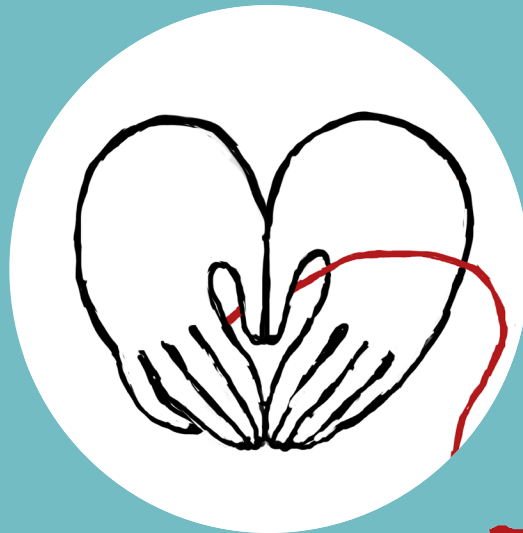


# Hållbar utveckling med leadermetoden - tio framgångsfaktorer



*Lösningen är inte mer eller mindre  
av samma utveckling, utan något nytt.*

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

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

För frågor om innehållet kontakta huvudredaktörerna  
Hillevi Helmfrid ([hillevi@alhembygd.se](mailto:hillevi@alhembygd.se))  
Daniel Hägerby ([daniel@alhembygd.se](mailto:daniel@alhembygd.se))  
Catarina Nordin ([catarina.nordin@aresgronadalar.se](mailto:catarina.nordin@aresgronadalar.se))  
Niklas Högberg ([niklashogberg@tele2.se](mailto:niklashogberg@tele2.se))

**ISBN 978-91-637-6118-8**

Illustration och form:  
Hanna Hallén - [hanna.luckyweb.se](http://hanna.luckyweb.se)

## Erfarenheter från fyra leaderområden

### Att lära för hållbarhet

Inför Sveriges fortsatta satsning på landsbygdsutveckling står det klarare än någonsin att all utveckling behöver bygga på lärdomar om hur den kan göras mer hållbar. Denna skrift sammanfattar slutsatser från projektet "Leader lär för omställning till hållbarhet", fortsättningsvis kallat Leader Lär. Projektet var ett samarbete mellan de fyra leaderområdena **Astrid Lindgrens Hembygd, Mellansjöländet, Sjuhärad och Åres Gröna Dalar** som alla varit aktiva inom ramen för Landsbygdsprogrammet 2007-2013. De tio framgångsfaktorerna har identifierats under en tvåårig arbetsprocess med sammanlagt fem träffar.

### Sammanfattning av en större rapport

Den här texten sammanfattar en mer utförlig rapport "Med Leadermetoden för omställning till hållbarhet" som innehåller många exempel, konkreta metoder och även beskriver bakgrund och källor till de slutsatser som presenteras här. Rapporten finns för nerladdning på de deltagande leaderföreningarnas hemsidor.

# Leader

## En metod för lokalt ledd utveckling

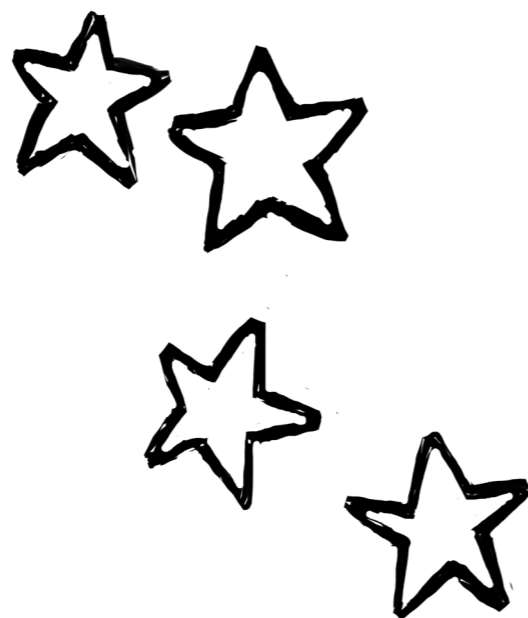
Leader är en metod för lokalt ledd utveckling som organiseras i ett geografiskt avgränsat landsbygdsområde av en ideell förening som står öppen för alla. Varje leaderområde formar sin egen sjuåriga utvecklingsstrategi utifrån lokala behov och förutsättningar. Strategin ska tas fram i en bred process och ligger till grund för finansieringen. Den sker med eu-medel inom ramen för landsbygdsprogrammet samt med lokal offentlig medfinansiering, främst från kommuner.

## Strategin är ledstjärna

När strategin är antagen kan föreningen bedriva och bevilja projekt som bidrar till att uppfylla dess mål. Projektbesluten tas av lag (Local Action Group) som väljs av föreningens medlemmar och är sammansatt till lika delar av representanter för ideell, privat och offentlig sektor. Denna sammansättning kallas treparterskap och är en bärande idé inom leadermetoden. Andra viktiga ledstjärnor är samarbete, nätverk, innovativitet och underifrånperspektiv.

## Ordet

Ordet Leader är en förkortning av franskans 'Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale'. Det betyder ungefär 'samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden'.



# Hållbarhet, omställning och resiliens

## Hållbar utveckling

Brundtlandkommissionen (1986) definierade 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). Bakgrunden beskrevs i båda fall som den dubbla utmaningen där en stor del av världens befolkning inte fick sina mest grundläggande behov tillgodosedda samtidigt som planetens ekologiska bärkraft hotade att överskridas. Sedan rapporterna skrevs lever fortfarande omkring en miljard människor i extrem fattigdom och planetens gränser har i flera viktiga avseenden nu överskridits och befinner sig på ett sluttande plan (Rockström et.al.2009).

## Omställning

Ordet omställning indikerar mot bakgrund av ovanstående att hållbarhet kräver en kursändring: Det handlar inte om lite mer eller lite mindre av samma utveckling. Det handlar om problem som

inte kan lösas inom ramen för det tänkande som skapat dem. Omställning till hållbarhet innebär omvärdering och omstrukturering av våra samhällen, på alla nivåer och inom alla sektorer.

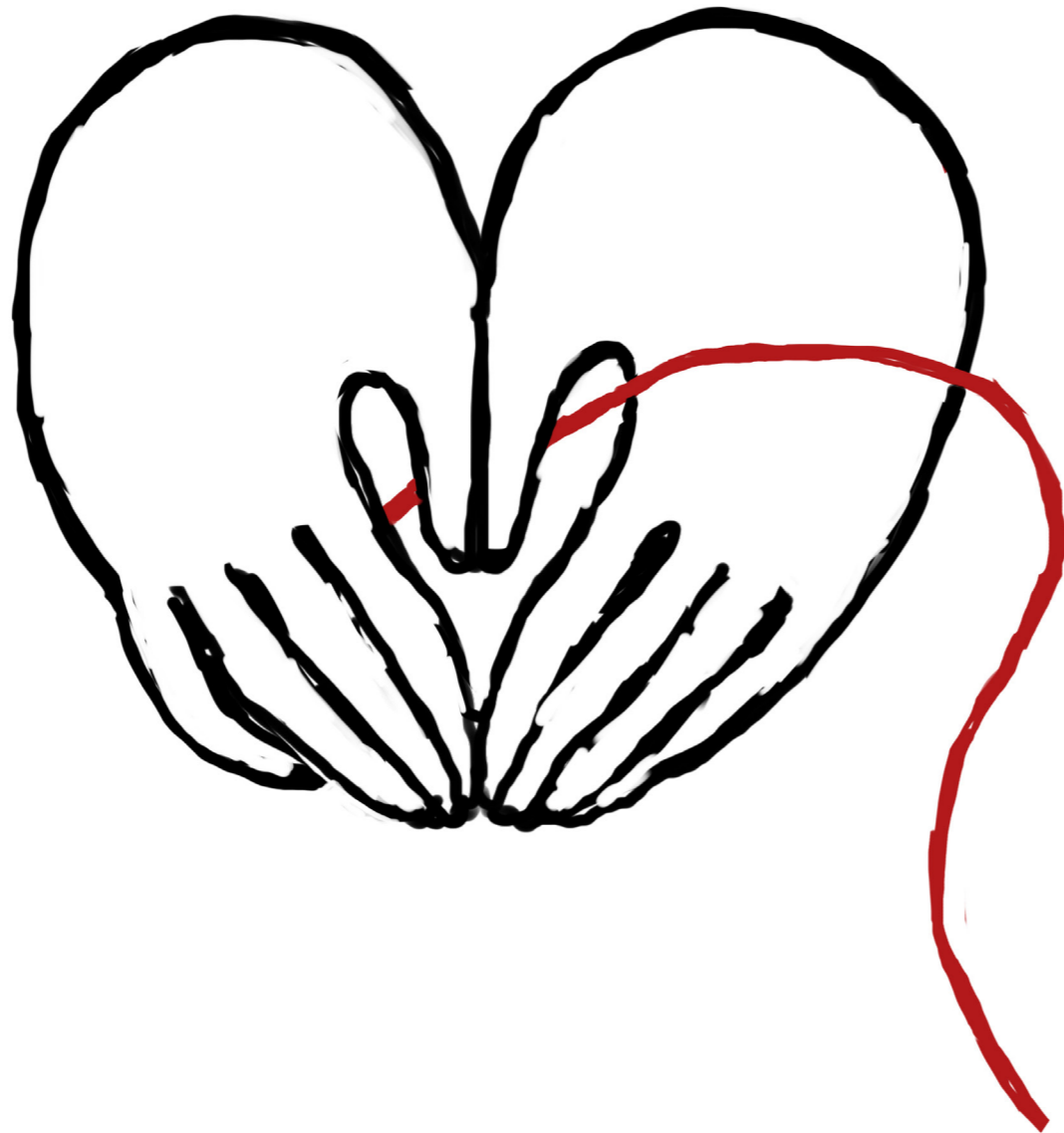
## Lokal utveckling

En vanlig tanke förknippad med omställning är att lokalsamhällen världen över kan och behöver spela en framträdande roll när det gäller att utveckla lösningar och att de samtidigt kan komma att stärkas genom omställningen.

## Resiliens

Resiliens är ett systems långsiktiga förmåga att vidmakthålla sig självt - att klara av förändring och vidareutvecklas. Resiliensbegreppet kompletterar hållbarhetsbegreppet genom att betona sammanvävningen av sociala och ekologiska system i ständig förändring och behovet av att bygga beredskap för överraskningar. Resiliensbegreppet behövs också för att hantera situationer där viktiga trösklar redan överskridits och "hållbarhet" inte längre kan nås.

# Framgångsfaktorer för omställning till hållbarhet med leadermetoden



Även om många problem idag är globala, är den lokala nivån avgörande för att utveckla lösningar och möjligheter. Ett mer resursbevarande samhälle fordrar 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.

Ett bra arbete med leadermetoden ger också goda förutsättningar att ta sig an hållbarhetsutmaningen. Tio framgångsfaktorer kan göra leaderföreningen till en stark motor för omställning i ditt område. Lägga märke till att de tio punkterna beskriver en spiralrörelse där varje varv förbättrar förutsättningarna för framgång. Tillsammans bildar de en röd tråd i hållbarhetsarbetet.

## 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 så att den utgör en löpande lärprocess.

## 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 mötesplatser för människor med intresse för hållbarhet. Det är viktigt att komma ihåg att omställning till hållbarhet är en lärprocess 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

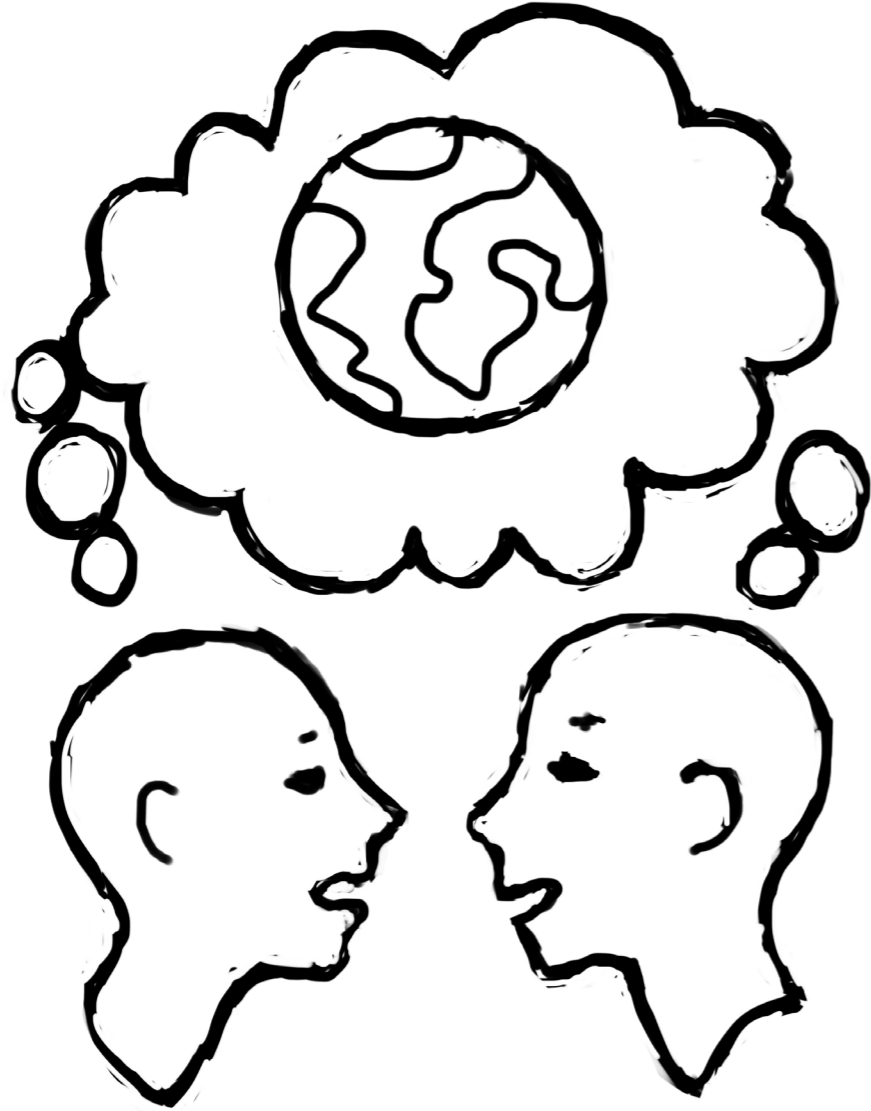
Identifiera eldsjälarna för omställningsarbetet, stötta dem men lägg inte hela bördan på deras axlar. Öka spridningen och minska sårbarheten genom att se till att det skapas grupper kring eldsjälarna. Stöd eldsjälarna i att bli möjliggörare för andra!

## 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 aktiverar psykologiska försvar. I sådana situationer har information och envägskommunikation mycket begränsad effekt. Istället behöver människor beröras på ett djupare plan och bli inbjudna som medskapare.



## Hur kan föreningens engagemang i hållbarhetsfrågor öka?

*Att ge näring åt föreningsmedlemmarnas engagemang och delaktighet rent allmänt, är även ett led i att stärka hållbarhetsarbetet i föreningen. Engagerade människor drivs ofta 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 hållbarhet, liksom att vara öppna och flexibla kring lösningar och tillvägagångssätt.*

### Hitta arbetsformer

Det är viktigt att veta att en enkel sak som hur man håller sina möten har betydelse för att skapa delaktighet. En människa behöver först ha känslan av att vara medskapare innan hon kan bli drivande i exempelvis hållbarhetsfrågor. En LAG-medlem som känner sig osäker på sin roll kan bli passiv på möten och ha svårt att sprida engagemang för den förändring föreningen vill verka för utanför LAG. Inkluderande och kreativa mötesmetoder är därför A och O för att få ett engagerat LAG.

### Hitta vision och värdegrund

Förändring uppstår i spänningsfältet mellan vad vi längtar efter, vad som inspirerar oss, och vad vi befarar kommer att hända, baserat på hur vi

upplever den rådande verkligheten och analyserar nuläget. En vision står i samklang med våra djupare värderingar och kan öppna dörren till att vi ”bryr oss”. 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 och prognos. En bra prognos beskriver en sannolik framtid, utifrån en förlängning av utvecklingen i det förflutna, men säger inget om den är önskvärd. Vision däremot, är en önskvärd bild av framtiden baserad på möjligheter bortom gränsen för rådande tankesätt. Den behöver inte vara sannolik. Men ju mer vi fokuserar på den, desto sannolikare blir den!

Visionens funktion är att ge kraft, motivation och riktning, och – när den delas av flera – en känsla av gemensam avsikt. Utan vision är det mycket svårt att arbeta med ett förändringsarbete. 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. Det är också från den djupare nivån som engagemanget har sina rötter.

# Hur kommer hållbarhetsperspektivet in i strategin och strategiuppföljningen?

*Hållbar utveckling används ofta som ett uttryck, ett ord, utan att man egentligen vet vad som menas. När vi är överens om vad som inte är hållbart kan det vara lättare att komma överens om vad vi menar med hållbarhet. Denna enkla startpunkt glöms allt för ofta bort, till exempel i strategiskrivande.*

## Hållbarhet som röd tråd

En strategi som har hållbarhet som en röd tråd genom omvärldsanalys, vision, mål, indikatorer, kriterier, genomförande och uppföljning är ett viktigt hjälpmedel för att kunna verka för hållbarhet genom leadermetoden. Ofta är det minst en länk i kedjan som saknas för ett starkt dokument för hållbarhet. Det är viktigt att alla i och kring LAG kan berätta vad den egna strategin innehåller kort och enkelt.

Även hållbarheten behöver definieras. Ett sätt är att börja är att bli klar över motsatsen, vad som är ohållbart. Det går inte att göra detta utan att förhålla sig till de globala kriser som är själva anledningen till att begreppet finns. En lokal utvecklingsstrategi för hållbarhet behöver därför

peka på kopplingen mellan globala skeenden och lokala möjligheter. Motsvarande gäller för tidsperspektivet. Det behöver finnas en koppling mellan sju-årsperspektivet inom Lokalt ledd utveckling och sju-generationsperspektivet som fångar kärnan i hållbar utveckling. Ett sju-generationsperspektiv innebär att inkludera sju generationer bakåt och sju generationer framåt i varje beslut.

## Vad och hur

Strategin behöver spänna från visionen om ett hållbart samhälle till de konkreta insatser som föreningen vill göra. Men det är inte bara de teman som föreningen vill arbeta med som är viktiga att beskriva. Minst lika viktigt är hur man vill arbeta; hur man vill gå till väga för att mobilisera engagemang, hur föreningen kan fungera som inspiratör, hur innovativitet kan främjas, hur fler kan bli delaktiga. Det är viktigt att vara klar över hur man konkret vill arbeta med leadermetoden och hur detta arbetssätt kan användas för att nå målen om hållbarhet.

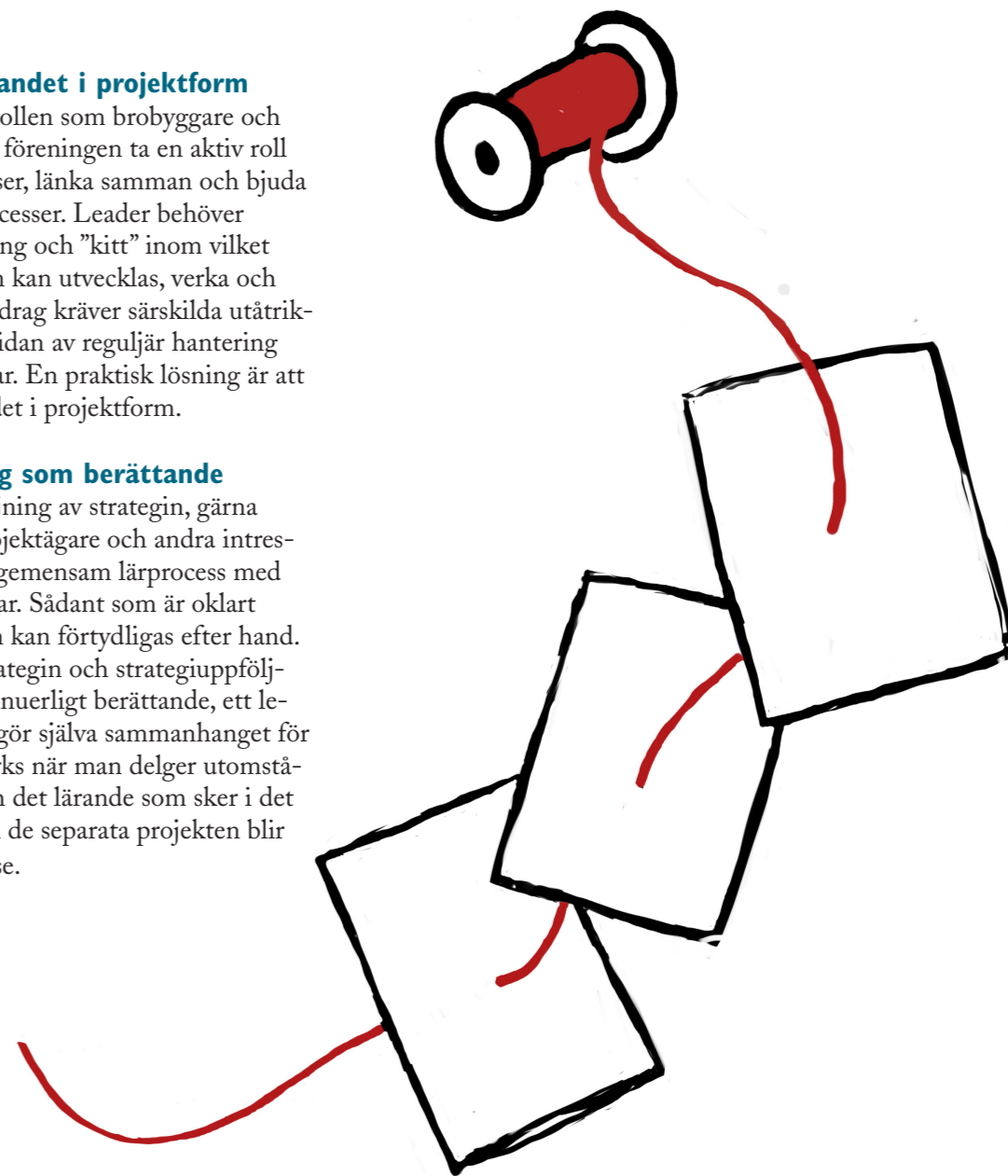
## Förpacka brobyggandet i projektform

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. Leader behöver skapa det sammanhang och "kitt" inom vilket de enskilda projekten kan utvecklas, verka och samverka. Detta uppdrag kräver särskilda utåtriktade aktiviteter, vid sidan av reguljär hantering av projektansökningar. En praktisk lösning är att förpacka brobyggandet i projektform.

## Strategiuppföljning som berättande

Regelbunden uppföljning av strategin, gärna tillsammans med projektägare och andra intressenter, möjliggör en gemensam läroprocess med successiva förbättringar. Sådant som är oklart formulerat i strategin kan förtydligas efter hand.

Man kan se på strategin och strategiuppföljningen som ett kontinuerligt berättande, ett levande samtal som utgör själva sammanhanget för arbetet. Detta förstärks när man delger utomstående de framsteg och det lärande som sker i det praktiska arbetet och de separata projekten blir del i samma berättelse.



## Hur kommer hållbarhetsperspektivet med i kriterier och prioritering?

*Kriterier är verktyg för bedöma, värdera eller mäta det föreningen vill uppnå. Processen att ta fram kriterierna är lika viktig som själva kriterierna.*

### Projektkriterier sänder viktiga signaler

Att hållbarhetsperspektivet finns med i strategin är inte alltid en garanti för att föreningen verkligen kommer att stötta omställning till hållbarhet i sitt område. Ett sätt att bygga en bro mellan de lite mer ”luftiga” skrivningarna i strategin och den handfasta vardagen i olika beslut kan vara formuleringen av kriterier. Processen att ta fram kriterierna kan göras på ett sätt så att den blir minst lika värdefull som själva kriterierna. Om kriteriearbetet görs i en bred process blir det ett viktigt sätt att bygga gemensam förståelse i föreningen.

### Värdesätt och synliggör

Det Leader arbetar med är komplexa utvecklingsprocesser. De värdefullaste resultaten kan i allmänhet inte mätas och sambanden mellan orsak och verkan är svåra att bevisa entydigt. Över tid har krav på mätbara mål och resultat ökat. Detta medför en risk att fokus mer och mer riktas

på det som är mindre viktigt bara för att det är mätbart. En stor utmaning är att ta fram kriterier och indikatorer som fångar det som man på en övergripande nivå vill åstadkomma, även om det kan vara svårt att mäta.

### Kriterier behövs också som beskriver hur metoden ska användas för att främja hållbarhet i området

Eftersom hållbarhet handlar om att ställa upp nya mål för samhället där alla behöver vara delaktiga och allas kompetens gör skillnad, blir samarbete i nya konstellationer, lärande och gränsöverskridande extra viktigt och det kan därför behövas kriterier som handlar om detta inkluderande förhållningssätt och om föreningens eget arbete i stort, inte bara projektkriterier.

## Hur kan föreningen bäst nyttja sin möjlighet att driva egna projekt?

*Många leaderområden vill stötta projekt med hållbar inriktning. Men vad gör man när sådana projektansökningar inte kommer in? 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.*

### Satsa på utbildning och inspiration

Att ställa om samhället på det sätt som nu behövs har inte gjorts tidigare i historien. Därför är det ingen som riktigt vet hur det ska gå till, ingen är fullärd. Omställningen till hållbarhet är i sig en läroprocess även för leaderorganisationen. Ett hållbart samhälle bygger på en livsbefrämjande kultur där alla människor hittar sin plats och sitt bidrag. Skiftet till en sådan kultur förutsätter breda folkbildningsinsatser. Det som behövs är inte bara ny praktisk kunskap, utan också ny förståelse och ett arbete med synsätt, värderingar och tanke-sätt. 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 workshopform är oftast att föredra. När föreningen väljer att driva egna hållbarhetsprojekt bör dessa ha inspirations- och kunskapskaraktär och syfta till att få igång processer som i sin tur leder till generering av externa projekt.

### Kom ihåg lärandet i LAG

Tillsammans med allt annat som föreningen behöver samtala om och kompetensutveckla sig kring kan LAG-grupper behöva avsätta tid för att arbeta med sitt hållbarhetsbegrepp, och det med viss regelbundenhet. Även om man kommer överens om en definition behöver man ständigt uppdatera vad man menar med orden. I själva verket kan en viktig framgångsfaktor vara att driva egna projekt som lärande organisation. 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.



## Hur kan tydligheten öka?

*En förening som vill bli betraktad som en lokal utvecklingskraft behöver kunna säga vad den vill åstadkomma och hur den vill göra det. Den behöver både kunna kommunicera visioner och värderingar samt vilken sorts projekt föreningen vill stödja och vilka villkor som behöver vara uppfyllda. Förtydligande av en hållbarhetsprofil kräver en gemensam förståelse, ett gemensamt språk och en röd tråd som löper ända ut i informationsarbetet.*

### Tydliga budskap om vad föreningen står för och vad den vill stötta

Strategin ska till stora delar förverkligas genom externa projekt. Därför behövs en genomtänkt strategi för uppsökande verksamhet. LAG-medlemmarna ska vara ambassadörer för verksamheten. I praktiken är ambassadörsrollen ofta en underutnyttjad resurs. Det beror i många fall på att det även för medlemmar kan vara otydligt vad föreningen vill och hur andra kan engageras. Ytterligare en faktor som ibland försämrar tydligheten är att man i en missriktad vilja att uppmuntra ”underifrånperspektivet” ibland avstår från att kommunicera tydliga kriterier för projekten, som t ex kriterier för hållbarhet.

### Satsa på kommunikation

Många leaderföreningar skulle vinna på att satsa lite extra på tydlig kommunikation; se över utseendet på hemsidor och vad man säger i olika sammanhang, så att det blir en röd tråd, en igenkänning, mellan strategidokumentet, projektkriterier och all information som går ut från föreningen.

Men innan detta kan göras behövs ett inre arbete i föreningen om vad det är man gemensamt vill och menar. Ofta finns olika utvecklingssyner representerade 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.

## Hur kan man hämta hem idéer?

*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 koncept från andra platser.*

### Samarbeta med andra leaderområden

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 finns en stor potential i samverkan mellan leaderområden som vill satsa på omställning till hållbarhet.



### Samarbeta med Omställningsrörelsen

Omställningsrörelsen ([www.omstallning.net](http://www.omstallning.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 gå från vision till handling.

### Anordna en framtidsvecka

Framtidsveckan är ett bra verktyg för att mobilisera kring hållbarhet och skapa ett kontaktnät att arbeta vidare med under resten av året. På Framtidsveckans hemsida ([www.framtidsveckan.se](http://www.framtidsveckan.se)) finns programblad för de flesta framtidsveckorna i Sverige. De är fulla med exempel på intressanta saker som händer runtom i landet.

# Hur gynnas innovativitet?

*Omställning till hållbarhet förutsätter nytänkande, experimentlusta och att kunna "tänka utanför ramen". Det är mycket som behöver förändras och ställas om i samhället, så kreativitet är en av de viktigaste förmågorna.*

## **Tillåta experiment och synliggöra värden som inte är lätta att mäta**

Även om innovativitet är ett ledord inom Leader finns det mycket inom regelverket som hindrar experimentlusta. Till exempel ska målen helst vara både mätbara och möjliga att uppnå. I experimentella ansatser är måluppfyllelsen mer ovisst. Projektbedömning som vill uppmuntra innovativitet behöver ställa andra sorters frågor. En användbar frågeställning är: "Om projektet lyckas till hundra procent – vad har det då åstadkommit?". Därefter sätts svaret i relation till förväntade kostnader och man ställer frågan: "Verkar det vettigt?" Detta är ett annorlunda tillvägagångssätt som inte ger garanti för att alla projektmål alltid kommer att uppfyllas men som genererar innovativitet och därmed ökar chansen att strategins övergripande mål uppfylls bättre än med ett tillvägagångssätt som fokuserar på uppnåbara mätbara mål.

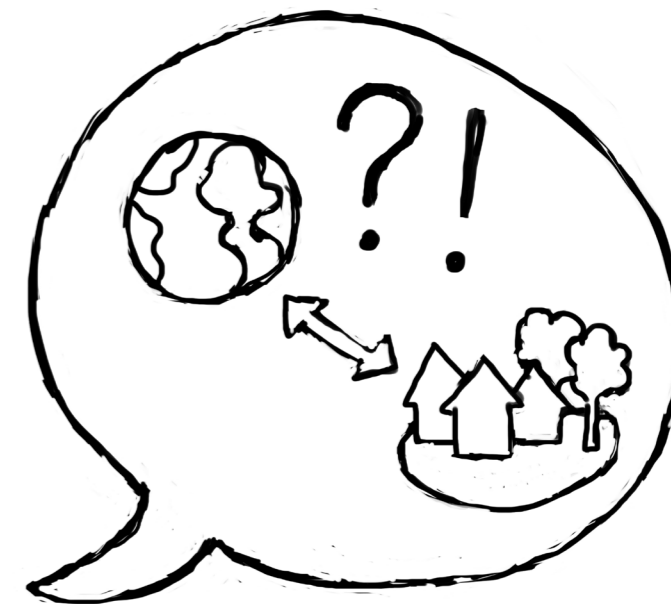
## **Innovativitet förutsätter kreativitet som i sin tur kräver trygghet**

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 ok, även det som är lite galet, blir människor mer kreativa. En kultur av mätbara mål och måluppfyllelse står i skarp kontrast till en sådan atmosfär. Om det inom LAG finns en medvetenhet om detta kan man aktivt verka för att skapa kreativa sammanhang, t ex visionsverkstäder där man träffas flera gånger på rad så att människor hinner lära känna varandra. För att vara kreativ behöver de flesta människor en grupp av modiga vidsynta människor omkring sig och formerna för hur möten läggs upp spelar stor roll. Att arbeta på leaderkontoret är en riktig utmaning då kompetensen att hantera en rigorös byråkrati behöver kombineras med förmågan att odla en inkluderande, kreativ och tillitsfull atmosfär i och kring föreningen.

## **Ett utforskande förhållningssätt**

Experimenterande och lärande hänger nära samman. I själva verket kan det vara så att ett projekt som till punkt och pricka uppfyllt allt som var planerat inte har genererat något lärande.

Lärande innebär att hantera överraskningar och vara öppen för omvärdering och kursändring. Här kan forskarens arbetssätt med hypotesprövning vara en viktig inspirationskälla. Utgångspunkten är att vi faktiskt inte vet hur vi bäst 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 till exempel tillsätta flera arbetsgrupper som ska nå samma mål men som får arbeta på olika sätt och utvärdera löpande vad som fungerar bäst.



## Vilken roll spelar eldsjälarna och möjliggörarna?

*Eldsjälar är betydelsefulla för allt utvecklingsarbete. En viktig uppgift är därför att identifiera och stötta eldsjälarna och bygga projekt så att eldsjälarna inte bränner ut sig. Samtidigt bör man förebygga sårbarhet i ett projekt genom att undvika att för mycket beror på en enda person. Det kan vara strategiskt att stärka eldsjälen förmåga som möjliggörare för andra.*

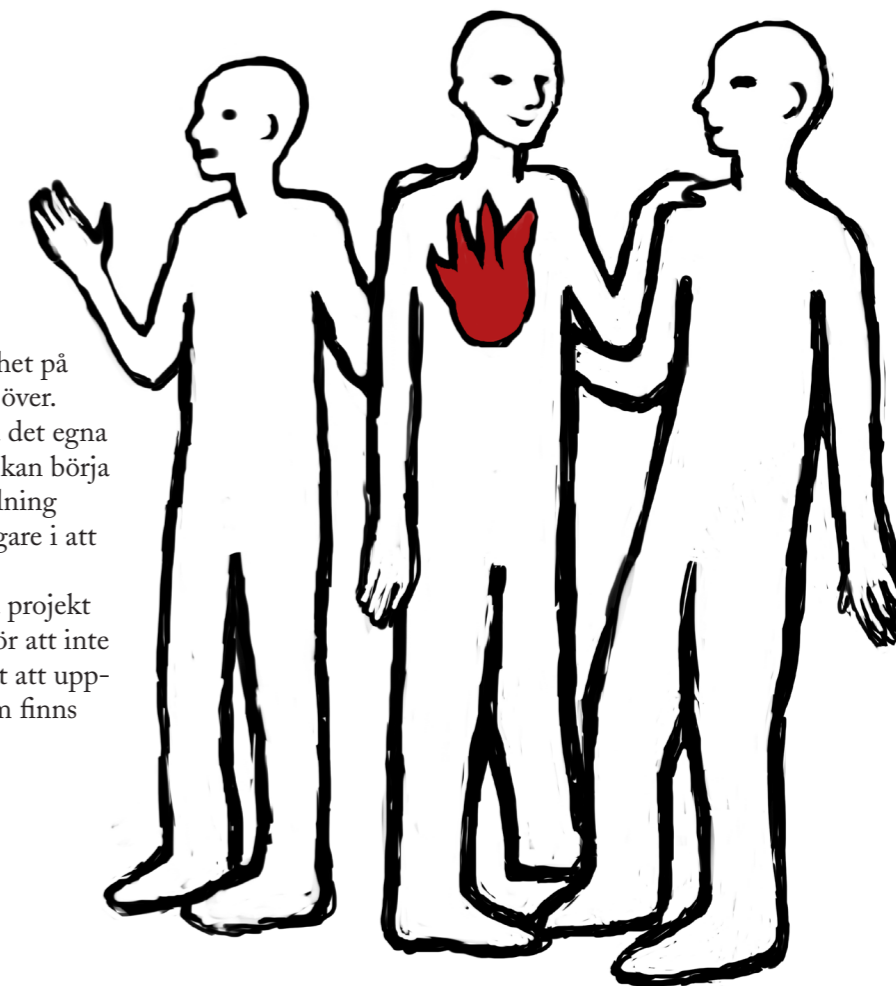
### Från projektledare till team

En vanlig tanke är att projekt helst 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 många större projekt anställer man rutinmässigt en person på heltid medan övriga förväntas arbeta ideellt. Denna lösning är inte alltid den bästa varken för arbetsglädjen eller för projektresultatet eftersom relationen mellan den betalda projektledaren och de ideellt arbetande blir väldigt ojämlig. När det gäller projekt som handlar om hållbarhet kan det vara så att eldsjälen kanske har kunskaper 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. En grupp bestående av flera deltidare har i många fall visat sig fungera bättre. I vissa fall har en bra lösning varit att samma personer inom en projektgrupp utför både betalt arbete och ideellt. Projekt som arbetat medvetet med att ge luft åt ”de små flammorna” kring eldsjälarna har i många fall fått mycket gjort över lång tid även om lösningarna kan se olika ut.

### Omställningscoachning och projektlotsning

Omställningscoachning är ett sätt att stötta eldsjälarna i projekten att ta tillvara på framgångar, komma igenom motgångar och identifiera nästa steg. Coachningen kan bidra till att knyta samman resurspersoner från olika projekt och bygder som kan stärka varandra – dvs att skapa synergieffekter. Omställningscoachen kan ibland medvetandegöra dem som deltagit i ett projektarbete



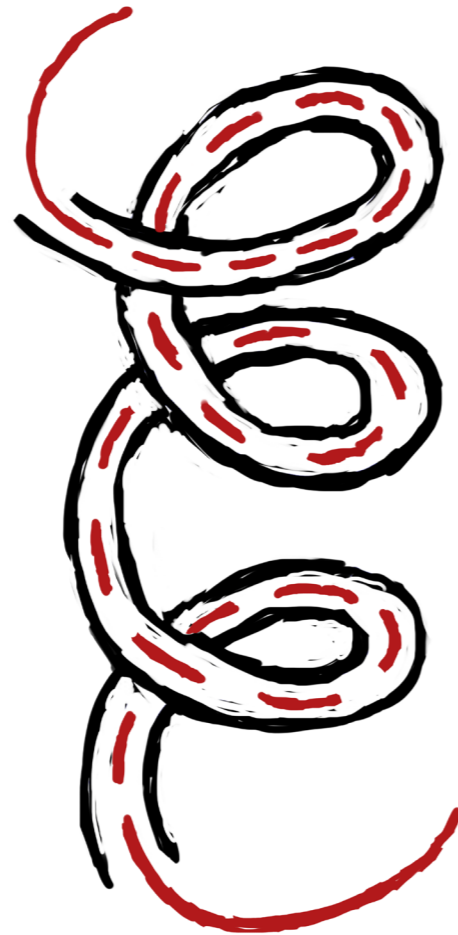
om hur projektet har bidragit till hållbarhet på sätt som de kanske själva inte reflekterat över. Människor som upptäcker vidden av vad det egna arbetet innebär i ett större sammanhang kan börja se själva som möjliggörare för omställning till hållbarhet och därmed stärkas ytterligare i att utveckla den sidan av sitt arbete.

Vid vissa tillfällen måste LAG avslå bra projekt för att de inte ryms i leaderuppdraget. För att inte släcka lågan hos eldsjälarna är det då viktigt att upplysa de sökande om vilka möjligheter som finns att få finansiering på annat håll.

# Vilka samband finns 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 konflikter uppstå i en förening om vilket som ska få mest resurser och utrymme. I själva verket är hållbarhetsutmaningarna och landsbygdens/lokalsamhällets utmaningar tätt sammanlänkade.*

Det är visserligen lätt att hitta exempel på bristande hållbarhet på landsbygden så som samhället ser ut idag, å andra sidan är det uppenbart att staden inte själv kan knyta sina kretslopp. Istället 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 ett hållbart lokalsamhälle ut, oavsett om det är stad eller land, och hur ser landsbygden ut i ett hållbart samhälle?



## Traditionell utveckling dränerar landsbygden

Trots stora satsningar på landsbygdsutveckling har landsbygdens och lokalsamhällets sårbarhet ökat över tid. Samma utvecklingsprocesser som under det senaste dryga halvsekle har dränerat landsbygden på människor, näringsliv och samhällsservice har samtidigt lett till de stora globala hållbarhetsutmaningarna i form av oljetopp, global uppvärmning, ekosystemerosion, växande ojämlikhet samt ett ekonomiskt system i gungning. Landsbygdsutveckling har hittills ofta handlat om att söka mildra effekterna av det "baksug" som drabbar lokalsamhällen över hela världen i spåren av billig energi och globaliserad ekonomi. Det vi har på många håll idag är en *pendlarlandsbygd* som är ytterst sårbar för exempelvis höjda energipriser och förändrade bidragssystem.

Även om många problem idag är globala, är den lokala nivån avgörande för att utveckla lösningar och möjligheter. Ett mer resursbevarande samhälle fordrar 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.

## Landsbygden som möjlighet för omställning

Vid övergången till ett hållbart samhälle framstår landsbygden, dess kultur, kunskap, tradition och naturresurser som en möjlighet. Flera av de åtgärder som stärker resiliensen eller hållbarheten, tycks skraddarsyddas för denna lokala nivå. En hållbar landsbygd skulle kunna kallas för bo- och verkalandsbygd. Det kan handla om ökad självförsörjning när det gäller livsnödvändigheter samtidigt som viktiga utbyten med omvärlden behålls. Det kan också innebära en mångfald av lösningar med ökad anpassning till lokala förhållanden, och att ta tillvara på traditionell överlevnadskunskap. På landsbygden finns det en tradition av att ha många ben att stå på och när omvärlden förändras behöver vi snabbt organisera oss själva lokalt.

Medvetna satsningar på att utveckla en bo- och verkalandsbygd är i ett längre tidsperspektiv helt avgörande för såväl landsbygden som samhället i stort. Hållbar landsbygdsutveckling kan alltså definieras som en utveckling som stärker landsbygdens förmåga att vidmakthålla sig själv ekologiskt, socialt, ekonomiskt och mänskligt. Den får fart genom att sätta igång gemensamma lokala läroprocesser kring hur man ställer om till hållbar utveckling - processer som kan bli positiva spiraler av utveckling och lärande.

# Hur sker förändring?

*Omställningen handlar såväl om yttre som inre förändringar och den behöver ske både på individ- och samhällsnivå – först då leder förändringarna till hållbara resultat. Eftersom utmaningen vi står inför är historisk är omställning till hållbarhet en läroprocess för alla.*

## 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 formger möten och förändringsprocesser.

Ett sätt att hantera de psykologiska försvarerna 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.

## Tre sätt att påverka strategiskt

Systemforskaren Donella Meadows har i en berömd artikel beskrivit 12 olika interventionspunkter i komplexa system (Leverage Points, 1999). Det hon beskriver är generellt för alla sorters system oavsett om det gäller ekosystem, datasystem eller hela samhällen, och handlar om hur man kan påverka strategiskt genom att få mest hävstång i olika förändringsåtgärder. Hennes 12 punkter kan delas upp i tre nivåer beroende på hur effektivt de påverkar. Den första nivån ger i regel minst medan den tredje ger störst hävstångseffekt. Nivåerna sammanfattas här nedan.

## 1. Gör något praktiskt

Leaderprojekt har ofta en praktisk ansats. Man kanske vill renovera en bygdegård, etablera en marknad för lokal mat, eller skapa en vandringsled. Konkreta aktiviteter och fysiska investeringar kan ofta ge stor effekt lokalt. Men effekten blir inte långvarig och är lokalt begränsad. Något mer måste till för att skapa ringar på vattnet och de positiva spiraler som behövs för omställning till hållbarhet.

## 2. Sprid kunskap och information

Det är inte ovanligt att leaderprojekt med hållbarhetstema har sitt fokus på informations- och kunskapsöverföring. Detta är naturligt eftersom omställning kräver åtskillig ny kunskap. Men erfarenheten visar att vi generellt övervärderar kunskap som hävstång till förändring. Vi tror att ”om folk bara visste... så skulle de göra annorlunda”. I verkligheten sällar människor information, medvetet och omedvetet, och tar nästan bara till sig sådan information som bekräftar det man redan trodde, visste och tyckte. Genom informationskampanjer och ekonomiska incitament kan man få människor att förändra ett avgränsat beteende under vissa givna förutsättningar. Men effekten är kortvarig. Så snart de yttre incitamenten försvinner, försvinner ofta också beteendeförändringen.

## 3. Medvetandegör bakomliggande tankesätt

Bakom den ohållbara samhällsutvecklingen, som vi dagligen återskapar, finns en serie av antaganden om människa, natur och samhälle, som vi sällan uppmärksammar eller ifrågasätter. Dessa antaganden bildar ett osynligt sammanhang för allt vi företar oss som vi kan kalla för vår världsbild eller verklighetsuppfattning. Genom att bli medvetna om de här antagandena kan vi lättare överskrida gränserna för rådande tänkande och påbörja en ny berättelse som handlar om det vi tycker är verkligt meningsfullt och eftersträvänt – vår vision.

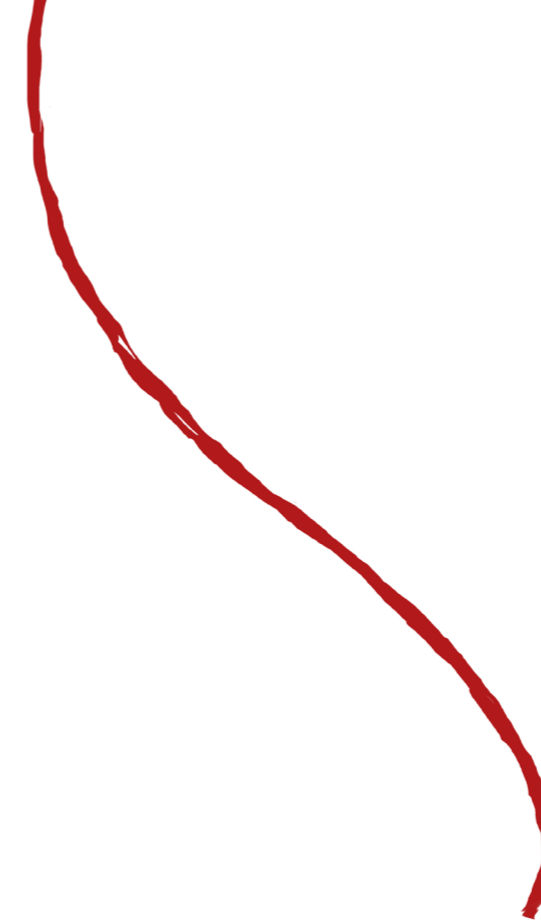
När man förändrar sitt tänkande och sin världsbild följer alla andra förändringar som går i linje med det nya tänkandet efter. En spiralrelsesätts igång från ”jag bryr mig” till ”jag vill förstå” till ”jag gör” och vidare till ”jag bryr mig ännu mer”. Det nya tänkandet leder till nya val, beteenden och strategier - en snöbollseffekt som påverkar alla andra nivåer.

Förändringsarbete som utgår från denna nivå handlar om att stärka människors förmåga att förändra sin verklighet av egen kraft. Det kallas för empowerment och ligger till grund för ett coachande förhållningssätt.

### Skapa nya sammanhang

I praktiken bygger ett effektivt förändringsarbete ofta på en kombination av nivåerna. Det är fortfarande en god idé att träffas och göra praktiska saker tillsammans. Inte minst för att det är ett bra sätt att samla människor på och sätta igång förändringsprocesser. Likaså är kunskap och informationsinsatser fortfarande viktiga. Men effekten kan bli betydligt mer hållbar och långt större än summan av delarna eller aktiviteterna om de är del av ett sammanhang på den tredje nivån. När marknaden för lokal mat inte bara är en marknad, utan en konkret manifestation av en ny berättelse om hur vi kan försörja oss i framtiden, då är förändringen redan på gång.

Leadermetoden skulle kunna användas för att underlätta att den nya berättelsen om en hållbar framtid kan berättas, att den hålls samman och att den kommuniceras.



Även om många problem idag är globala är den lokala nivån avgörande för att utveckla lösningar. Omställning till hållbarhet innebär också möjligheter för landsbygden eftersom många av de utmaningar som traditionell landsbygdsutveckling kämpar med har samma rot som den storskaliga miljöförstöringen. Men att arbeta med omställning till hållbarhet är en svårare uppgift än vanligt arbete med lokal utveckling. Den här skriften ger råd på vägen till hur leaderföreningen kan bli en stark motor för omställning i ditt område. Den sammanfattar en mer omfattande rapport kallad "Med leader-metoden för omställning till hållbarhet" som kan laddas ner från nätet.



Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling: Europa investerar i landsbygdsområden



ISBN 978-91-637-6118-8



Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling: Europa investerar i landsbygdsområden

