppfyllt sina mål som lett till det mesta lärandet. Ett lärande perspektiv är särskilt viktigt när vi arbetar med hållbarhet eftersom omställningen till ett hållbart samhälle är svår och oprövad.

Ett exempel från *Mellansjölandet* där ett "misslyckande" vändes till en framgångsrikt lärande är Latorps byalag som i ett projekt ville satsa på vindkraft. Projektet stötte dock på hinder genom att bl.a. närheten till en flygplats innebar att man inte kunde bygga tillräckligt höga torn. Men byalaget tog vara på erfarenheterna och gick vidare med satsningen på lokal energi fast med fokus på solenergi i stället. Idag är man glada över att den första satsningen inte var genomförbar, då det har utvecklats mycket bättre teknik.

Ett leaderområde skulle kunna skriva in i sin strategi hur man vill arbeta med att stimulera experimentlustan och främja lärandet. Man kan behöva utveckla metoder för det inspirerade av forskarens arbetssätt med hypotesprövning. Utgångspunkten är att vi faktiskt inte vet hur vi bäst hur man bedriver hållbar landsbygdsutveckling, men att vi har en hypotes om det, som är värd att testas. Att arbeta med flera hypoteser samtidigt kan påskynda lärandet enormt. Man kan t.ex. tillsätta flera arbetsgrupper som ska nå samma mål men som får arbeta på olika sätt och utvärdera löpande vad som fungerar bäst. Ett leaderområde kan också aktivt verka för att skapa kreativa sammanhang, t ex visionsverkstäder där man träffas flera gånger på rad så att en förtroelighet hinner uppstå.

Stötta eldsjälarna och möjliggör att en grupp skapas omkring dem

- Eldsjälarna behövs – men också gruppen omkring dem. Ett team av deltidsanställda är ofta att föredra framför en projektorganisation där en person har betalt på heltid och övriga arbetar ideellt.
- En viktig aspekt av leadermetoden är att identifiera möjliggörare och att få dem att bli medvetna om sina möjligheter och kapacitet att bidra till hållbar utveckling.

Balansgång mellan eldsjäl och övriga

Eldsjälarna är betydelsefulla för allt utvecklingsarbete. En viktig uppgift är därför att identifiera och stötta eldsjälarna. Man behöver också förebygga att eldsjälarna bränner ut sig. Det är viktigt att undvika att för mycket beror på en enda person. Risken med projekt som drivs av eldsjälarna är att det blir för lite delaktighet och man går miste om goda idéer som skulle kunnat komma in från andra. Samtidigt behöver man värdesätta eldsjälarna. För utan eldsjälarna står mycket stilla. Det handlar alltså om en balansgång.

Det är viktigt för eldsjälarna att finna varandra för att känna att de inte kämpar ensamma. En positiv effekt av Framtidsveckan har varit att lokala eldsjälarna kunnat identifieras och också lärt känna varandra – samtidigt som man skickat ut signaler till allmänheten om att Leader bryr sig om hållbarhet.

I *Åres Gröna Dalar* arbetar man aktivt med att försöka uppmuntra dem som söker projektstöd att inte bygga projekten kring en enskild person. Det är både för att minska sårbarheten i projekten och för att projekten ska ge bättre nytta och spridning man vill att projekt genomförs i grupper eller nätverk. Att bevilja en förstudie har i många fall varit ett bra sätt för att ge ensamma idébärare chansen att etablera samarbeten som passar för Leaderprojekt.

I projektet Kilsbergskanten i *Mellansjölandet* har man utvecklat ett arbetssätt där man strävar efter att få "de små flammorna", som ofta finns runt större eldsjälar, att växa. Man skapar arbetsgrupper för att avlasta eldsjälarna. Samtidigt får eldsjälarna behålla sin roll som inspiratörer och idésprutor. Eldsjälarna ska inte behöva stå för hela genomförandet själva, men heller inte lämna fältet.

I Åre har en företagarförening fått bidrag till att driva betesdjur. Projektmedlen gick till att utvidga hagarna och intäkterna från köttproduktionen täcker lönen för den person som sköter om och flyttar djuren. Genom att man skapat en intäktsida i projektet blir eldsjälarna som startat projektet utbytbara eftersom någon annan kan gå in i samma anställningsförhållande.

Hur man håller sina möten är viktigt för att skapa delaktighet och hindra att några få dominerar processen. En metod som används i Kilsbergskanten är att ta "rundor" där alla får lika mycket tid (t ex 45 sek). När detta blivit en vana i en grupp börjar de som annars är tysta komma fram och deras tankar och idéer kan tas tillvara i arbetet.

När det gäller projekt som handlar om hållbarhet kan det vara så att eldsjälarna kanske har kunskaper och insikter som är omistliga för arbetet och som han/hon är relativt ensam om i sin bygd. Kring en sådan person är det särskilt viktigt att det bildas en grupp så att inte projektet står och faller med den personen.

Från projektledare till team

En vanlig tanke i leadersammanhang är att projekt idealiskt ska bedrivas av ideella krafter. Då kan lite pengar göra stor nytta i en bygd. Det kan dock vara värt att titta närmare på vad erfarenheten säger.

I *Åres Gröna Dalar* visar erfarenheten att det i de flesta projekt behövs en betald projektledare. Det blir ofta bäst resultat då. De flesta projekt är svåra att bygga helt på ideella krafter. Men det är viktigt att det finns en grupp omkring en projektledare.

I många större projekt anställer man rutinmässigt en person på heltid medan övriga förväntas arbeta ideellt. Denna lösning är ofta inte den bästa varken för arbetsglädjen eller för projektresultatet eftersom relationen mellan den betalda projektledaren och de ideellt arbetande parterna blir väldigt ojämlik.

I projektet Kilsbergskanten (*Mellansjölandet*) har man kommit fram till att avlöning för 20% är en bra tumregel. Om projektledaren är heltidsanställd blir alla andra passiva. Bättre då att anställa flera på deltid.

I *Astrid Lindgrens Hembygds* projekt Framtidsforum finns också positiv erfarenhet av att bilda en grupp kring den ursprungliga eldsjälarna vilket givit ett resiliant team av deltidare som också kunnat täcka upp för varandra när behov av tjänstledigheter uppstått under projektiden. Det har också varit viktigt för arbetsglädjen, kreativiteten och resultatet att arbeta i ett team. Att delat projektledarskap kan fungera bättre än ett ensamt är också lärdomen från ett annat projekt i samma leaderområde. När det är fler som tänker blir det oftast bättre tänkt.

I projektet Omställning Järna (Södertälje Landsbygd) utför samtliga i arbetsgruppen betalda uppdrag per timme åt projektet. Utifrån en grov fördelning av ansvarsområden beslutar arbetsgruppen gemensamt under hand vem som utför olika arvoderade arbetsuppgifter. Samma personer lägger också ideell tid, vilket också ytterligare personer i omställningsgruppen också gör.

För att åstadkomma nya saker kan vårt sätt att arbeta också behöva organiseras på ett nytt sätt.

Projekt-lotsning och coaching

Ibland måste LAG avslå bra projekt för att de inte ryms i Leader-uppdraget. För att inte släcka lågan hos eldsjälarna är det i dessa fall viktigt att upplysa de sökande om vilka möjligheter som finns att få finansiering på annat håll. Mycket av den kunskapen finns ofta inom LAG och på leaderkontoren.

Astrid Lindgrens Hembygd såg tidigt detta behov och skrev in projektlotsning som ett eget insatsområde men fick det inte godkänt inom leaderfinansieringen. Detta var olyckligt då projektlotsning skulle kunnat ge stor uppväxling av Leaders medel samtidigt som lotsningsfunktionen skulle bidragit till att bygga förtroende för Leader bland lokala aktörer.

Det är viktigt att inte släcka glöden hos eldsjälarna genom onödig formalia. Leaderkontoret bör fungera som en stötdämpare mellan EU-byråkratin och de lokala möjliggörarna.

I *Leader Mellansjölandet* har man anställt en omställningscoach som speglar projektens framgångar tillbaka till projektägarna så att de upptäcker sin förmåga och kapacitet att påverka sina nätverk och sin omgivning i större grad än de kanske själv trott var möjligt. Projektledarna blir också medvetna om på vilket sätt deras projekt har bäring på hållbar utveckling, som de ibland inte tänkt på. Härigenom får de förnyad kraft och inspiration att gå vidare och stärka hållbarhetsperspektivet. Omställningscoachen söker också efter direkta synergieffekter för projekten. Ett exempel är ett projekt som utvecklar cykelleder i Kilsbergen har kunnat tillföras en hållbarhetsaspekt genom att sammanföras med Naturskydds föreningen kring möjligheten att erbjuda naturguider till cykel.

Underlätta gemensam förståelse för sambanden mellan lokal utveckling och omställning till hållbarhet

Det är inte ovanligt att landsbygdsutveckling och hållbarhet betraktas som två olika verksamhetsområden inom Leader. Ibland kan till och med konflikt uppstå i en förening om vilket som ska få mest resurser och utrymme. I själva verket är hållbarhetsutmaningarna och landsbygds/lokalsamhälleernas utmaningar tätt sammanlänkade. I kapitel 3 sammanfattades de tankar kring kopplingarna mellan landsbygdsutveckling och omställning som kommit fram under *Leader Lär Träff 2*. I kapitel 7 presenteras ett synsätt som vuxit fram under projektets gång med utgångspunkt i resiliensbegreppet.

Fördjupa förståelsen för hur förändring går till och betydelsen av att hantera psykologiska försvar

Att arbeta med omställning till hållbarhet är i många stycken svårare än annat arbete med lokal utveckling eftersom redan benämningen av de globala hoten aktiverar psykologiska försvarsmekanismer hos de flesta människor i vår del av världen. En medvetenhet om detta behöver finnas med när man formar möten och förändringsprocesser. Ett sätt att hantera de psykologiska försvararna är att benämna dem och ge utrymme för de känslor som vi vill skydda oss från att känna. Det är viktigt att poängtera att olika former av förnekelse och förträngning är något som vi alla har. Ett annat sätt är att hitta en gemensam grund i sådant som vi alla verkligen tycker är viktigt. Ytterligare ett sätt är att skapa situationer och sammanhang där människor har möjlighet att se sig själva som del av lösningen. Det handlar alltså inte om att tala om för människor vad de ska göra utan mer om att möjliggöra för dem att bli subjekt och ansvariga medskapare till en mer hållbar framtid.

5. Vad tycker ”omställarna” om Leader?

Under programperioden 2007-2014 har en ny folkrörelse fått fäste i Sverige, den så kallade Omställningsrörelsen. Impulsen kommer från England (Transition Towns). Rörelsen betonar lokalsamhällets centrala roll i omställningen till hållbarhet. En stödjepunkt för rörelsen i Sverige har under denna tid varit den landsbygdsbaserade organisationen Hela Sverige ska Leva. I december 2013 bildades en fristående stödförening för omställningsinitiativ (omställning.net).

För att komplettera undersökningen av vad leaderområdena säger om sig själva gjordes inom *Leader Lär* en undersökning av vad personer inom Omställningsrörelsen säger om Leader. Enkäter skickades ut till ca 6000 adresser via www.transitionsweden.com och Facebookgruppen Omställning Sverige. Av de 536 svarande hade 350 personer hört talas om, medan 130 hade varit i kontakt med, Leader. Och ett 30-tal beviljade omställningsprojekt omnämndes.

De omställare som beviljats projektbidrag vittnar om att projektstödet gjort stor nytta. Stödet har bland annat:

*ingjutit hopp
givit mod att genomföra större aktiviteter än annars
gjort att folk hittar varandra
lett till nya samarbeten och nätverk
varit avgörande för att man skulle komma igång*

Bland nackdelarna med leaderfinansiering lyfts framför allt två saker fram. Dels den mycket arbetskrävande byråkratin, dels kravet på likviditet vilket diskriminerar mindre föreningar.

Leader kallas ofta – internt och i myndighetsvärlden – för en metod. Men lokalt utanför leadersfären uppfattas Leader ändå i första hand som en finansiär och inte som en metod. Denna bild återkommer i svaren från ”omställarna”. På den direkta frågan om vad Leader bidrar med förutom pengar framkommer dock även en hel del av det som Leader också säger sig verka för. Den minoritet omställare som upplever att Leader är något mer än en finansiär framhåller att Leader bidrar med:

*samordning, nätverk, kontakter
rådgivning
inspirationsmöten
internationella kontakter
pådrivare i omställning genom egna projekt och metodutveckling*

Leaders arbetssätt med treparterskap, innovativitet, underifrånperspektiv, nätverk och mobilisering är lika viktigt för omställningsarbete som för traditionellt arbete med lokal utveckling. En leaderförening som blir bättre på att arbeta enligt leadermetodens intentioner kan också bli ett bättre stöd för omställningen i sitt område. Detta är en slutsats som också framkommit många gånger i samtalen inom *Leader Lär*. Att det inte alltid fungerar så bra i praktiken finns det många vittnesmål om.

När omställarna tillfrågas om i vilka avseenden Leader skulle kunna förbättras handlar de flesta svaren om byråkrati som i många fall känns så arbetskrävande och förödmjukande att man frågar sig om det är värt mödan att använda leaderpengar.

*Vi har klarat likviditeten genom att i första hand vi projektledare väntat med fakturering. I andra hand genom att andra fått vänta på ersättning och slutligen på att jag blivit så förbannad att Leaderkontoret snällt betalat ut LAG-potten i förväg. Självt kommer jag inte komma nära något så idiotiskt som det här i framtiden. Jag är rasande på de här redovisningarna där jag till och med måste förklara varför jag tagit med kostnaden för 20 stycken frimärken och väntar sedan i veckor på intyg som verifierar att personer faktiskt har det kontonummer de har.
(kassör i leaderfinansierat omställningsprojekt)*

Ett stort antal svar handlar om tydlighet/synlighet. Omställarna tycker att det är svårt att veta vad Leader står för, vilken framtidsvision man har, vilka värderingar som styr och vad ett projekt behöver uppfylla för att få stöd. Man önskar se en tydligare signal från sin lokala leaderförening om att hållbarhet tas på allvar och efterlyser motsvarande kunskapsnivå om hållbarhetsfrågor hos såväl anställda som LAG. Bland dem som fått projektstöd efterlyser man mer kontakt mellan projektet och LAG/leaderkontoret. Man önskar att den lokala leaderföreningen visade mer intresse för de resultat och det lärande som sker i projekten. Likaså skulle man välkomna om leaderföreningen i högre grad bjöd in till möten som inspirerar och uppmuntrar till nya samarbeten. Även när det gäller några andra viktiga begrepp i leadermetoden: innovativitet, treparterskap och integration menar några av omställarna att Leader inte lever upp till sin egen metod.

Många leaderföreningar har inte avsatt några särskilda resurser för att uppfylla de viktiga arbetsuppgifter som ingår i metoden, d.v.s. att fungera som brobyggare, nätverkare och inspiratör. Några leaderområden har skapat särskilda projekt för att kunna genomföra aktiviteter som ska fungera som "kittet" i leaderarbetet. I några fall har dessa projekt haft hållbarhetstema, i andra fall har det haft formen av projektledarträffar, eller andra återkommande möten där frågor kring hållbarhet kommit upp. Nyttan av sådana träffar är svåra att mäta eftersom helt oväntade möten kan uppstå som kan leda till idéer och förverkligande långt senare. Men att de är viktiga – i leadermetoden – och i omställningsarbetet – vittnar många av respondenterna om.

Det som framkommit i enkätsvaren bekräftar i många delar det som framkommit i *Leader Lär* träffarna.

6. Hållbarhet och Resiliens

Resiliens är ett nytt ord i svenskan och har hittills i den här rapporten använts utan närmare förklaring. Under projektets gång har begreppet framstått som allt viktigare för många av deltagarna. Det hjälper oss att förstå hur vi ska tackla de utmaningar våra lokalsamhällen står inför.

Resiliens är ett systems långsiktiga förmåga att klara av förändring och vidareutvecklas. För ett ekosystem, som en skog, kan det handla om att klara av till exempel stormar, bränder och föroreningar. För ett samhälle kan det handla om förmågan att på ett långsiktigt hållbart sätt hantera politiska oroligheter, en naturkatastrof eller en ekonomisk kris. Resiliens innefattar alltså både systemens förmåga att stå emot stress eller förändring och att återuppbygga viktiga funktioner efteråt. I längden kräver detta både en förmåga att anpassa sig och förnya sig.

Resiliensbegreppet utgår från att vi lever i komplexa sammanlänkade system. Man talar ofta om social-ekologiska system för att betona att människans och naturens system inte går att skilja åt. Samhället är beroende av ekosystemens bärkraft och människan har blivit planetens starkaste naturkraft. En följd av att vi lever i komplexa sammanlänkade system är att vad vi gör på en plats/tid på jorden får återverkningar på andra platser/tider. Man kan säga att "våra armar har blivit så långa att vi inte ser vad händerna gör". Resiliensglasögonen kan hjälpa oss att få en överblick.

I komplexa system finns inte en orsak och en verkan. Komplexa system formas genom ett mycket stort antal återkopplingar, varav vissa dämpar en viss förändring (s.k. negativa återkopplingar) och andra förstärker (s.k. positiva återkopplingar). När ett komplext system utsätts för yttre påverkan kan de dämpande återkopplingarna buffra så att systemet förblir intakt. Men när den yttre påverkan är så starkt att kritiska trösklar överskrids kan förstärkande återkopplingar gå in i självförstärkande spiraler och göra att förändringen går mycket snabbt.

Det är den buffrande förmågan som gör att vi ofta reagerar för sent med åtgärder mot långsamma förlopp som till exempel klimatförändringen och landsbygdens avfolkning. Ofta vet vi inte var gränserna går. Vi vet inte hur mycket klimatgaser atmosfären tål innan de självförstärkande mekanismerna är omöjliga att hejda. Vi vet inte heller om det är nedläggning av skolan, bussförbindelsen eller ålderdomshemmet som blir dödsstöten för en by. Resiliens handlar alltså om att bygga beredskap med osäker kunskapsgrund och om att identifiera var vi kan göra för att förekomma en förändring i omvärlden och att bli en positiv kraft i det social-ekologiska systemet.

Inom ramen för *Leader Lär* lokalt har *Astrid Lindgrens Hembygd* i samarbete med Stockholm Resilience Centre utvecklat en deltagardriven metod för att arbeta med resiliens i lokal planering. En planeringsguide för detta arbete har också tagits fram. Den heter Guide till lokal planering för resiliens och kan laddas ner från nätet.

7. Vad är hållbar landsbygdsutveckling?

En utgångspunkt för projektet *Leader Lär* har varit att landsbygdsutveckling och hållbar utveckling har med varandra att göra. I många leaderområden betraktas dessa ofta som olika verksamhetsområden och ibland uppstår till och med konflikt mellan vilket som ska få mest resurser och utrymme. I en allmän debatt om landsbygd och miljö förekommer också ofta förvirrande argumentation.

Det är lätt att hitta exempel på bristande hållbarhet på landsbygden så som samhället ser ut idag. Transportavstånden och beroendet av bilen är uppenbart. Men även resurseffektiva samordningsvinster i teknisk infrastruktur, som kan man se i urbana områden, blir svårare i en gles struktur. En sådan enkel sak som energigång för uppvärmning är naturligtvis lägre i en lägenhet än i ett fristående hus.

På den andra sidan blir det allt mer uppenbart att urbana system inte klarar av att knyta kretsloppen av till exempel näringsämnen. De stora städerna är beroende av ett stort omland från vilket de hämtar mat, vatten och alla råvaror som behövs för att driva ett modernt samhälle. Omlandet behövs också för att ta hand om allt fast, flytande och gasförmigt avfall som städerna behöver bli av med. Städernas materialomsättning med omlandet kräver också stora transportavstånd, ofta över hela jordklotet.

I stället för att bara titta på hur det ser ut idag och stanna vid en diskussion om stad eller land är bäst på hållbarhet bör frågan omformuleras: Hur ser en hållbar landsbygd ut och hur ser landsbygden ut i ett hållbart samhälle?

Ett starkt motiv för att bedriva landsbygdsutveckling i industrialiserade länder har historiskt varit att dämpa de negativa effekter som den snabba urbaniseringen medförde. Negativa spiraler med avfolkade bygder, vikande underlag för grundläggande service, sned ålderspyramid, företagsnedläggningar och igenväxande åkermark har dominerat hotbilden. Landsbygdsutveckling har i många fall handlat om investering i nya – transportberoende – branscher så som exempelvis turism eller varor och tjänster för en global marknad. De har också handlat om olika sätt att kunna upprätthålla grundläggande service och trivsel trots minskat underlag. Landsbygdsbefolkningens rätt till ett gott liv har stått i fokus.

Nya argument för landsbygdsutveckling hörs nu allt oftare där landsbygdens resurser hamnar i fokus mot bakgrund av att städerna inte kan försörja sig själva utan behöver sitt omland. En medvetenhet om att vi behöver fasa ut oljan leder till att blickarna riktas mot landsbygdens gröna resurser, vindlägen, vatten, ytor, jordmån och berggrund. Landsbygden får i den nya argumentationen ett instrumentellt värde eftersom den kan ge indirekta värden, även till dem som inte bor där.

Trots stora satsningar på landsbygdsutveckling har landsbygdens sårbarhet i många avseenden ökat över tid. Det vi har på många håll idag är en pendlarlandsbygd som är ytterst sårbar för exempelvis höjda energipriser och bidragsbortfall.

Sårbarheten minskar inte genom ett skifte till ett nytt mål för landsbygdsutvecklingen som betonar landsbygdens resurser som instrumentellt värde för samhället i stort. För att utvinna landsbygdens resurser i stor skala med modern teknik behövs inte så mycket folk på plats. Besluten skulle styras någon annan stans ifrån och landskapet skulle omformas utan känsla för platsen och efter marknadens behov av råvaror.

I ett resiliensperspektiv är en utpräglad pendlarlandsbygd på sikt svår att upprätthålla medan en utpräglad resurslandsbygd vore förödande, sedd från de landsbygdsboendes sida. Hur ser då en resilient landsbygd ut? En resilient landsbygd skulle kunna kallas för bo- och verkandsbygd. Ökad resiliens i ett lokalsamhälle kan handla om ökad självförsörjning när det gäller livsnödvändigheter samtidigt som viktiga utbyten med omvärlden behålls. Det kan också innebära en mångfald av lösningar, anpassning till lokala förhållanden, och att ta tillvara på traditionell överlevnadskunskap. Just sådan kunskap finns ofta finns på landsbygden. På landsbygden finns det en tradition av att ha många ben att stå på. På resiliensspråk kallas det för överlapp, om det ena fallerar så finns det andra möjligheter. En känsla av sammanhang och gemenskap ger också viktig resiliens. När omvärlden förändras kan vi inte vänta på långsamma hierarkiska strukturer utan behöver snabbt organisera oss själva lokalt. Det går lättare när man känner sina grannar. För att planeten som helhet ska kunna bli mer resilient behöver vi i den rika världen minska vårt ekologiska fotavtryck rejält. Det går att göra på landsbygden. Men då behöver en bo- och verkandsbygd stå i fokus för landsbygdsutvecklingen.

Det är rimligt att Lokalt ledd utveckling i kommande period kommer att arbeta med alla dessa tre fokus

parallellt och det kan i praktiken handla om att hitta en lagom balans mellan dem. Landsbygdsbefolkningens behov och rättigheter är viktiga, liksom landsbygdens resurser är för samhället i stort. Men medvetna satsningar på att utveckla en bo- och verksamhetsbygd är i ett längre tidsperspektiv helt avgörande för såväl landsbygdens som samhällets resiliens.

Vidareläsning

- Hawkins, R. (2010). *Common Cause – Working with our cultural values*. WWF, Oxfam, Friends of the Earth, CPRE, Climate Outreach Information Network.
- Heinberg, R. (2011). *End of Growth*. New Society Publishers.
- Landeström, H. (2013, 4). *Vårt kollektiva förnekande av en global ekologisk katastrof. Psykodynamisk psykologi och klimatkrisen. Psykoterapi*, 6-14.
- Meadows, D. (1999). *Leverage Points: Places to intervene in a system*. <http://www.donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>.
- Mehlman, M. e. (2013). *Learning for Change. Introduction to a Process for Collaborative Learning and for Project Assessment*. <http://www.globalactionplan.com/>.
- Mehlmann, M. e. (2010, 4). *Learning to Live Sustainably*. *Global Environmental Research*, 177-186.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-First Century*. The Belknap Press.
- Rees, W. E. (1997). *Is "sustainable city" an Oxymoron? Local Environment*.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, S. F., Lambin, E. F., et al. (2009). *A safe operating space for humanity*. *Nature*.
- Svensson, J. K. (2013). *Gör Leader skillnad? Doing Rural*.
- Ylander, H. (1992). *Urbanisering och tätortsutveckling i Sverige*. SCB.

Bilaga I: Enkät och intervjuer med leaderområden

Tidigt i projektet, mellan Träff 1 och Träff 2, genomfördes ett enkät- och intervjuarbete riktat till leaderföreningar i Sverige. Först skickades en mailenkät ut till alla leaderföreningar. Några av dessa intervjuades sedan över telefon. Dessutom intervjuade varje projektledare sina geografiskt närbelägna leaderområden, även de som inte svarat på enkäten.

Mailenkät

Frågor till alla leaderområden i Sverige:

Är hållbarhetsfrågor en prioriterad del av er strategi?

Har ni gjort satsningar kring hållbarhet?

Vilka? (t ex egna projekt, paraplyprojekt, satsningar på att få in projektansökningar med hållbarhetsfokus...)

Har Leader bidragit till att öka intresset eller aktiviteterna kring hållbarhet i ert område (tror du)? Vad har fungerat/ inte fungerat?

Vilken är eller borde vara Leaders roll i omställningen av samhället till hållbarhet, tycker du?

Resultat

28 områden svarade på enkäten och av dessa sade sig 22 ha en strategi som prioriterade hållbarhetsfrågor. 21 sade sig ha genomfört satsningar kring hållbarhet. Nedan följer de resterande frågorna med exempel på svar.

Fråga 3. Vilka satsningar? (t ex egna projekt, paraplyprojekt, satsningar på att få in projektansökningar med hållbarhetstema...) Exempel på svar:

Vi har småstöd på upp till 25 000kr med fokus på bygdeutveckling och där har vi inkluderat omställningsarbete. Vi har också givit startfinansiering till det lokala omställningsnätverket och deras Framtidsvecka. Samt projektet "Konst och landskap" som vill väcka intresse och engagemang kring miljö och klimat genom konst och kultur. Startar nu ett projekt där ett antal pilotbyar ska testa skapa omställningsaktiviteter under ett år.

Paraply om lokala miljöprojekt, samarbetsprojekt Omställning i praktiken, eget projekt om stimulans för mer miljöarbete.

Paraplyprojekt; Förstudier samt omställningscheckar. Externa projekt som syftar till att ändra attityder och värderingar kring livsstilsfrågor. Arbete med energiomställningar.

Hållbarhetsaspekten ligger mycket i satsningar för levande lokalsamhällen, där hållbara struktur- och handlingsplaner för byarna är en prioriterad fråga, och vi har beviljat ett ganska stort antal sådana projekt. Syftet är att skapa social och ekonomisk hållbarhet i våra byar. Lokal förvaltning vad gäller naturresurser är också en prioriterad fråga för oss, där vi har beviljat både paraplyprojekt, förstudier och genomförandeprojekt.

Vi har beviljat 10 paraplystöd "omställningsstöd", främst till olika studieförbund som arrangerat föreläsningar, utbildningar och seminarier kring temat.

Projekt med "externa" sökande. Vi har hållbarhet som en variabel i våra ansökningshandlingar och den finns med som indikator i strategin.

Vi har hållbarhetsfrågor med i vår strategi men inte gjort några satsningar själva utan tacksamt stöttat de projektansökningar som haft energi och miljö som mål och aktiviteter.

Paraplyprojekt i form av "Natur & Miljöcheckar". Aktivt uppmanat aktörer att söka på temat Miljö i exempelvis nyhetsbrev, på hemsida samt i utskick.

Fråga 4: Har Leader bidragit till att öka intresset eller aktiviteterna kring hållbarhet i ert område (tror du)? Vad har fungerat/ inte fungerat? Exempel på svar:

Ja, till viss del, när omställningsaktiviteter genomförs så får fler intresserade nys om Leader som möjliggör till sådana initiativ. Utmaningen för de flesta omställningsinitiativ är att nå ut till dem som inte redan är intresserade/engagerade.

Ja. Eftersom mycket hållbarhetsarbete innebär attitydförändringar måste arbetet ske över längre tid. Har haft för lite insatser för att få igång omställningsarbetet på ett effektivt sätt.

Ja, genom att visa upp bra exempel. Många projekt kopieras.

Njaa- vi försöker föra in hållbarhetstankar i alla projekt som går upp till LAG men de riktiga resultaten blir det där det redan finns intresserade och engagerade personer. Leader kan snarare stödja ett redan befintligt engagemang och möjligtvis inspirera andra till att ta små steg framåt.

Vi påpekar i samtal med sökande att hållbarhet är ett horisontellt mål och att man i ansökan ska redovisa hållbarhetskriterier. Vi har inte gjort särskilda insatser för att peka på hållbarheten utan anger samtliga horisontella mål.

Ja, det har det onekligen. Omställningsfrågorna är en levande diskussion.

Fråga 5: Vilken är eller borde vara Leaders roll i omställningen till hållbarhet, tycker du? Exempel på svar:

Ge stöd till initiativ underifrån. Jag tror inte på att Leader ska leda arbetet, utan Leader ska ge stöd till de som själva vill jobba med frågan.

Leaders roll kan vara att agera katalysator och möjliggörare för att lyfta frågor och få igång omställning på landsbygden. Det ska göras i samarbete med övriga aktörer. Vi ska inte vara den som "bär" frågan själva.

Stödja underifrån kommande idéer kring hållbarhet. Leader kan och bör även initiera projekt för hållbarhet.

Att möjliggöra utvecklingsprojekt i syfte att hitta ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet i området, i samarbete med andra områden vars erfarenheter man kan dra nytta av.

Vi bör kunna stå för de små satsningarna lokalt för att hjälpa till med omställningen. Det kan också handla om utbildning, hjälp att utveckla idéer, att hitta extern finansiering till större projekt osv.

Öka förståelsen för värdet av att handla lokalt producerade livsmedel samt verka för att det sker en ökad förädling av de råvaror som dräneras landsbygden.

Att våga pröva nya metoder och angreppssätt där ekonomi, social utslagning och miljö behöver förbättras. Leader kan lägga på den aspekten på nästan alla projektidéer, det blir som en dimension till.

Hållbarhet är ett genomgående nyckelord, i vårt arbete med landsbygdsutveckling.

Sprida modeller och inspiration om metoder.

Telefonintervju

Följande områden intervjuades dessutom över telefon: Västra Skaraborg, Halland, Insjöriket, Mitt i Småland, Linné, Småland Sydost, Blekinge, Gränslandet, Norra Skaraborg, Värmlands Bergslag och Gotland.

Har ni med hållbarhetsfrågor i er strategi? Hur? Prioriteras frågan i strategin/ av LAG? Varför/ varför inte? Exempel på svar:

En av de punkterna (prioriterat område) i strategin är hållbarhet/ miljö/ lokal energi. Dock ej prioriterad i LAG. Frågan brukar inte komma upp i projektbeslut. Men när det kommer in projekt med hållbarhetstema blir det väl bemött.

Ett målområde och ett horisontellt mål. Ej många projekt. Ej prioriterats av LAG. Leadermetoden har prioriterats mer i besluten. Dock lite mer positiva till projekt med hållbarhet med, än om inte någon hållbarhet med.

Strategin ganska generellt skriven. Ingen i styrelsen representerar en miljöorganisation eller något sådant; ingen har ett specialintresse för hållbarhet.

Nej, ej specifikt hållbarhet. Skrevs bara utifrån att prioritera miljöfrågor. Miljöfrågor finns med som ett prioriterat område. Sedan dess har ju debatten ändrats lite. Energifrågor är viktiga. När projekten bedöms tittar man också en del på miljöaspekten.

Ja, det har vi." Ett hållbart nyttjande av landsbygdens resurser" finns med i strategi och mål. Värderas in i alla projekt, kanske mer omedvetet än medvetet men likväl.

Hållbar utveckling – i det horisontella arbetet. Strategi mkt riktad på boende och arbetstillfällen. Finns med, men inte prioriterat eller uttalat.

Det har vi. Ur strategin: Projekten ska, utifrån vad man kan bedöma, vara ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbara osv. LAG har tagit beslut om att åka kollektivt i så stor grad som möjligt m.m.

Ja, det har vi. Vår vision: Hållbart samhälle 2013. Men vi jobbar med underifrånperspektivet- deras idéer, men vill lägga detta extra perspektiv på det. Hur kan man göra detta på ett hållbart sätt? I LAG finns deltagare som representerar miljöintresset; vi har medvetet försökt få in dem som jobbar med sociala frågor och har ett stort miljöengagemang. Detta påverkar.

Ja. Hela strategin genomsyras av hållbarhetstanken. Ledord: "Genom att tillvarata alla människors lika värde bygger vi hållbar utveckling" -Frågan prioriteras absolut av LAG. Om inte omställning och hållbarhet finns med är det inget att bygga det andra på.

Det finns med som en särskild punkt att projekt ska främja hållbar utveckling, det står också att LAG ska följa en checklista för att värdera om ett projekt är hållbart. Denna lista har dock aldrig gjorts och följs därför inte, men LAG är väl medvetna om frågan.

Nej. Frågorna prioriteras tyvärr inte.

Har ni gjort några specifika satsningar mot att lyfta hållbarhetsfrågorna eller mot att få in hållbarhetsprojekt? Exempel på svar:

Var tidiga med att fylla Axel 2.

Nej.

Det handlar om att tala om att man finns och vad man vill stötta. De som har idéer tar kontakt med oss. Ha en dialog med andra aktörer som ger stöd och tala om: vi söker hållbara projekt, nytänkande projekt. Oavsett vilken idé man kommer med kan man få stöd av Leader om man tar hänsyn till hållbarhetsmålet- ställa det som ultimatum till projektet.

Nej, har inte satsat speciellt på marknadsföra hållbarhetsprojekt, dock ej heller inom något annat område. Ej speciellt många projekt har kommit in.

Nej. Förutom att driva ett eget projekt.

Har ni beviljat några specifika hållbarhetsprojekt eller driver ni egna hållbarhetsprojekt? Vilka teman har dessa?Exempel på svar:

(Här gavs en uppsjö av exempel. Se bilaga 4 eller fråga rapportförfattarna om detaljer.)

Har satsningarna lett till ökat intresse och/ eller ökad aktivitet kring hållbarhetsfrågor i ert område, tror du? Har det satt igång processer? Exempel på svar:

Satsningarna har ej genererat ett bredare intresse eller förståelse. Checkarna har fungerat i de lokala sammanhangen, men ej bredare.

Ja. Har lett till ökad kunskap. Projekten har haft del i denna förändring. Lyckats bättre med hållbarhetsaspekten än ungdomar. Engagemanget varit större och mer naturligt.

Nej. Projekten har varit som vilka projekt som helst.

Inte direkt, men tack vare Leader börjar grupper förstå att det går att göra saker; att man kan ta saker i egna händer.

Ja, det har det! Startat upp omställningsgrupper, aktivt samarbete med Hela Sverige Ska Leva bl.a.

Svår fråga – bättre att fråga projekten, de flesta är pågående. Omställningsprojektet är avslutat och de säger att det finns ett stort intresse kring omställningsfrågor. Förvånad om intresset inte skulle öka.

Vilken är eller borde vara Leaders roll i omställningen till hållbarhet, tycker du?

Exempel på svar:

Handlar om hur tydlig man är i strategin! Leader kan absolut vara en stor aktör i detta.

Underifrån och lokalt perspektiv, stötta grupper som vill jobba med sådana frågor. Ta in hållbar utveckling i strategin på ett tydligare sätt till nästa programperiod.

Står som värdegrund i utvecklingen för hela regionen. Ha med det i strategin, få folk medvetna om frågorna/ bygga nätverk och låta dem själva komma in med idéer. Få folk att tänka efter – ringar på vattnet.

Leader borde vara ledande inom dessa frågor.

Tycker inte Leaders roll är att driva omställningen utan det finns så många andra som har den rollen. Det borde i så fall vara att knyta samman de som är intresserade med varandra.

Inför nästa programperiod vill de nog försöka få in dessa frågor i strategin så dessa frågor lyfts. Alla i LAG är nog inte helt intresserade av dessa frågor dock.

Starta processer. Få igång saker. Vara en hjälp över de första trösklarna. Sedan går utvecklingen självmant, lokalt. Alla sektorer ingår, och en egen påse pengar- kan starta saker.

Mobilisera kring frågorna. Underifrånperspektivet; kontakten med vad man verkligen behöver är viktigt.

Testa nya idéer och sprida. Kontakten med människor som bor i bygden.

Individer och organisationer; vi når ut till individer i vårt område. Det är där förändringar ska komma. Leader viktig roll, till skillnad från andra finansieringsformer (politiska; någon annan bestämmer satsningarna).

Leader jobbar med individer- jätteviktig roll. Individerna påverkar sig själva. Underifrånperspektivet.

Ett naturligt område för Leader att jobba inom. Stora möjligheter. Leader som en viktig aktör/ spindel i nätet i landsbygdsutvecklingsfrågor- har fått godkännande underifrån, legitimitet. Har alla möjligheter att besluta om resurser för omställningsfrågor. Leader är en ypperlig plattform, och bör gå i bränschen.

Bilaga 2: Förteckning över de metoder och material som använts inom projektet Leader Lär.

Nedan beskrivs de metoder som använts inom *Leader Lär* i kronologisk ordning.

Omvärldskort

Vad ?

Detta är en samling faktakort om klimat, energi, ekologi, fördelning och ekonomi. Korten används som alternativ till föreläsning för att ge en bakgrund till varför vi behöver ställa om till hållbarhet. Framsidan på varje kort visar en bild (som man normalt sett skulle visat i ett föredrag) och baksidan ger lite text i punktform (det som man normalt sett skulle säga). Det finns drygt 10 kort för varje tema. I kortleken finns också en beskrivning över hur den kan användas.

Hur?

Men hjälp av korten håller deltagarna mini-föreläsningar för varandra, först i små tematiskt indelade grupper och sedan i tvärgrupper. Därefter lyfts i frågan i storgrupp om hur de olika problemkomplexen griper in i varandra och vilka risker det finns med att försöka lösa ett problem isolerat, dvs behovet av att hitta synergilösningar. En annan fråga som kan lyftas är sambanden mellan de globala trenderna och det egna lokalsamhället. Korten har också använts för att belysa begreppet sociekoekologiska system, ett centralt begrepp inom resiliensforskningen som används för att betona att sociala och ekologiska system är starkt sammanlänkade att varje åtgärd behöver utgå från en helhetssyn.

Var?

Kortleken togs fram för projektet *Leader Lär* med inspiration från en liknande kortlek som utvecklats av Transitionrörelsen i England. Kortleken finns för nedladdning på <http://www.astridlindgrenshembygd.se/framtidsforum/leader-lar/>

Omställningens dimensioner

Vad?

Detta är en figur, inspirerad av Ken Wilbur, som visar att omställningen till hållbarhet handlar om förändring både på ett inre och ett yttre plan samt behöver vara såväl individuell som kollektiv. Till figuren finns en kort förklarande text.

Hur?

Figuren kan användas för att introducera inre omställning för grupper där detta perspektiv inte är självklart. Den kan också användas som en checklista för projektarbete. En tanke är att ett projekt som vill göra skillnad behöver beröra var och en av de fyra dimensionerna. Den har också använts som inramning för programmet för en framtidsvecka.

Var?

Bild och text finns för nedladdning på <http://www.astridlindgrenshembygd.se/framtidsforum/omstallningens-dimensioner/>

Brainstorm om underliggande antaganden

Vad?

Det här är en övning för att medvetandegöra de antaganden som ligger bakom skapandet av ohållbar samhällsutveckling. Övningen tittar på det industriella tillväxtsystemet som om vore det en patient i behov av terapi. Kompensatoriska beteenden är ett centralt begrepp.

Hur?

Deltagarna ombeds säga vilka antaganden som ligger till grund för det industriella tillväxtsystemet. Alla svar listas. Därefter görs en koppling till fem grundläggande psykologiska sår och motsvarande kompensatoriska beteende.

Var?

Övningen ingår i grundkurserna i Omställningsrörelsen och finns inte beskriven någon annanstans än i det kursmaterialet. Kontakta Hillevi Helmfrid för frågor.

Visionsarbete

Vad?

Guidad visualisering för att hitta sin egen framtidsvision.

Var?

Inom *Leader Lär* gavs bara ett mycket kort smakprov på visionsarbete. Kontakta Hillevi Helmfrid för mer bakgrund och material kring hur man kan arbeta med visioner i grupp.

Dialogcafé

Vad?

Dialogcafé är en mötesform som passar när många personer snabbt ska skapa överblick över en komplex situation och allas bidrag behövs. Den hämtar inspiration från kreativa cafémiljöer och fungerar i grupper mellan 20 personer och många hundra.

Hur?

Deltagarna sitter kring bord med ca 5 personer vid varje. Kring samtliga bord arbetar man i ca 20 minuter med samma fråga och för anteckningar på en "bordsduk". När tiden har gått sitter en person kvar vid varje bord medan övriga sprider sig till de andra borden. Bordsvärden berättar för de nya vad man talat om vid det förra passet och därefter börjar gruppen arbeta med en ny fråga. Proceduren görs om ytterligare en gång. Frågorna ska vara formulerade så att de bygger på varandra och ger en gradvis fördjupning av ett tema, eller som i vårt fall, en gradvis konkretisering. De frågor vi använde var: 1. Hur kan våra Leaderföreningar bli starka aktörer för omställning? 2. Vad behöver vi lära/veta mer om/utveckla för att våra Leaderområden ska kunna bli starka aktörer för omställning? 3. Hur ska vi arbeta tillsammans i det här projektet? Redovisning av resultaten görs ofta i form av vernissage.

Var?

Metoden finns fritt tillgänglig på nätet <http://www.theworldcafe.com/method.html>

Synergimetoden

Vad?

Erhard Flecks Synergimetod är ett sätt att hålla möten i en arbetsgrupp. Metoden ökar delaktigheten då alla har ansvar för mötet och alla hjärtefrågor får utrymme.

Hur?

Istället för ordförande finns en mötesunderlättare. Denna ber alla deltagare att säga vilka frågor de vill få upp på dagordningen. När alla teman är uppskrivna anger varje person hur mycket tid hen behöver för sin punkt. Om tiden inte räcker till blir det förhandling i gruppen. När dagordningen är fastställd börjar mötet och var och en är ansvarig för sin egen punkt.

Var?

Tekniken finns beskriven i "Learning for Change Handbook" som finns att köpa på nätet (www.globalactionplan.com). För projektdeltagare finns den tillgänglig på projektets forum.

Rundor

Vad?

Den allra enklaste metoden för att öka delaktighet och ömsesidigt lyssnande i en grupp är att ta en runda.

Hur?

Den som startar en runda klargör intentionen. Temat för rundan kan vara att säga vad man förväntar sig, hur man känner sig, vad man lärt sig, vad man vill göra härnäst eller något annat. Den som startar rundan behöver också ange ungefär hur mycket tid var och en har på sig. När det är ont om tid och gruppen är stor kan ett tidtagarur vara bra att använda. En annan form av runda är att använda en talpinne som ligger i mitten av cirkeln. Då kan ordet ges fritt samtidigt som man säkerställer att en person i taget pratar och att det blir tid för reflektion mellan varje inlägg.

I projektet har vi använt rundor vid start och avslutning av möten och som avstämning mitt i. Rundor är också mycket användbara inför beslut.

Var?

Man kan läsa mer om rundor under begreppet "Cirkelmetoden" på nätet.

Semistrukturerade samtalsintervjuer

Vad?

Intervjuer i form av samtal där frågorna är hjälpmedel för att utforska ett tema, följdfrågor kan ställas och nya tankar dyka upp under hand. Ett värde med denna form av intervjuer är att de kan ge en kunskapsbas för utformandet av enkätfrågor. Men i vårt fall gjordes intervjuerna och enkäterna med leaderområden samtidigt.

Hur?

Intervjuer gjordes inom projektet per telefon för att söka efter framgångsfaktorer för leaderarbete med hållbar inriktning.

Var?

Metoden finns beskriven bland annat på http://en.wikipedia.org/wiki/Semi-structured_interview

Enkätundersökningar

Var?

Enkäter med standardiserade frågor och svar kan enkelt hanteras med elektroniska grätistjänster. Vi använde <https://sv.surveymonkey.com/> för enkäterna.

Gemensam sak – Common Cause

Vad?

Gemensam sak är namnet på en ny förståelse för hur förändring går till där aktivering av inre värderingar, snarare än yttre, är centralt för att åstadkomma en hållbar utveckling.

Var?

Materialet från Gemensam sak innehåller både teori och praktiska övningar, varv vi fick pröva några. Mer info finns på (www.valuseandframes.org) och rapporterna Different Politics, Same Planet och Think of me as evil? Opening the ethical debates in advertising. Se också handboken: Common Cause Handbook som finns fritt tillgänglig på nätet.

Psykologiskt perspektiv

Vad?

Psykolog Billy Larsson tillfrågades för att ge klarhet över de psykologiska utmaningar som är förknippade med omställning till hållbarhet. Intervjun filmades och filmen visades vid Träff 2.

Var?

Filmen med Billy Larsson kan man titta på här: https://www.youtube.com/watch?v=K3ZJ_6hXnF4&feature=youtu.be

Opponera på varandras strategier

Hur?

Varje deltagare ombads läsa minst två strategidokument, det egna och ett annat. Som stöd för läsningen fanns några frågor formulerade:

1. Vad var det bästa i den här strategin?
2. Hur hanteras hållbarhetsperspektivet i strategin?
 - a) Vilken tolkning av hållbarhetsbegreppet finns i strategin (direkt eller indirekt)?
 - b) Hur väl är hållbarhetsperspektivet integrerat i strategin?
 - c) Hur tungt väger hållbarhetsperspektivet jämfört med andra mål i strategin?
3. Hur skulle denna strategi kunna förbättras enligt din åsikt?

Vid träffen satt vi i blandade grupper där vi berättade för varandra vad vi fått syn på i strategidokumentet. De viktigaste insikterna sammanfattades därefter i storgrupp. Detta är ett exempel på ett enkelt förfaringssätt som ger mycket tillbaka i form av kollegialt lärande.

Identifiera framgångsfaktorer tillsammans

Vad?

För att kunna författa denna rapport tillsammans och utnyttja gruppens samlade erfarenhet och insikter har vi använt olika tekniker.

Hur?

Ur intervjuer och enkätsvar sållade projektledarna fram 17 framgångsfaktorer som presenterades för gruppen vid den andra träffen.

Pluppning, grupparbeten och kollektiv mindmap användes för viktning och för att utreda sambanden mellan de olika framgångsfaktorerna, samt för att omgruppera dem.

Telefonsamtal med omkring tre deltagare åt gången användes mellan tredje och fjärde träffen för att vaska fram berättelser och belysande exempel för varje framgångsfaktor. Varje deltagare hade fått välja en eller två framgångsfaktorer som den ville berätta mer om. Dessa samtal utgjorde stommen i textmassan för varje framgångsfaktor.

Mönsterläsning användes vid den fjärde träffen för att öka tydligheten i budskapet. I grupp läste deltagarna textutkastet till en framgångsfaktor (per grupp) och vaskade fram de funktionella mönstren genom att svara på frågorna: Är det här en framgångsfaktor? Vad gör den till det? Vilka är de viktigaste kännetecknen för den här framgångsfaktorn? Vilket är den allra viktigaste poängen med den här textbiten?

Under processens gång har antalet framgångsfaktorer varierat mellan sjutton och åtta och landade slutligen på tio vid det sista mötet.

Resiliensövningar

Vad?

Resiliens är ett viktigt begrepp för att förstå omställning till hållbarhet men ordet kan vara svårt att introducera då det inte finns någon bra översättning till svenska. På tredje träffen gjordes två övningar som visar olika sidor av resiliensbegreppet: En nätverksövning, utvecklad av Rob Hopkins, visade på mångfald, kopplingar och oförutsägbarhet. Ett brädspel, utvecklat av Naresh Giangrande, visade att strategier för att undvika störning på en lägre nivå kan trigga mer omfattande störningar på en högre nivå. Efter denna träff utvecklades en rad nya övningar, ett workshopsupplägg och en planeringsguide kring resilienstemat inom *Leader lär lokalt i Astrid Lindgrens Hembygd*.

Var?

Planeringsguiden kan laddas ner på <http://www.astridlindgrenshembygd.se/sitefactory/assets/download.aspx?file=/upload/images/Framtidsforum/resiliens-klar2.pdf>

Kontakta Daniel Hägerby eller Hillevi Helmfrid för mer info om de övningar och material som utvecklats.

Nominell grupptechnik (NGT)

Vad?

Detta är en teknik som kan användas för att syntetisera material i grupp. Vi använde den på fjärde träffens första dag för att vaska fram vad som kännetecknar ett lyckat projekt och på den andra dagen för att ta fram hållbarhetskriterier.

Var?

Tekniken finns beskriven i "Learning for Change Handbook" som finns att köpa på nätet (www.globalactionplan.com). För projektdeltagare finns den tillgänglig på projektets forum.

YYY, how how how

Vad?

Detta är en teknik som kan användas för att fördjupa förståelsen för en situation och hitta nya lösningar på gammalt problem. Övningen görs i par där den ene är problemägare och den andre coach.

Var?

Tekniken finns beskriven i "Learning for Change Handbook" som finns att köpa på nätet (www.globalactionplan.com). För projektdeltagare finns den tillgänglig på projektets forum.

Djuplyssning

Vad?

Djuplyssning, ursprungligen en teknik utvecklad av Warren Ziegler, för att hjälpa deltagare att komma i kontakt med sina visioner, skiljer sig både från vardagligt lyssnande och från aktivt lyssnande. Djuplyssna kan man göra både på sig själv och på en annan. I båda fall handlar det om ett lyssnande utifrån en stödjande och icke värderande attityd som kan hjälpa en inre visdom fram. Tekniken introducerades under fjärde träffen inför arbetet med hållbarhetskriterier.

Var?

Tekniken finns beskriven i "Learning for Change Handbook" som finns att köpa på nätet (www.globalactionplan.com). För projektdeltagare finns den tillgänglig på projektets forum.

Mönstersökning

Vad?

Mönstersökning handlar om att hitta funktionella respektive dysfunktionella mönster. Funktionella mönster beskriver vad det är som gör ett "gott exempel" till ett "gott" exempel medan upptäckten av dysfunktionella mönster kan hjälpa oss att undvika att upprepa misstag. Tekniken användes för att hitta kärnan i framgångsfaktorerna.

Var?

Tekniken finns beskriven i "Learning for Change Handbook" som finns att köpa på nätet (www.globalactionplan.com). För projektdeltagare finns den tillgänglig på projektets forum.

Övning om komplexa system

Vad?

Detta är en enkel övning för att introducera begreppet komplexa system som användes vid femte träffen.

Hur?

Deltagarna ombeds välja två personer (utan att avslöja vilka) med vilka de ska ställa sig som en triangel i rummet. Övningen kan användas som introduktion till ett samtal om komplexa system och skillnaden mellan stabilitet och resiliens samt om ömsesidig kausalitet: Ett komplext system kan ingen enskild ha kontroll över, däremot kan alla påverka det. Det finns oförutsägbarhet och allt är beroende av vartannat.

Det finns många variationer av denna övning och man kan experimentera med ytterligare en efter att ha gjort den ovan beskrivna. a) be deltagarna bilda en triangel igen men nu med en egen intention. Jämför upplevelserna. b) be deltagarna ställa sig på en linje med sina två valda personer där man själv står längst ut. c) be deltagarna istället att utse en spion och en skyddsängel. Spionen ska man försöka undvika och skyddsängeln ska man vara så nära som möjligt d) be deltagarna ställa sig på en linje med sig själv i mitten (rolig avslutning).

Övning kring innovativitet

Vad?

Övningen går ut på att dra raka streck genom ett antal punkter och kan användas som introduktion till ett samtal om vad innovativitet är och att tänka "utanför ramen".

Var?

Kontakta Niklas Högberg för mer information om övningen.

Dubbla cirkarna

Vad?

Övningen går ut på att få perspektiv på omställningen genom ett möte bortom tiden där generationer kan mötas.

Var?

Övningen finns beskriven i boken "Coming back to Life" av Joanna Macy. Hennes övningar finns också på youtube om man söker på "theworkthatreconnects". Se även (www.joannamacy.net).

Fjärilsberättelsen

Vad?

Detta är en metafor för hur förändring går till i komplexa system. Berättelsen ger både hopp och vägledning till verksamma strategier för omställning till hållbarhet.

Var?

Berättelsen kan läsas här: <http://www.astridlindgrenshembygd.se/framtidsforum/fjarilsberattelsen/>

På femte träffen fick vi se berättelsen på en film. Den kan fås från Niklas Högberg.

Leadermetoden med systemförändringsglasögon.

Vad?

Detta är ett föredrag av Niklas Högberg där leaderbegrepp som innovativitet, samarbete och underifrån-perspektiv sätts in i en lärcykel med systemglasögon. Föredraget finns tillgängligt för projektdeltagarna på projektets forum.

Bilaga 3: Hållbarhetskriterier

Under träff 4 i projektet *Leader Lär för omställning till hållbarhet* var temat ”Hur vet vi att vi är på rätt väg?”. För att besvara den frågan och för att vägleda LAG-medlemmar när de ska fatta beslut om huruvida föreslagna projekt gynnar omställning till hållbarhet var en viktig del av träffen att utveckla metodik för att ta fram hållbarhetskriterier.

Två alternativa förlopp prövades av halva gruppen vardera. Det första förloppet bestod i att först formulera hållbarhetskriterier och sedan testa dessa mot verkliga projektansökningar. Den andra halvan av gruppen lät utvalda projektansökningar inspirera formulering av hållbarhetskriterier. Deltagarna fick själva välja i vilken ordning de ville arbeta och grupperna kom till likartade resultat.

För arbetet användes i båda fallen NGT (Nominal Group Technique). Första steget är att varje person skriver kriterier på små lappar, ett kriterium på varje lapp. Deltagarna står i en cirkel runt ett tomt bord i grupper bestående av 4-5 personer. I tur och ordning lägger deltagarna ut sina lappar på bordet och berättar vad som står där. Därefter vidtar ett syntesarbete där lapparna grupperas och nya lappar tillkommer som sammanfattar en grupp av lappar. Först när alla deltagare är nöjda och känner att deras bidrag har blivit väl omhändertaget i den gemensamma syntesen är arbetet färdigt.

När de små grupperna var färdiga vidtog motsvarande syntesarbete i den stora gruppen. Slutligen gav detta ett antal övergripande kategorier för hållbarhetskriterier som var gemensamma för hela den stora gruppen.

Den första delen av övningen gav totalt 111 stycken kriterier, varav några förstas var dubletter. Den första syntesen samlade sedan dessa i 28 stycken kategorier. Slutligen samlades dessa ytterligare en gång till totalt sex stycken gemensamma kategorier för hållbarhetskriterier. Se nedan.

Gruppernas kriterier

Kriterier i fet text, underliggande kriterier i normal text

Minska miljöpåverkan

Minska miljöpåverkan

Minska andel privat bilåkande

Minska antal transporter

Minska utsläpp av kolväten

Minsta belastningen på naturen, miljön, minska ekologiska fotavtrycket

Minska användningen av fossila bränslen

Alternativ energi

Projektets miljöpåverkan

Öka andelen biobränslen

Öka andelen miljövänlig produktion av elkraft

Modellvärde

Överförbarhet i metod och resultat

Lokal produktion för lokal konsumtion

Öka lokalt utbyte av tjänster

Öka andel lokalproducerade livsmedel

Resiliens – minskad sårbarhet

Stärker resiliensen i systemet (bygden/samhället)

Stärker orten/byn mot yttre påverkan

Socialt engagemang

Öka samverkan i ett område
Stärka lokal socialt engagemang
Stärka social samvaro

Stärka inre värderingar

Ser till mjuka värden/värderingar
Stärker inre värderingar som solidaritet, medkänsla, känsla av enhet med marken
Ökar vördnad och förundran för livet, naturen och helheten

Ökat lärande om hållbarhet

Projektets utvecklingsbarhet, mot mera hållbarhet
Ökar lärandet om hållbarhet
Projektet som lärande/pedagogisk kompetensverksamhet
Ökar välbefinnande
Berör projektets verksamhet/resultat fler än den som deltar i projektet

Hushållning

Minskad förorening i miljön
Minskad användning av icke förnybara ämnen
Resursbevarande

Gynna biologisk mångfald

Öka biologisk mångfald

Delaktighet

Ökar/stärker lokalsamhället
Ökar rättvisa ELLER rättvis resursanvändning
Större delaktighet ELLER ökad demokrati
Samverkan

Estetik / Kultur

Vackrare miljöer eller ökad estetik

BRB (Stödja infrastruktur)

Ökad möjlighet att uppfylla människors behov (fysiska, sociala ekonomiska)
Skapar förutsättning för lokala "välfärds"-system
Områdesövergripande
Gynna kvarboende
Ökar möjligheten för folk att bo kvar i bygden/orten och öppnar upp för inflyttning
Långsiktigt

Mångfald

Gynna mångfald

Lokal ekonomi

Lokal producerad mat säsongsbunden
Lokala råvaror utnyttjas
Lokalproducerat
Ökar antalet lokala måskaliga distributionskanaler
Stärker/ökar lokal småskalig produktion av varor och tjänster

Energiomställning

Minskad energianvändning ELLER ökad energieffektivitet

Minska energiförbrukning

Stöder småskalig produktion av energi

Övergripande

LAG definierar: Bidrar det sammantaget till ökad resiliens i området?

Förstärkt lokal ekonomi

Ökad lokal matproduktion

Hållbar försörjning

Minskad linjär ekonomi

Syftar proj. till att diversifiera den lokala ekonomin?

Stärka den lokala ekonomin och inflytande

Leder proj. till ökad lokal försörjning av basvaror/basbehov?

Naturskydd

Ökad biologisk mångfald

Passar in i naturens kretslopp

Djurrättsliga aspekter

Minskat totalt resursutnyttjande

Ökad lokal energiförsörjning

Förbättrad klimatpåverkan

Syftar projektet till minskat beroende av fossila bränslen?

Helhetssyn, inre aspekter, lärande , intention, värden, livsstil

Minst x % = kultur, immateriella värden, livskvalitet

Hållbarhetsfrågan ska vara hanterbar (syn på hållbarhet)

Bidrar projektet till lärande för hållbarhet

Projektet ska kunna redogöra för egen intention för projektets bidrag till ökad hållbarhet

Social resiliens, alla får vara med, medskaparanda

Arbetar projektet systematiskt/Strategiskt i området?

Syftar projektet till att styra om ekonomiska flöden till det lokala?

Leder projektet till ökad monetarisering av ekonomin?

Social resiliens, samverkan, rättvisa

Social hållbarhet koppad till resiliens, inkluderande hållbarhet

Ökad ekologisk hänsyn

Bättre inpassning i ekosystemen, nyttja & gynna ekosystemtjänster, biologiska resurser framför tekniska, nedbrytbarhet framför icke nedbrytbart

Minskad kemikalieanvändning

Ekologiskt fungerande eller förbättrande ”snällt” mot både djur och natur

Minskad energikonsumtion och materialomsättning

Resursutnyttjande maxat efter bästa förmåga

Minskad energikonsumtion

Resursminskning

Minska materialomsättningen

Minska energianvändningen

Ge utrymme för global omfördelning till rättvisa

Stärkt Lokalsamhälle

Ekonomiskt utvecklande på längre sikt än bara åtgärdsfasen

Stoppa dränage av pengar

Anpassad skala, till naturresurserna och människorna

Lokal självtillit

Lokal samhällsnytta, samhällsglasögon, upprätthålla viktiga funktioner

Mångfald av alla slag

Mångfald

Nyskapande samverkan

Överblickbara, dvs ej för stort och för lång tid

Empowerment

Glädjespridande

Kul, skapa positiva miner

Skapande aktivt

Ifrågasättande så man ej fastnar i gamla hjulspår och blir hemmablind

Utnyttja varandras förmågor

Medvetet hantera olika åsikter

Tilldragande så allt fler vill vara med

Transparent så att så många som möjligt förstår

Bjuda in personer och grupper av motsatta övertygelser och hitta sätt att lära varandra

Tydlig samverkan

Öka social resiliens

Balans kvinnor, män unga och gamla

Ha förmåga att lyfta olika känslor och komma vidare med dem

Fredsskapande

Rättvist godtagbart inte skapa nya konflikter längre fram

Fokus på relationer, stärkta nätverk, social resiliens, HUR vi samverkar

Social resiliens

Stärka inre värderingar

Öppet och intuitivt

Inifrånstyr, sann, äkta, unik

Tillit

Gemensamma kriterier

Gemensamma kriterier i fet text (grenar), underliggande kriterier (löv) i normal

Livsbefrämjande kultur

Stärka inre värderingar

Helhetssyn, inre aspekter, lärande , intention, värden, livsstil

Estetik / Kultur

Ökad ekologisk hänsyn, biologisk mångfald

Ökad ekologisk hänsyn

Gynna biologisk mångfald

Mångfald

Naturskydd

Social resiliens, mångfald, delaktighet

Social resiliens, alla får vara med, medskaparanda

Delaktighet

Socialt engagemang

Öka social resiliens

Resiliens – minskad sårbarhet

Mångfald av alla slag

Nyskapande samverkan

Övergripande

Stärkt lokalsamhälle (ekonomi och inflytande)

Lokal produktion för lokal konsumtion

Lokal ekonomi

Förstärkt lokal ekonomi

Öka social resiliens

Stärkt Lokalsamhälle

BRB (Stödja infrastruktur)

Lärande för hållbarhet

Ökat lärande om hållbarhet

Modellvärde

Minskat totalt resursutnyttjande

Hushållning

Energiomställning

Minskad energikonsumtion och materialomsättning

Minska miljöpåverkan

Möjliggör global omfördelning

Mall för projektbedömning

Fyll i era kriterier nedan.

Kriterier

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....

Projektcheckrutor – förväntningar och utfall

Vilken påverkan förväntas projektet ha på vart och ett av kriterierna?

++ = stor förbättring, + = förbättring, 0 = oförändrat, - = liten försämring

Projektnamn.....

kriterier	++	+	0	-	--
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Bilaga 4: Enkät till omställare

Mellan träff 3 och träff 4 genomfördes en webbenkät som gick ut till sammanlagt ca 6000 användare på Omställningsnätverkets sociala forum och på Facebookgruppen Omställning Sverige. Denna bilaga innehåller en sammanställning av enkätsvaren.

Enkäten

1. Tillhör du en omställningsgrupp?

JA

NEJ

2. Har du hört talas om Leader ?

JA

NEJ

3. Finns det något leaderområde där du bor?

NEJ

Vet ej

JA, jag bor i leaderområdet:

4. Har du i egenskap av omställare någon gång varit i kontakt med företrädare för Leader?

JA

NEJ

5. För dig som i din roll som omställare har varit i kontakt med företrädare för Leader.

Vilket var ditt intresse i kontakten? (färdiga svarsalternativ se nedan)

6. Ledde kontakten i huvudsak till det du önskade? Berätta här vad som hände och hur du upplevde mötet med Leader: (öppen fråga utan färdiga svarsalternativ)

7. Om du/din omställningsgrupp bedrivit ett Leaderfinansierat omställningsprojekt:

Projektets namn

Total budget

Huvudsakliga aktiviteter och kostnadsslag

Har projektet varit viktigt för det lokala omställningsarbetet? Berätta:

Fördelar och nackdelar med Leaderfinansiering? Berätta:

8. Har du upplevt Leader som något mer än en ren finansiär? I så fall vad mer?

(öppen fråga utan färdiga svarsalternativ)

9. Utifrån det du vet om Leader, och rubrikerna nedan, vilka förändringar inom Leader tror du skulle göra Leader till en starkare motor för omställningsarbetet? (färdiga svarsalternativ, se nedan)

Resultat

1. Tillhör du en omställningsgrupp?

JA: 272 st

NEJ: 258 st

7 st svarade inte

2. Har du hört talas om Leader?

JA: 350 st

NEJ: 185 st

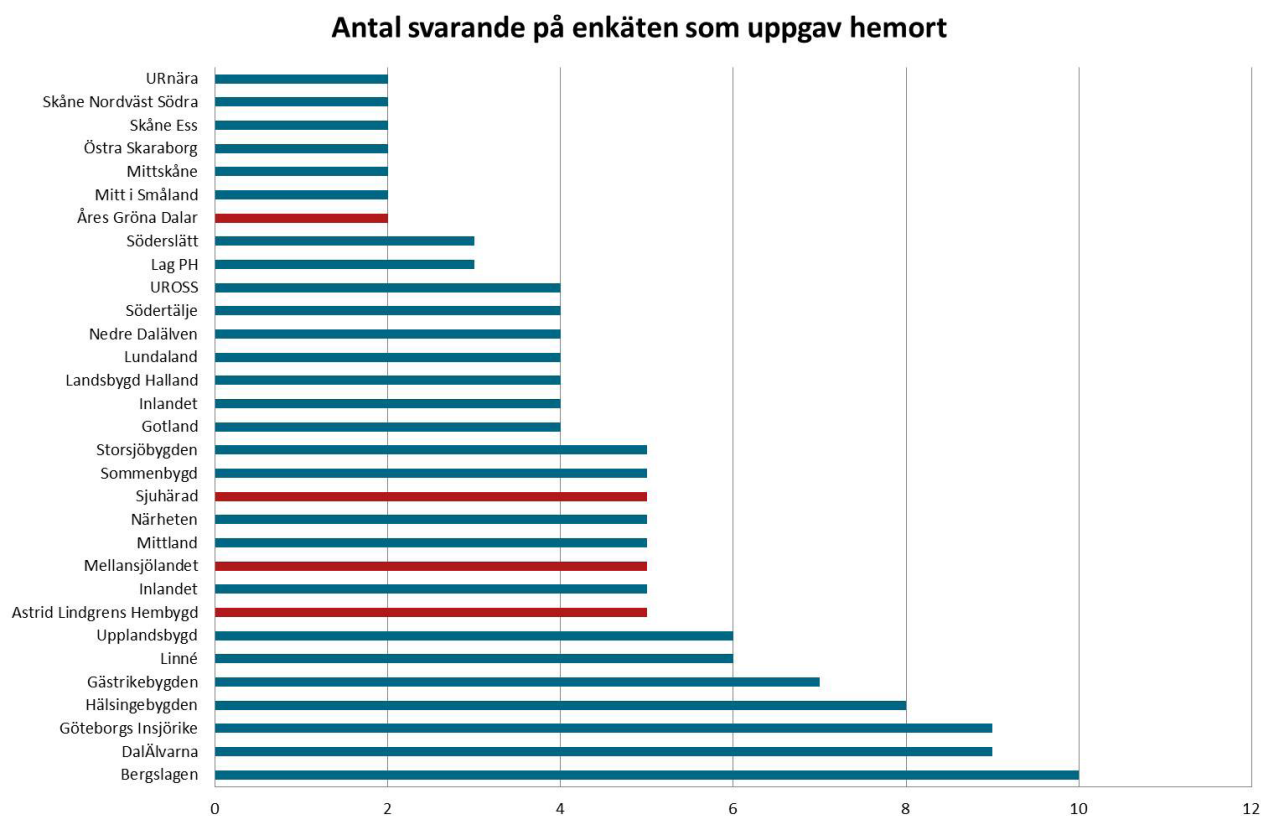
2 st svarade inte

3. Finns det något leaderområde där du bor?

NEJ: 29 st

Vet ej: 171 st

JA, jag bor i leaderområdet: 185 st



Figur 1. Figuren visar antalet svarande per leaderområde. Observera att leaderområden med endast en svarande har tagits bort för översiktlighetens skull. Vissa personer har inte angivit varken namn på leaderområde eller på hemort varför de saknas i sammanställningen. I många fall har namnen på leaderområdena varit felaktiga. När hemorten har angivits har leaderområdets namn rättats till.

Deltagarna i Leader Lär är rödmarkerade.

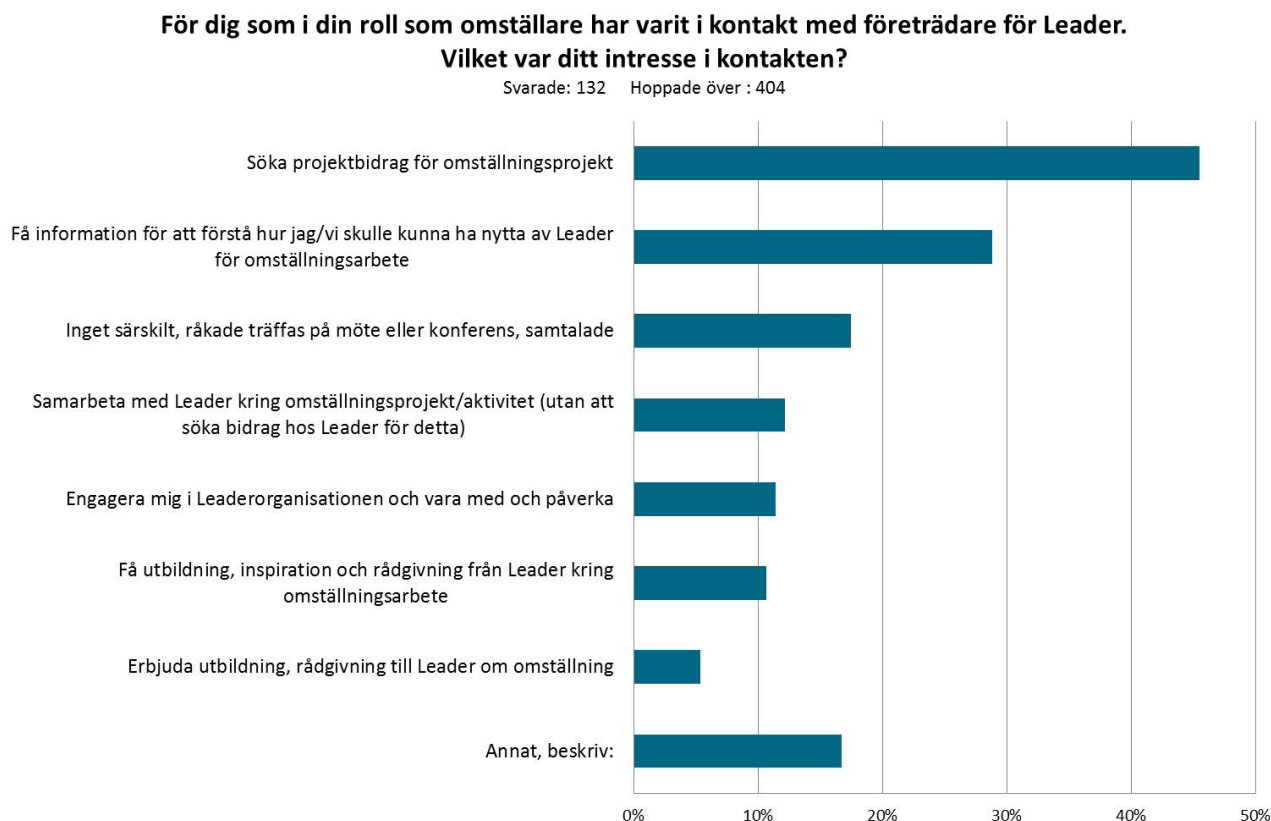
4. Har du i egenskap av omställare någon gång varit i kontakt med företrädare för Leader?

JA: 130 st

NEJ: 248 st

159 st svarade inte

5. För dig som i din roll som omställare har varit i kontakt med företrädare för Leader. Vilket var ditt intresse i kontakten? (färdiga svarsalternativ)



Figur 2. Omställarna har kommit i kontakt med Leader på en mångfald olika sätt, även om finansiering är en huvudanledning till att ta kontakt. Bland dem som faller inom kategorin "annat" finns en handfull personer som både är LAG-medlemmar och omställare.

6. Ledde kontakten i huvudsak till det du önskade? Berätta här vad som hände och hur du upplevde mötet med Leader.

Detta var en öppen fråga utan färdiga svarsalternativ. Svaren har bearbetats kvalitativt ligger till grund för analysen i huvudtexten.

7. Leaderfinansierade omställningsprojekt?

Tabell 1: I nedanstående tabell listas de leaderfinansierade projekt som nämns av omställarna under fråga 7.

Leaderområde	Projektets namn	Total budget	Huvudsakliga aktiviteter och kostnadsslag
ALH	framtidsveckan, upprepade gånger / biokolprojektet		
ALH	Projektet biokolaren	398 000 kr	Tillverkning av prototyp för kolning
DalÄlvarna	Mer Lokal mat och Energi	225 000 kr	studiebesök, studiecirkel, föreläsningar, träffar, möten näringslivskontor om köpkraft för mat, el och drivmedel - värdet att producera lokalt.
Gotland	Infrastruktur för Sveriges första ekoby med skogsträdgård	1 500 000 kr	bygga ekoby
Gästrikabygden	Omställning i praktiken	75 000 kr	
Gävleborg	Omställning i praktiken	70 000 kr	lokala föreläsningar föredrag fest workshops kurser
Gävleborg	Pilotby Omställning Järbo		föreläsningar - kurser - matfestival etc
Göteborgs insjörike	Framtidsveckan i Alingsås	394 000 kr	information, nätverksbyggande mm
Göteborgs Insjörike	Omställning Göteborgs Insjörike		Skördefest, film m.m
Hälsingebygden	Omställningsseminarium i Bergsjö	25 000 kr	föredrag - arvode, resekostnader, hyra m.m.
Hälsingebygden	Omställningsstöd		
Kustlandet	Naturcentrum Emån	65 000 kr	förstudie för en naturum/besökscentrum vid Emån

Leader Bergslagen	Omställning Lindesberg - solelsgrupp	75 000 kr	Studiebesök att se anläggningar, vi ska göra infofoldrar att dela ut, ha stort offentligt info-möte i februari för att förhoppningsvis kunna bilda ekonomisk förening som kan bygga solelsanläggning i stor skala
Leader Bergslagen	Omställning Lindesberg - Solel i Lindesberg	75 000 kr	möten med samarbetspartners, ta fram offerter, studieresor, marknadsföring av solelsprojekt
Leader Folkungaland	“Ställ om Lunnevad”	330 000 kr	studieresa, studiebesök, andra aktiviteter, utvecklingsarb
Leader Linné	Hållbara Blädinge		Trädgårdsdag & Skördemässa med föreläsningar
Leader Söderslätt	Grönsakslandet Malmö	900 000 kr	Nätverkande, etablerande av digital plattform, kunskapande workshops, studiebesök, politisk påverkan.
Linköping	Äldreboende på landsbygden i Kinda	90 000 kr	planering, ritande och möten med intressenter
<i>Mellansjölandet</i>	Utveckling Åsbro, vidareutveckling Åsbro Snårsjön Åsbro företagande	330 000 kr	Marknadsföring Åsbro göra samhället klimatsmart
<i>Mellansjölandet</i>	Vidareutveckling Åsbro	350 000 kr	Marknadsföring för ökad inflyttning. Omställning mot ett mer hållbart samhälle.
Mitt i Småland	Små steg mot framtiden	724 158 kr	Arrangera föreläsningar på omst.-teman, omst. workshops, samlas och prata omställning, visa filmen In Transition och diskutera.
Nedre Dalälven	Hållbara bygder, vår framtid- (med Transition Towns 12 steg.) 2008		Projektledare 6 st med 5 grupper. Bra organisation!
<i>Sjuhärad</i>	Omställning i Mark		
Södertälje	Omställn Järna/ Smaka Framtiden	1020 000kr	Kurser, utbildning, konferens

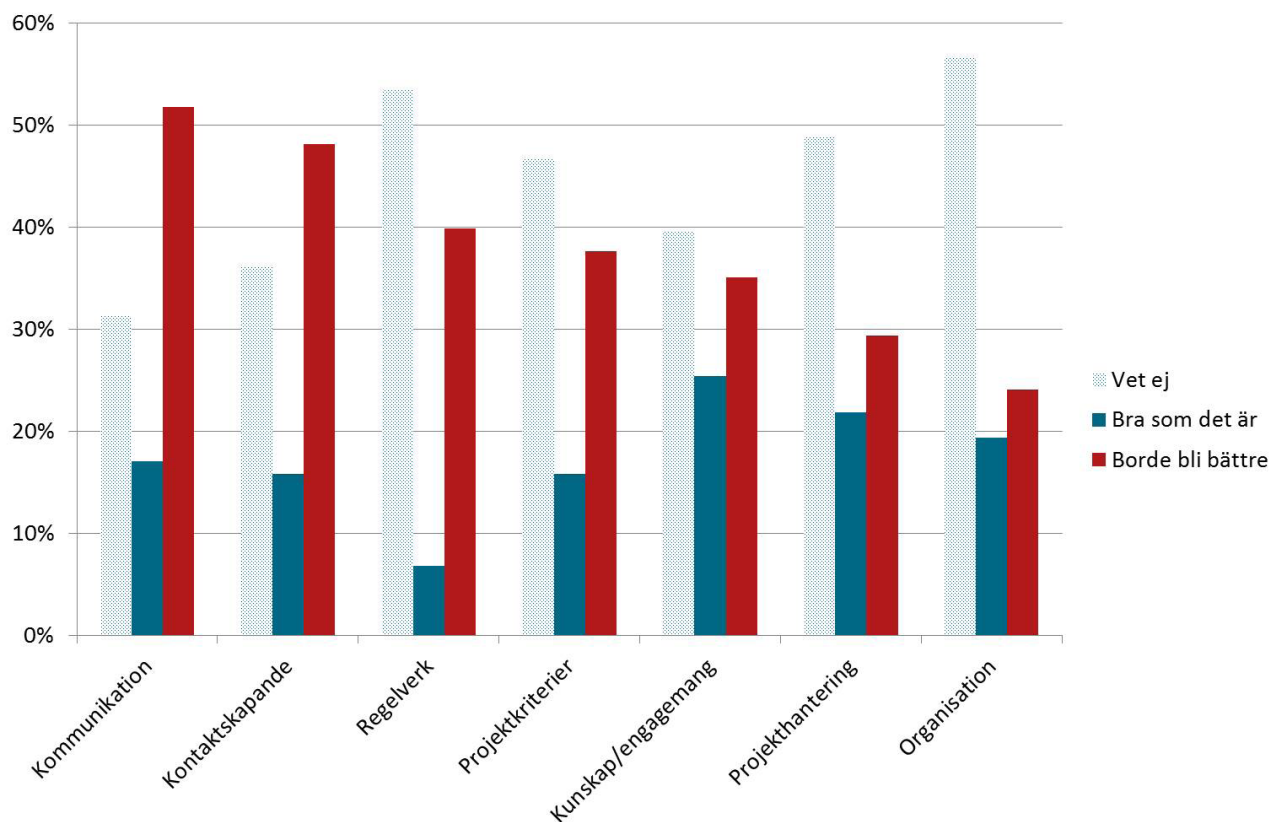
Södertälje	Smaka Framtiden!	450 000 kr	Projektledning, pr, webb, 200 000kr från Leader
Upplandsbygd	Omställning Sigtuna del II	420 000 kr	Seminarier, tankesmedja, solprojekt, filmkvällar etc
Upplandsbygd	Ställ om Störvreta - upptakten	1 200 kr	förbättra social hållbarhet (Framtidsvecka och etablering av Utvecklingsråd i bygden som omställningsgruppen kan agera inom. Projektledarlön och omkostnader
UROSS	framtidsveckan på värmdö	400 000 kr	marknadsföring och projektledning
Åres Gröna Dalar	Fossilfritt Edsåsdalen Energi-självförsörjning	300 000 kr	Förstudie

8. Har du upplevt Leader som något mer än en ren finansiär? I så fall vad mer?

Detta var en öppen fråga utan färdiga svarsalternativ. Svaren kan sammanfattas som att Leader i vissa fall:

- möjliggör samordning, har kontaktnät, bjuder in till nätverk, förmedlar kontakter, fungerar som brygga mellan ideella och kommuner, näringsliv, sockenting, mm
- har trevlig och hjälpsam personal som också har bra idéer, består av orädda energiknippen, stöttande, rådgivande, bollplank.
- står för inspiration, frukostmöten. Samtalsforum och bra projektledarskola.
- är pådrivare genom att Leader själva driver och skapar projekt kring omställning och genom att leder utvecklar metoder.
- förmedlar internationella kontakter.
- Har ett tydligt landsbygdsperspektiv och verkar för lokal utveckling.
- Kanske kan erbjuda möjligheter men det är oerhört komplicerat och krångligt att nå fram.
- Ibland är uppmuntrande, ibland raka motsatsen

9. Utifrån det du vet om Leader, och rubrikerna nedan, vilka förändringar inom Leader tror du skulle göra Leader till en starkare motor för omställningsarbetet?



Figur 3: Det omställarna tror skulle göra Leader till en starkare motor för omställningsarbetet är förbättrat arbete med kommunikation och kontaktskapande samt förändrat regelverk (höga röda och låga mörkblå staplar). Osäkerheten är dock stor (ljusblå staplar).

Det är inte lätt för en utomstående att bedöma vilken roll till exempel organisationsfrågor spelar för Leaders möjligheter att bli en motor för omställning. De fria kommentarerna i anslutning till fråga 9 ger en tydligare bild av vilken förbättringspotential omställarna ser hos Leader.

Tabell 2: I följande tabell visas en kategorisering av de öppna kommentarerna i anslutning till fråga 9. Under varje rubrik nämns några exempel på svar. Till höger visas antalet svar som kan hänföras till varje kategori.

	Antal svar
Mindre byråkrati Kortare handläggningstider Inte kräva likviditet av små föreningar Mindre krångel som tar tid och kraft	29
Starkare hållbarhetsperspektiv Större insikt om framtidens utmaningar och satsning på projekt som söker lösningar på dessa. Sprida kunskap om omställning. Inspirera! Anställa folk med omställningskompetens	18
Ökad tydlighet/synlighet Vad står Leader för? Vision? Projektkriterier?	15
Mer kontakt Visa mer intresse för projekten.	5
Bjud in till möten Ordna möten där människor kan knyta kontakter.	5
Stöd innovativitet, arbeta innovativt	2
Tydligare treparterskap	1
Se möjligheter med integration	1
Former att stödja små företags deltagande i projekt	1
Utveckla mer av lokal finansiering som komplement till EU-bidrag	1
Se möjligheter med socialt företagande	1

Bilaga 5: Reflekterande utvärdering av Leader Lär

Eftersom *Leader Lär* har varit ett lärandeprojekt har ett stort fokus legat på kontinuerlig utvärdering, muntligt såväl som skriftligt, samt reflekterande samtal. Vid den sista träffen plockades materialet från första träffen fram och gruppen reflekterade över det som vi sagt att vi ville åstadkomma. Denna jämförelse redovisas nedan.

Kunskaper

Från bordsdukarna på första träffens dialog-café:	Från utvärderingssamtal i grupp under sista träffen:
Kunskaper om den aktuella situationen i samhället avseende hållbarhet	Kunskap är grunden för allt. Hur värderar man det konstanta flödet av nya rön, motstridiga fakta o teorier? Vem kan man lita på?
Stärka LAG att bli medvetna i hållbarhetsfrågor	Vi har fått: Ökad kunskap om varandras områden. Ökad kunskap om resiliens.
Ha kunskap i frågan	Argument: ex. diskussion urbanisering kontra ruralisering och kopplingen till hållbarhet Vi som deltagit har lärt oss så att vi i vår tur kan föra vidare och inspirera andra projekt och våra LAG.
Argument	"Har fått mer kunskap men inte fullt – har fått kunskap om kunskapsluckor."
Förstå mer om resiliens och logiken till varför	"Jag har blivit mer medveten...Jag har förstått att man säger hållbart i sammanhang där man inte menar det."
	"Vårt LAG har blivit stärkt, kan se en positionsförskjutning i positiv riktning.
	"Nu vågar jag ta upp diskussion på middagar."
	"Att vi är några som har varit med på varje möte har stärkt vårt LAG. Har fått redskap att använda utåtriktat. Tex resiliensbegreppet. Det har blivit en nivåhöjning på samtalen. Jag har själv blivit mer medveten om hur jag uttrycker mig."

	”Kunskap har ökat i samhället, man hör exempel m m överallt. Kanske man lyssnar mer för att man vet mer själv.” ”Vi har inte lyckats bli väldigt mycket tydligare med våra argument utanför gruppen.” ”Jag är förvånad över hur svårt det är att få gensvar för en fråga som kanske kan betyda svält och lidande för oss själva i en nära framtid. Men detta stämmer tyvärr allt för väl med slutsatserna från Common Cause. Detta gör att jag bara kan svara för mig själv och vad jag lärt. Ja, kunskaper har ökat och metoderna att föra fram dessa. Upplever inte att LAG tagit till sig detta, tyvärr”.
--	---

Metoder

Från bordsdukarna på första träffens dialog-café: Samla det vi upplevt i praktiken till en metod-verktygslåda	Från utvärderingssamtal i grupp under sista träffen: Det finns många metoder på forumet, det har prövats och experimenterats mycket och det finns delat där både material och hur det gått. Redskap kan också vara ett nytt seende, som ett par nya glasögon som påverkar samtal och diskussioner, bedömningar av projekt, läsningen av strategin... Den har blivit mer levande, vi har tydliggjort mycket som man inte tänkte på förut. En ny strategi kommer bli annorlunda.
--	--

Från bordsdukarna på första träffens dialog-café:	Från utvärderingssamtal i grupp under sista träffen:
Hur föra ut frågorna?	Vi har hittat sätt att nå nya grupper genom: Resiliensworkshops <i>Astrid Lindgrens Hembygd</i> Omställningscoach <i>Mellansjöländet</i> Spridning av vår rapportsammanfattning inom leaderrörelsen.
Hur nå nya grupper?	De här frågorna har varit ett levande samtal på alla <i>Leader Lär</i> -träffar och vi har fått mer på fötterna.
Komma till förståelse- hur nå dit? Hur få människor att känna sig inkluderade?	Vi har lärt oss att det tar tid, att man måste ha en dialog, process, och gärna uppleva. Man måste vara personlig. Det räcker inte att skicka ett brev eller skriva på Facebook. Där har vi fått en större insikt vad som krävs.
Vardagsspråk och verklighet	Vi tror vi lagt en bra grund för nästa period.
Hur ”marknadsföra” omställning?	I vårt område och i LAG-möten har det blivit bättre. Knepigare utanför de kretsarna. För mig personligen har det blivit lättare diskutera hållbarhetsfrågor.
Ligga i framkant utan att vara militanta och inte skrämmas	Att hitta rätt ord kan ibland göra hela skillnaden. Kan ta månader att komma på frasen som öppnar dörrarna. Resiliensworkshopen döptes till ”Är din bygd redo” och det fungerade.
	Vi hör hela tiden att vi inte ska skrämmas. Jag tror detta har gått för långt nu. Vad har skett sedan Al Gore och IPCC fick fredspriset för en massa år sedan? Vår regering och andra regeringar gjorde ett försök i Köpenhamn, men sedan??? Jag upplever att regeringar och media idag gör detta. Inte skräm- mas!!! Och vad har detta lett till??? Absolut inget!

Från bordsdukarna på första träffens dialog-café:	Från utvärderingssamtal i grupp under sista träffen:
Det beviljas endast hållbara projekt Genomsyra all föreningens arbete, alltid Lag överens i stora drag? Samspelt LAG- utbildning, rekrytering LAG-projekt med tydligt syfte som håller ihop alla "projekt" Genomsyra strategin- sprida frågorna till projekten Det ska ingå hållbarhetsprinciper i strategin Söka samverkan, bli en partner till kommuner och regionförbund LAGs mod och medvetenhet	Ledamöter i LAG och styrelse som har hållbarhetsfokus har fått större genomslag i arbetet. Fortfarande svårt för vissa spjutspetsprojekt inom hållbarhet att bli beviljade. Med hållbarhet inskrivet i strategin finns det förutsättningar att ha en fortlöpande diskussion i LAG som motiverar till handlande och beslut med inriktning på hållbarhet. Frågan har skjutits fram – alla förstår att man behöver ta hänsyn till hållbarhet, att man inte kan ignorera frågan. Frågan är med mer i diskussionerna, närvarande i rummet. Fortlöpande utbildning av LAG och särskilt nya ledamöter är viktigt. LAGs mod och medvetenhet har ökat. Endast bevilja hållbara projekt – en bit kvar Genomsyra allt arbete – en bit kvar LAG överens i stora drag – en bit kvar Samspelt LAG – en bit kvar Tydligt syfte, paraply – kommit en bit Hållbarhetsprinciper i strategin – kriterier. Det ser vi fram emot! Sårbart i LAG när eldsjälarna för omställning försvinner, en tendens att det går tillbaka igen. Vi ger en massa pengar till projekt som inte leder till hållbarhet och vi är definitivt inte samspelade. Allt detta gör att man kan fråga sig om det går att arbeta med sant hållbara projekt inom Leader, eftersom Leader så uttalat är en del av nuvarande strukturer. SJV ger direktiv och Lst bygger vidare. Svårt läge! Om LAG då inte är överens om vad hållbarhet eller omställning eller resiliens innebär och heller inte är samspelt, så har vi inte stora möjligheter att balansera och använda de möjligheter som ändå finns.

Strategi

Från bordsdukarna på första träffens dialog-café: Tydligt formulera en strategi för att arbeta med omställning i LAG-gr/kommun Opponera på varandras strategiarbete Stödpersoner för varandra i strategiarbetet En möjlighet sedan: - lyfta goda exempel, även till hela LAG-gruppen -Nya "ansikten" ger nya värden tillsammans	Från utvärderingssamtal i grupp under sista träffen: Det var en bra övning när vi opponerade på varandras strategier, det lärde vi oss mycket på. Projektet har varit ett stödforum för hur tänka i strategin.
--	---

Kriterier/Modellgranskning

Från bordsdukarna på första träffens dialog-café: Lära varandra mer om vad som är ett lyckat projekt. Det mynnar ut i kriterier för att bedöma/ bevilja nya projekt (viktning) Lyfta fram goda exempel Titta och lära av goda exempel, ex modellgranskning Hållbarhetsindikatorer: hämta hem dem som kommer från EU-hur använda på lokal nivå?	Från utvärderingssamtal i grupp under sista träffen: Lärt av goda exempel genom enkäter, samtal och studiebesök. Vi har lärt mer om lyckade projekt, även utifrån hållbarhetsperspektiv. Vi har utformat kriterier för bedömning. Vi har inte kunnat skriva in t ex kriterier under pågående period, men nu vet vi hur man skulle kunna göra. Det var bra med övningen där vi tog med oss olika projekt och försökte bedöma dem i syfte att identifiera kriterier. Där kunde vi ha tittat på ännu fler projekt. Vi kan ha nytta av projektet och det vi lärt under lång tid.
---	---

Övrigt som kom fram vid sista träffens utvärdering

Former för kollegialt lärande

Detta ger enligt våra erfarenheter en bra kollegial lärandeprocess:

- Åka runt hos varandra, byta plats, byta miljö, få del av andra berättelser och sammanhang... skifta perspektiv. Middagen, socialt umgänge.
- Kontinuitet i sammansättning på gruppen. Även dynamiskt med nya deltagare. Då får man tänka till igen, vad sa vi. En kombination, dans...
- Utveckla tillit i gruppen så att alla törs erkänna att man inte kan, ok att göra fel. Lyssna efter guldets. På tredje träffen fanns tilliten där.
- En insikt är att former för lärande behövs i LAG – Leader behöver utvecklas som lärande organisation. Lärande behöver läggas till som ledord i leadermetoden.
- Meditativa promenaden (träff 2), Djuplyssning (träff 4), Dubbla cirkelarna (träff 5), den typen av övningar är viktiga.
- Alla kan ge input på olika sätt. Vi bryter de strukturer vi är i annars. Mötas över gränser.

Vad är det viktigaste som projektet Leader Lär har skapat eller bidragit till?

En tankegemenskap till stöd för det egna arbetet.

Verktyg för brobyggande mellan tillsynes motstridiga intressen.

Det har påverkat min livsföring och min verksamhet.

Det har fördjupat mina tankar kring relationen mellan landsbygd och hållbarhet.

Resiliensbegreppet som möjlighet att undvika konflikten "ekonomi – miljö".

Projektet har tagit ett fram ett verktyg för att stimulera till mer hållbarhet i framtida strategier inom leaderområdena i landet.

Påverkat strategiarbetet!

Lärt mig om vikten av omställning och hur mycket positiva initiativ (och människor) det finns.

Det har påverkat vår styrelse, vårt strategiarbete och därmed troligen det framtida arbetet i vår bygd.

Att jag lärt mig hur Leader fungerar och inte fungerar i olika områden. Insikt om att många vill göra något bra. Att flera i LAG har förstått att genom att ha en anställd "lotsare" kunna uppmuntra till saker som leder Leader till omställning.

Inspiration och andningshål i en galen värld.

Fördjupad förståelse för möjligheterna att föra in omställning i Leader.

Mötet med andra leaderkollegor.

Eget lärande kring landsbygd, hållbarhet, resiliens och förändring. Vi har skapat ett sammanhang inom leaderstrukturen där viktiga frågor kan dryftas.

Fröer sådda.

Inspiration för fortsatt hållbarhetsarbete och en bra känsla att se att det finns folk som bryr sig. Härligt att jag fick lära känna er.

Nätverket – medvetna, kunniga och engagerade -> Bra Leaderprojekt -> Bra andra projekt ("ringar på vattnet") -> på väg att ställa om i hela landet.

Leader Lär har gett mig insikt och känsla av samhörighet i omställningens arbete. Gett mig "redskap" och känslan att vi är många som tagit ställning.

Begreppsförtydligande. Det har blivit mycket tydligare hur allt hänger ihop i hållbarhetsfrågor, och hur resiliensbegreppet kan visa en väg.

Jag tror projektet ingjutit mod, iallafall hos mig själv är det så. "Om du tror att du som ensam människa inte kan påverka mycket så tänk bara på en liten mygga i sovrummet."



Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling: Europa investerar i landsbygdsområden



Astrid Lindgrens Hembygd
där idéer och människor möts



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling: Europa
investerar i landsbygdsområden

