

A decorative pattern of stylized leaves in teal, orange, and white colors, scattered across the top of the dark teal background.

Ledarskapskraft – att leda hållbart i en föränderlig tid

En handbok med underlag
för samtal, reflektion och
handling

A decorative pattern of stylized leaves in teal, orange, and white colors, scattered across the bottom of the dark teal background.

Innehåll

Förord	4
---------------------	----------

Kapitel 1

Förmågan att omvärldsanalysera	5
---	----------

Omvärldsanalys – en förutsättning för att leda och verka.	6
--	---

1. Inledning	6
--------------------	---

2. Omvärldsanalysens 5 steg.	7
-----------------------------------	---

3. Fria bildningen och omvärldsanalys 2024.	8
--	---

Kapitel 2

Hållbarhet – en naturlig del av verksamheten	11
---	-----------

Vad innebär hållbarhet?	12
-------------------------------	----

Hållbara beslut i vardagen	12
----------------------------------	----

Hållbarhet inom fri bildning	12
------------------------------------	----

Vad gör ni redan?	13
-------------------------	----

Vad borde ni ännu göra?	13
-------------------------------	----

Er vägkarta för hållbarhet	13
----------------------------------	----

Certifiering och dokumentation	14
--------------------------------------	----

Engagera timlärare i hållbarhetsarbetet	14
---	----

Sammanfattning	14
----------------------	----

Kapitel 3

Att beröra, engagera och påverka

– hur ska vi kommunicera hållbarhet?	15
---	-----------

Hållbar utveckling – vad är det?	16
--	----

Hållbarhet – vadå?	17
--------------------------	----

Men hur ska vi då göra för att agera och påverka mera hållbart?	19
---	----

Kapitel 4

Leda i förändring – introduktion till hållbart ledarskap . . .	23
---	-----------

Hur skapa meningsfullhet i tider av osäkerhet?	24
--	----

Vad är ditt varför?	29
---------------------------	----

Kapitel 5

Att leda för hållbarhet – hållbart ledarskap, del 2 30

1. Att landa i stunden 31
2. Utmaningar och resurser 31
3. Att hantera tryck och förväntningar 31
4. Motivation och engagemang 32
5. Hållbarhet ur ett generationellt perspektiv 33
6. Ett hållbart och gott liv? 35

Kapitel 6

Pedagogiskt ledarskap 36

1. Ledarskap i en bildningskontext 37
2. Ledarskapets ansvar och roll. 37
3. Pedagogiskt ledarskap. 39

Kapitel 7

Hållbar organisering och platsbaserad förändring 40

- Introduktion 41
- En ny relation till jorden 41
- Det osynliga är problemet – men också lösningen 41
- Ekonomins isberg – och vikten av att se helheten 41
- Hem, plats och lärande. 42
- Gräsrotsröster och berättelser om omställning 42
- Fria bildningen som förändringskraft 42

Kapitel 8

Ekonomiska förutsättningar och framtidsstrategier

för fri bildning 43

- Ekonomins paradoxer 44
- ”Oförutsedda inkomster” och alternativa intäkter 44
- Kommunikationen är nyckeln 44
- Ekonomisk hållbarhet kräver långsiktighet 45
- Motståndskraft för framtiden 45

KAPITEL 1

Förmågan att omvärldsanalysera

Den här texten är baserad på Anna Bertills föreläsning med samma rubrik som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se på Annas presentation.



Omvärldsanalys – en förutsättning för att leda och verka

Omvärldsanalys handlar om en systematisk process för att bevaka och analysera vår omvärld och att utgående från den kunna fatta beslut och dra slutsatser. Omvärlden är det som ligger utanför den egna organisationen. Begreppet omvärldsanalys är idag ett viktigt begrepp när det kommer till ledarskap, styrning, strategisk planering och marknadsföring.

Nytan med att satsa på omvärldsanalys är: färre kostsamma felsatsningar, snabbare förnyelse, ökad konkurrenskraft och en långsiktig verksamhetsutveckling som pågår och stöds av fakta.

Det är viktigt att stanna upp och analysera den egna verksamheten och att inte bli bekväm men ”så här har vi alltid gjort”. Så i tillägg till olika utvärderingsmodeller så säkerställer en genomförd omvärldsanalys att man får en övergripande bild av både interna och externa faktorer.

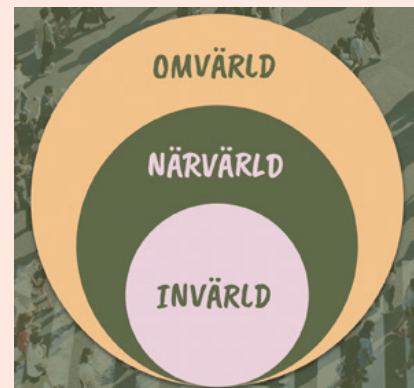
Det här kapitlet ger tips på hur du som rektor eller förman inom den fria bildningen kan jobba med omvärldsanalys inom er egen organisation.

1. Inledning

Fundera på er verksamhet utgående från det här mönstret och analysera hur er situation ser ut. Skriv ner det som hör till de olika delarna.

Invärld – Närvärld – Omvärld

Det kan vara lockande att göra jämförelser med de rapporter och studier som tagits fram i våra nordiska grannländer. Nordiska jämförelser kan ge värdefulla perspektiv och bidra till en bredare förståelse av gemensamma trender och utmaningar inom till exempel folkbildning, digitalisering och livslångt lärande. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att förutsättningarna ibland skiljer sig åt mellan de nordiska länderna, både när det gäller samhällsstruktur, finansieringsmodeller och hur folkbildningen



Invärld = den egna verksamheten och verksamhetskulturen

Närvärld = närliggande samarbeten (t.ex. kommun), människor vi når idag

Omvärld = människor vi inte når, reformer, den ekonomiska situationen i Finland och förändringar som kommer med den

är organiserad. Det som fungerar väl i ett annat land behöver därför inte alltid vara direkt överförbart till den finländska kontexten.

För den som vill fördjupa sig i nordiska jämförelser kan det ändå vara givande att ta del av det arbete som gjorts av exempelvis [Kairos Future](#) i Sverige, som ofta analyserar framtidsrender och kompetensbehov, samt [RISE – Research Institutes of Sweden](#), som bedriver tillämpad forskning med fokus på innovation och samhällsutveckling. [Folkbildningsrådet](#) i Sverige publicerar regelbundet rapporter och analyser som belyser utvecklingen inom folkbildningen ur både ett nationellt och nordiskt perspektiv.

Genom att ta del av de här källorna kan man få inspiration och idéer som, med viss anpassning, kan bidra till att utveckla den egna fria bildningsverksamheten.

Viktigt att poängtera!

Att övervärdera den egna verksamheten är farligt!

Samtidigt som det behöver göras externt (i marknadsföringen utåt)! Men internt behöver personalen vara medveten om att den egna verksamheten inte har så stor betydelse i en större kontext. Att övervärdera den egna verksamheten gör att man förminskar omvärlden och dess betydelse och inverkan.

2. Omvärldsanalysens 5 steg

Idag väljer människor sina behov och intressen på helt annat sätt än tidigare. Det här betyder också att vi läroinrättningar och utbildningsanordnare måste förändra oss.

Omvärldsanalysens huvudregler och 5 steg

- ❶ Avgränsa – omvärlden är stor. Du behöver avgränsa vad du fokuserar på.
- ❷ Kartlägga – hur ser läget ut? Skriv ner eller rita.
- ❸ Bevaka – ta reda på och följ med vissa trender eller händelser.
- ❹ Analysera – viktigt för att kunna motivera verksamheten och verksamhetsutvecklingen gentemot upprätthållare.
- ❺ Slutsatser – gör beslut och förändringar baserat på det som omvärldsanalysen gett.

Viktigt att poängtera!

Det är en styrka att engagera och lyckas få med sig hela personalen i utvecklingsarbetet. Att engagera alla på riktigt!

Idag lever vi "för strakt" i nuet. Den extra tiden det tar att jobba med utvecklingsarbete och trender har sällan högsta prioritet inom verksamheten. Men det borde kanske vara av högsta prioritet eller åtminstone ett återkommande inslag under verksamhetsåret.

Verktygstips!

I samhället (både i vår omvärld, närvärld och invärld) finns ständigt olika typer av drivkrafter som påverkar människans beteendemönster och som påverkar verksamhetsutvecklingen. En tabell som den nedan kan fungera som hjälpmedel när du skall analysera hur olika drivkrafter påverkar den egna verksamheten. Genom att sedan komplettera med trender och beskrivningar får du hjälp att utveckla verksamheten så att den bättre svarar mot drivkraften.

drivkraft	trend	konsekvens
industrialisering	urbanisering	ökade bostadspriser
Kompetensomställning		
Individualism		

Exempel:

De färdigifyllda drivkrafterna, trenderna och konsekvenserna är endast här som exempel. Man behöver själv fundera vad som just nu är en drivkraft som påverkar den egna verksamheten, vilka trender den drivkraften för med sig och vilka konsekvenser det blir.

3. Fria bildningen och omvärldsanalys 2024

Vi lever i en snabb värld idag. Dagens värld och händelser är så omedelbara och direkta att det kan upplevas som svårt att hänga med. Att besluta "Vi sover på saken" fungerar inte längre. Vi som är i arbetslivet förutsätts kunna reagera och agera snabbt. Det här kan också resultera i att man inte vet om man reagerar och agerar på rätt saker och på rätt sätt. Därför är det också viktigt att få in omvärldsanalysen som ett kontinuerligt arbetsverktyg när man jobbar med verksamhetsutveckling.

Några exempel på diskussionsämnen från Annas föreläsning (april 2024) som kan ge stöd i ditt arbete med omvärldsanalys och hur den fria bildningen eventuellt kunde utveckla sin verksamhet:

- Det finns kritiska röster kring huruvida den fria bildningen ska samarbeta med näringslivet.

- Den fria bildningen har många möjligheter i och med sin flexibilitet och snabba lösningsmöjligheter. Den fria bildningen kan alltså agera väldigt snabbt på näringslivets olika typer av kompetens- och fortbildningsbehov. Hur kan vi utnyttja det på rätt sätt?
 - Vad är fri bildning och vad är yrkesutbildning?
 - Gäller det att vara pro- eller reaktiv?
- Finland och fackförbunden. Vi har det senaste året sett och upplevt många strejker som motreaktion till pågående förändringar i Finland. Strejk är ett sätt för fackförbunden att överleva. Hur få Finlands befolkning att förstå att fackförbundens jobb är viktigt? Det här mot bakgrunden att trender visar att unga idag inte känner ett behov av att höra till ett fackförbund. Det här är ett exempel på en konsekvens av att individualism är en drivkraft i dagens samhälle.

Trender – hur ska vi agera?

Trenderna är många och förändras ständigt. Hur gör vi och vilka trender behöver vi beakta?

Exempel på olika trender:

- hållbarhet och olika hållbarhetsaspekter
- brutal individualism
- AI
- viljan att resa mindre
- ensamhet
- sociala medier och dess påverkan på vår hälsa
- framtiden – oroligare än någonsin

Målsättningen kan inte vara att man ska agera på samtliga trender, men målsättningen kan vara att kontinuerligt jobba med omvärldsanalys så att man känner till de större trenderna som är på gång just nu. Sen behöver man återkoppla till omvärldsanalysens fem steg och inleda med avgränsning och kartläggning för vilka trender man sen ser att man behöver agera på.

Viktigt att poängtera!

Till viss del kan man även påverka trender. Genom att ständigt följa med och jobba med omvärldsanalys kan man genom att reagera eller genom att välja att INTE reagera även påverka trendernas utfall.

Det är viktigt att komma ihåg att alla framtidsanalyser inte alltid blir som man förutspått. Det finns många framtidsanalyser som floppat.

Fundera speciellt på!

Vilken är er handlingskraft? Och vilken är er motkraft?

Agera proaktivt – för att påverka den omvärld vi nu befinner oss i och inte bara anpassa oss efter den. Fundera alltså VAR är fria bildningen nu och agera enligt det.

Verktygstips!

Backcasting som metod för omvärldsanalys

Backcasting är en planeringsmetod som bygger på att jobba baklänges från en framtida verklighet. Backcasting inbjuder oftare till mera kreativt tänkande och en ökad känsla av ägandeskap hos den som är med i processen.

Första steget handlar om att fastställa den önskade framtiden. Metoden bygger sen på grundfrågan: "För att uppnå det här målet i framtiden, vad måste vi göra praktiskt idag och framöver?" Sedan arbetar deltagarna sig bakåt i tiden steg för steg för att fastställa vad som krävs för att uppnå framtidsvisionen.

Backcasting används för att skapa en plan kring en gemensam version av framtiden. Det handlar inte om att försöka förutsäga framtiden utan mer om att förutsäga vilka villkor och förutsättningar som kommer att krävas för att uppnå en önskad framtid.

(Information om backcasting hämtat från dialogguiden.se)

Tips!

Vill du läsa mera om hur man kan jobba med framsynsarbete? Då kan du ta del av Sitras modell "Framtidsfrekvensen":

sitra.fi/sv/publication/framtidsfrekvensen-handbok-for-workshopledare

KAPITEL 2

Hållbarhet – en naturlig del av verksamheten

Den här texten är baserad på Nora Backlunds föreläsning med samma rubrik som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se på Noras presentation.

Nora Backlunds presentation →



Hållbarhet är ett centralt begrepp i dagens samhälle, och dess betydelse sträcker sig långt bortom de stora globala utmaningarna. I själva verket handlar hållbarhet om alla de små och stora val vi gör dagligen, både i privatlivet och i arbetslivet. Det här kapitlet utforskar hur hållbarhet kan integreras i en verksamhet som en naturlig del, och hur både individer och organisationer kan ta steg mot en mer hållbar framtid.

Vad innebär hållbarhet?

När vi talar om hållbarhet syftar vi på något som håller över tid, till skillnad från ett slit-och-släng-samhälle där resurser förbrukas snabbt och lämnar stora avtryck på miljö och mänsklighet. Hållbarhet är ett komplext begrepp, och dess olika dimensioner – ekologisk, ekonomisk, social och kulturell – samverkar för att skapa en helhet. Det handlar inte bara om att agera ansvarsfullt gentemot dagens samhälle, utan även om att ta hänsyn till kommande generationer. Etiskt ansvar och klimatångest är begrepp som ofta dyker upp i diskussionen kring hållbarhet, vilket pekar på vikten av att tänka långsiktigt och försvarbart.

Hållbara beslut i vardagen

Alla beslut, stora som små, borde fattas med ett hållbarhetstänkande som grund. Det innebär att vi i varje steg bör överväga hur våra val påverkar omgivningen, nu och i framtiden. Vad kan vi ge bort utanför oss själva? Vilka val kan vi göra som gynnar fler än bara oss själva och våra närmaste? Ibland handlar det om att avstå från något för att säkerställa en hållbar utveckling. Att avstå är inte ett tecken på brist, utan snarare på medvetenhet och ansvarstagande.

Hållbarhet inom fri bildning

Inom den fria bildningen är det särskilt viktigt att arbeta hållbart. Bildning spelar en avgörande roll i att skapa gemenskap och utveckla medborgarnas förmåga att göra hållbara val i vardagen. Klimatbarometern visar tydligt att människor är medvetna om klimatförändringar och efterfrågar verktyg för att agera hållbart. Fri bildning kan bidra till att öka den här medvetenheten och förse deltagare med de kunskaper och färdigheter som krävs för att göra informerade och hållbara val.

Vad gör ni redan?

En viktig del av hållbarhetsarbetet är att identifiera vad ni som organisation redan gör för att främja hållbarhet. Kanske har ni redan infört åtgärder för att minska ert klimatavtryck eller engagerat er i socialt hållbara projekt. Det kan också vara så att ni har inkluderat hållbarhetsaspekter i utbildningsprogram eller gjort medvetna val när det gäller inköp och resurshantering. Genom att kartlägga de åtgärder som redan är på plats kan ni bygga vidare på de här och stärka ert hållbarhetsarbete ytterligare.

Vad borde ni ännu göra?

Nästa steg i hållbarhetsarbetet är att identifiera de områden där det fortfarande finns utrymme för förbättring. Vad saknas i er verksamhet? Finns det fler områden där hållbarhetsaspekter kan integreras? Här kan det vara värdefullt att ta fram en vägkarta för hållbarhet som ger en tydlig bild av vart ni vill ta er som organisation. Den här vägkartan kan fungera som en plan för framtiden och hjälpa er att nå era mål på ett strukturerat och långsiktigt sätt.

Er vägkarta för hållbarhet

En hållbarhetsvägkarta är ett verktyg som hjälper er att konkretisera era hållbarhetsmål och strategier. Genom att tydligt definiera vilka steg ni behöver ta kan ni skapa en tydlig vision för hur hållbarhet ska genomsyra hela verksamheten. Hur vill ni integrera hållbarhet i ert dagliga arbete? Vilka är era nästa steg? Det här kan inkludera allt från att införa mer hållbara arbetsmetoder till att engagera medarbetarna i en kultur av ansvarstagande och hållbara val.

Tips!

Här kan du se ett exempel på en vägkarta som Sitra utarbetat; Finlands vägkarta för cirkulär ekonomi 2.0 av Sitra:

<https://arkisto.sitra.fi/hankkeet/kriittinen-siirto-kiertotalouden-tiekartta-2>

Certifiering och dokumentation

Om ni väljer att arbeta mot en certifiering inom hållbarhet är det viktigt att ha tydliga dokument och kriterier som ni kan mäta era framsteg mot. Genom att dokumentera hur ni arbetar för att uppnå era hållbarhetsmål kan ni följa upp och säkerställa att ni är på rätt väg. Det här bidrar också till att skapa transparens och förtroende inom och utanför organisationen.

Engagera timlärare i hållbarhetsarbetet

En utmaning för många organisationer är att engagera alla medarbetare i hållbarhetsarbetet, särskilt timlärare som kanske inte är lika involverade i verksamheten på daglig basis. Det är viktigt att skapa ett engagemang för hållbarhet hos alla anställda, och här kan ledningen spela en nyckelroll genom att föra in hållbarhetsperspektiv i utbildning och pedagogiska material. Genom att uppmuntra timlärare att ta in hållbarhetsaspekter i sin undervisning kan hela verksamheten arbeta mot gemensamma hållbarhetsmål.

Sammanfattning

Hållbarhet handlar om att tänka långsiktigt och göra val som håller över tid. Genom att integrera hållbarhet i alla delar av verksamheten, från beslut och policyer till den dagliga undervisningen, kan organisationer skapa en miljö där hållbarhet är en naturlig del av arbetet. Oavsett om det handlar om små eller stora åtgärder är varje steg mot en mer hållbar verksamhet viktigt. Det är genom en gemensam insats som vi kan skapa en framtid som inte bara är hållbar för oss själva, utan också för kommande generationer.

KAPITEL 3

Att beröra, engagera och påverka – hur ska vi kommunicera hållbarhet?

Den här texten är baserad på Tomas Knuts föreläsning med samma rubrik som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se på Tomas presentation.

Tomas Knuts presentation →

Att beröra, engagera och
påverka
– hur ska vi kommunicera
hållbarhet?

Bildningsalliansen

Karleby 10.4.2024

LOSVIK & FLEN

Tips!

Good Life Goals kan med fördel användas inom den grundläggande utbildningen och integrationsutbildningen för att förtydliga de globala målen för hållbarhet.

Här kommer en bild på några av dem. The Good Life Goals är utvecklade av Futerra tillsammans med FN:s globala program om hållbara livsstilar och utbildning och är licensierade under Creative Commons BY-ND 4.0.



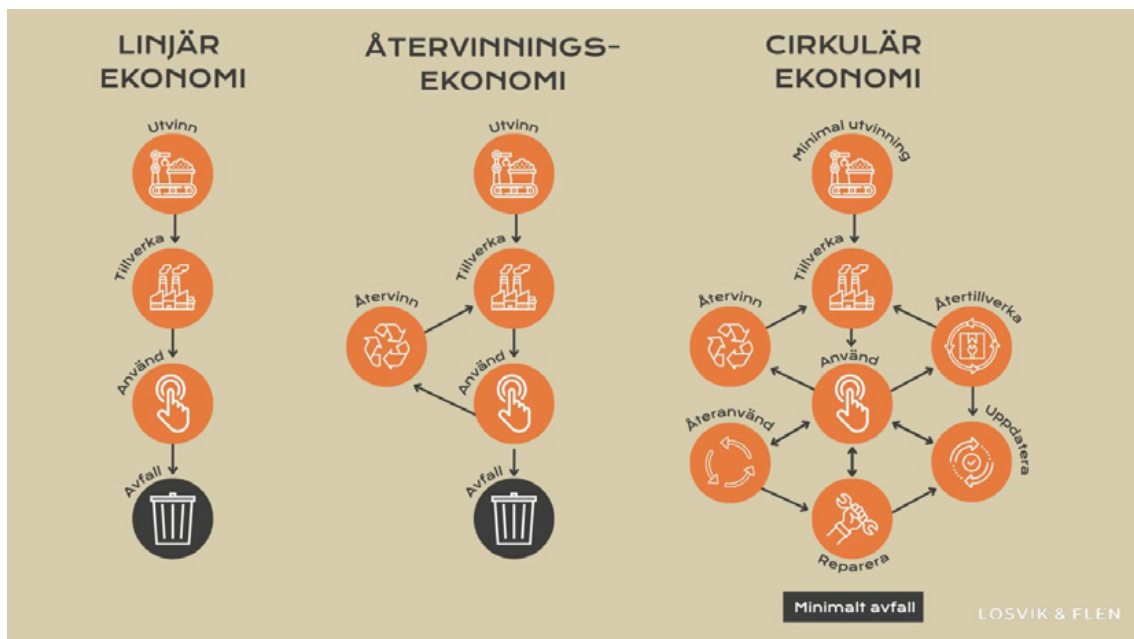
Hållbarhet – vadå?

I Tomas presentation kan man ta del av olika exempel på hur människan idag inte lever hållbart. T.ex slängs en tredjedel av all mat bort, bilar står stilla 92–98% av tiden och 10–15% av allt byggmaterial blir till avfall innan det ens används. Prognoser visar att den globala materialanvändningen förväntas närapå fördubblas till 2060.

Det finns mycket att göra men det görs också redan mycket. Enligt EU-parlamentet kan 45–70% av de globala koldioxidutsläppen minskas genom cirkulär ekonomi.

Men vad innebär då egentligen cirkulär ekonomi?

Här en visuell bild för att förklara vad cirkulär ekonomi handlar om:



Och eftersom det redan görs en hel del, hur mycket av de resurser vi använder kommer tillbaka och används på nytt idag?

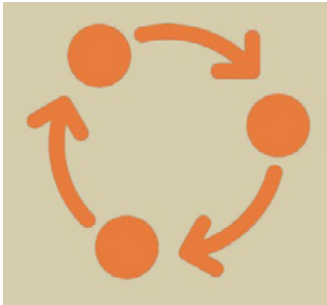
Tyvärr endast 7,2 % i hela världen enligt rapporten "The Circularity Gap report" från 2023. Och för Sverige handlar det om endast 3,4 % och Danmark 4 % så vi är långt ifrån färdiga.

Viktigt att komma ihåg och poängtera är att när vi pratar om hållbarhet kommer vi snabbt att tänka på enbart miljö och material men **social hållbarhet** blir alltmer viktigt och lyfts fram allt mer.

Vi behöver den sociala hållbarheten för att överleva, både som företag, organisation, samhälle och individ och världen och mänskligheten behöver hjälp med att ändra det systematiska tänket.

"Har då, eller kunde den fria bildningen ha, en roll i att få oss att göra bättre val?"

Men hur ska vi då göra för att agera och påverka mera hållbart?



Genom 6 steg kan vi påbörja processen.

- ❶ Interest (intresse)
- ❷ Awareness (medvetenhet)
- ❸ Plan (planera)
- ❹ Motivate, enable (motivera, möjliggöra)
- ❺ Action (handling)
- ❻ Impact (påverkan)

“Utbildning är det mäktigaste vapen du kan använda för att förändra världen” sa Nelson Mandela. Men vem ska utbilda oss i hållbarhet? Alla frågar efter hållbarhet. Kommunerna ska ställa krav i upphandlingar, men ingen vet riktigt hur. Företagen kan inte svara på kraven eftersom ingen kan hållbarhet. Och just nu förväntas utbildningsorganisationer lösa det. Men det sker inte genom en snabb process. Hur får vi till en förändring – på riktigt?

Smarta sätt att påverka förändring (steg 1 – väcka intresse):

Social tipping points

Det är när 5–20 procent börjar bete sig på ett nytt sätt eller börjar dela en övertygelse som majoriteten ofta hakar på, och ofta väldigt snabbt. Nyckelorden här är att det ska vara billigare, smartare eller socialt bättre.

Nudging

Betyder att ”knuffa” personer mot mera hållbara beslut.

Det ska vara enkelt att göra rätt. Man behöver skapa beteendeförändringar som gynnar både individen, de affärsmässiga resultaten och planeten.

Tips!

Se videon om världens djupaste soptunna.

När det plötsligt blev roligt, intressant och lockade att göra rätt:

youtu.be/4wOe0aqYguY?si=C-vt-CArcl73WFhA

Vi behöver ”walk the talk” det vill säga, både säga vad vi gör OCH göra vad vi säger!
På det här sättet kan vi påverka attityder, värderingar, kunskaper och beteenden.

Intressenter och vår värdekedja – här kan vi påverka allra mest!

Verktygstips!

Gör en intressentanalys!

(intressent = de som kan påverka eller bli påverkade av vår verksamhet)

Fundera på vilka som är era **interna** och **externa intressenter** samt vilka som är era **sårbara grupper**? Här nedan exempel på vilka de kan vara:

Interna intressenter

- Medarbetare
- Chefer
- VD och ledningsgrupp
- Ägare och investerare
- Fackliga representanter

Externa intressenter

- Lokalsamhällen
- Naturen
- Leverantörer
- Stater och myndigheter
- Arbetare i värdekedjan
- Kunder
- Media

Sårbara grupper

- Kvinnor och flickor
- HBTQI+ personer
- Barn
- Äldre
- Funktionsvarierade
- Flyktingar
- Migrantarbetare
- Nationella minoriteter (etniska, språkliga, religiösa)

Gör sedan den här uppgiften!

1

Vem påverkar och påverkas av er verksamhet? Vem finns ni till för?
Vem avgör vad ni gör och skall göra?

Interna intressenter

Externa intressenter

Sårbara grupper

--	--	--

Fundera sedan på er värdekedja

Uppgiften går ut på att ni ska **analysera er verksamhet genom att titta på hela er värdekedja**, alltså den process som beskriver hur ni skapar värde från början till slut.

Med andra ord:

- Hur går det till från det att ett behov uppstår eller en idé föds tills dess att deltagaren / den studerande får ta del av den färdiga verksamheten, kursen eller verksamheten?
- Vilka steg finns däremellan?
- Och i vilka delar av processen uppstår eventuella "flaskhalsar", alltså punkter där saker tar onödigt lång tid, där ansvar är otydligt, där resurser saknas eller där kvaliteten riskerar att försämrats?

Så här gör ni:

1 Rita eller beskriv er värdekedja / process

- Hur ser hela flödet ut – från planering, behovsanalys och rekrytering, till genomförande, uppföljning och utvärdering?
- Vilka personer eller funktioner är involverade i de olika stegen?

2 Identifiera flaskhalsar och förbättringsområden

- Var i kedjan riskerar processen att stanna av?
- Var går energi eller tid åt till sådant som inte ger tillräckligt mycket värde för deltagarna?
- Var saknas samordning eller resurser?

3 Gör en behovsidentifiering

- Fundera över: Gör vi rätt prioriteringar?
- Läger vi kraften på det som är "viktigt på riktigt" – alltså sådant som verkligen uppfyller:
 - de lagstadgade uppdragen för den fria bildningen (vad ni är skyldiga att ordna), **och**
 - det som målgruppen / deltagarna faktiskt efterfrågar och behöver?

4 Reflektera och dra slutsatser

- Vad visar analysen?
- Behöver något steg utvecklas, förenklas eller förstärkas?
- Finns det områden där ni borde satsa mer eller mindre?

KAPITEL 4

Leda i förändring - introduktion till hållbart ledarskap

Om meningsfullhet i tider av osäkerhet

Den här texten är baserad på Ann-Christin Furus föreläsning med samma rubrik som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se på Ann-Christins presentation.

Ann-Christin Furus presentation →

LEDARSKAPSKRAFT – Modul 2 Introduktion till hållbart ledarskap

Om meningsfullhet i tider av osäkerhet

Ann-Christin Furu
PeD, docent i hållbarhetsfrågor
Åbo Akademi

Hur skapa meningsfullhet i tider av osäkerhet?

I en värld präglad av snabba förändringar och osäkerhet är det viktigare än någonsin att skapa en meningsfull och hållbar verksamhet. Det här kapitlet ger dig verktyg för att utveckla en arbetsmiljö där medarbetare och deltagare trivs, inspireras och lär sig hantera förändringar på ett konstruktivt sätt. Genom att arbeta med meningsfullhet och hållbarhet kan vi stärka resiliensen hos både individer och organisationer, särskilt i tider av polykriser, där lager på lager av kriser påverkar oss alla.

1. Polykrisernas tid

Vi lever i en tid där kriser staplas på varandra – ekonomiska, politiska och sociala kriser är närvarande samtidigt. Den här påfrestningen påverkar människors ork och välbefinnande i hög grad. Mehiläinenens rapport från juni 2024 visar att många anställda i Finland inte ser sig själva orka arbeta fram till pensionen. Det här är en signal om att förändring krävs, både i hur vi leder och hur vi skapar hållbara arbetsmiljöer. Det är också tydligt att ingen sektor ensam kan lösa alla de här utmaningarna. Vi måste bygga sektorsövergripande samarbeten och tillsammans arbeta fram lösningar.

2. Överlevnads-läge kontra lugn-läge

I dagens samhälle är det många som befinner sig i ”fight and flight-mode”, vilket innebär att kroppen konstant är i beredskap för att hantera hot. Som ledare är det viktigt att vara medveten om det här och reflektera över hur stor del av dagen man själv, och de man leder, befinner sig i det här läget. Ett ledarskap präglad av ständig stress smittar av sig på omgivningen. Därför är det avgörande att hitta egna sätt att lugna ner sig och sin kropp.

Tips!

En enkel metod för att aktivera kroppens lugn-system är genom medveten andning. Andningen är en genväg in i ”lugn och ro”-mode. Genom att fokusera på andningen, kan man snabbt aktivera ett tillstånd av lugn.

Gör följande övning: Sätt en hand på magen och en på bröstet. Andas först i lugn takt. Ta ett djupt andetag medan du räknar till tre och håll andan medan du räknar till fyra. Släpp långsamt ut luften medan du räknar till fem. Upprepa några gånger.

Att göra det här till en rutin under arbetsdagen kan ha en positiv effekt på både ledare och medarbetare.

3. Förändringens påverkan på hjärnan

Vi lever i en tid där multitasking och kognitiv överbelastning är vanliga inslag i arbetslivet. Vår hjärna utmanas ständigt och det här kan leda till utmattnings- och minskad effektivitet. En viktig förhandsuppgift är att reflektera över hur vi, med tanke på klimatförändringar, demografiska förändringar och oförutsägbara händelser som pandemier och krig, kan planera och utveckla verksamheten på ett sätt som gör den hållbar och rustad för framtida förändringar.

Förhandsuppgift

Inför modul 2 inom utbildningen (som det här materialet är baserat på) ombads deltagarna fundera på följande frågeställning. Reflektera gärna över samma fråga innan du går vidare i materialet.

Med tanke på alla förändringar som sker, från klimatförändringar till demografiska förändringar, politik och plötsliga svarta svanar, såsom covid eller kriget i Ukraina. Hur ska vi planera och utveckla verksamheten hållbart så den kan klara av förändringar?

Här är några ledord som kom fram under fortbildningsdagen: Prestationsbalans, traditioner vs trender, kontrollerad flexibilitet, back to basics (rutiner), det blir aldrig perfekt/klart, välmående personal, tillåtande miljö, trygga möten/mötesplatser.

4. Meningsfullhet i arbetet

Att vara en ”good enough”-ledare och medarbetare är en viktig insikt. Det handlar om att göra sitt bästa, och det räcker. Det är också centralt att reflektera över FN:s globala mål och hur de kan integreras i organisationens arbete. De här målen kan fungera som en riktlinje för att driva hållbar utveckling, och det är viktigt att välja ut de mål som är mest relevanta för just din verksamhet och region.



I tillägg till de globala målen kan man även reflektera över *Inner development goals*. Inner development goals fokuserar på den inre processen hos människan och hans förhållande till sitt inre jag, hans rationella syn på världen, omsorgsdimension, samarbete och kommunikation och drivande utvecklingsarbete.



Resiliens, förmågan att återhämta sig efter motgångar och kriser, är en annan nyckel till att hantera förändringar. Det är viktigt att ledare stöttar sina medarbetare i att bygga sin egen resiliens, och här spelar självledarskap hos den enskilda medarbetaren en stor roll.



MENTAL



EMOTIONELL



FYSISK



SOCIAL

Tips!

Fundera på vilka saker i din vardag som **ökar** din *stress*?
Vilka saker i din vardag **ökar** ditt *lugn*?

Vad är ditt varför?

Slutligen är det viktigt att reflektera över varför du gör det du gör. Vad är din motivation, både som individ och som del av en organisation? Att förstå sitt eget "varför" ger en starkare känsla av meningsfullhet och drivkraft i arbetet.

Genom att ständigt arbeta med meningsfullhet, hållbarhet och resiliens kan organisationer bli bättre rustade att möta framtidens utmaningar, samtidigt som de skapar en trivsamt och inspirerande arbetsmiljö.

KAPITEL 5

Att leda för hållbarhet – hållbart ledarskap, del 2

Den här texten är baserad på Ann-Christin Furus föreläsning med samma rubrik som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se på Ann-Christins presentation.

Ann-Christin Furus presentation →

LEDARSKAPSKRAFT – Modul 3 Pedagogiskt och hållbart ledarskap

Att leda för hållbarhet

Ann-Christin Furu
PeD, docent i hållbarhetsfrågor
Åbo Akademi

1. Att landa i stunden

Innan vi tar oss an stora tankar om hållbart ledarskap behöver vi skapa utrymme för reflektion. En arbetsvardag fylld av möten, krav och snabba beslut ger sällan utrymme för det djupare, mer långsiktiga tänkandet. Genom att frikoppla oss från digitala störningsmoment och ge oss själva tid att verkligen vara närvarande kan vi bättre forma en ledarskapsstrategi som är hållbar över tid. Det finns inga rätta svar när det gäller hållbarhet, men det finns många rätta sätt att tänka.

Förhandsuppgift

Inför modul 3 ombads deltagarna fundera på följande frågeställning. Reflektera gärna över samma fråga innan du går vidare i materialet.

Hur ser du på er verksamhet det kommande året – vilka utmaningar står ni inför och vilka resurser har ni för att möta dem?

2. Utmaningar och resurser

Varje organisation står inför sina egna specifika utmaningar. Att leda i en föränderlig värld kräver prioriteringar, och ibland är ”good enough” den bästa strategin. Tillit till medarbetare, mod att stanna i osäkerhet och förmågan att hantera den sårbarhet som följer med att vara en liten organisation är avgörande. Samtidigt ger stora förändringar möjlighet till nytänkande. Balansen mellan att bromsa och gasa, mellan flexibilitet och stabilitet, är en central del av hållbart ledarskap.

3. Att hantera tryck och förväntningar

Trycket på en ledare går aldrig att eliminera helt, men hur vi hanterar det gör skillnad. Självledarskap och självkännedom är avgörande verktyg för att inte belasta medarbetare med stress som borde hanteras på ledningsnivå. Genom att utveckla den egna kapaciteten och hitta personliga ventiler kan vi navigera de utmaningar som uppstår.

Fyra pedagogiska utmaningar i hållbarhetsarbete

Enligt forskaren Jeppe Lassoé finns fyra centrala utmaningar inom hållbart ledarskap:

- 1 **Den kognitiva utmaningen:** Att navigera komplexiteten i hållbarhetsfrågor kräver systemtänkande och förmågan att skapa miljöer där det är möjligt att reflektera och fördjupa sig.
- 2 **Den emotionella utmaningen:** Hållbarhet väcker ofta starka känslor. Rädslan att göra fel kan leda till passivitet eller förenklade lösningar. Här behöver vi skapa en meningsfull och glädjefylld lärandeprocess.
- 3 **Den värderingsmässiga utmaningen:** Hållbarhet innebär värderingsdiskussioner. Vi måste hitta vägar att diskutera etik och moral utan att moralisera.
- 4 **Den politiska utmaningen:** Hållbarhet är en politisk fråga, men vi måste kunna diskutera den utan att fastna i ideologiska låsningar. Vi ska skapa lärmiljöer som står för mångfald men samtidigt främjar engagemang och empati.

Övning

Fundera på följande frågor:

Hur ser du på de fyra utmaningarna i relation till din organisation? Vilken är mest aktuell i er kontext? Var känns det mest aktuellt för er att påbörja en transformation?

4. Motivation och engagemang

Vad får oss att vilja delta i en förändringsprocess? En viktig övning är att reflektera över vilka faktorer som gör att vi engagerar oss. Hur kan vi skapa miljöer där medarbetare känner att de vill bidra? Hur skapar vi en atmosfär för konstruktiv kommunikation? En viktig aspekt är att bygga tillit, trygghet och glädje. En arbetsplats där man kan tänka högt utan rädsla för kritik är en arbetsplats där hållbarhet kan frodas.

Övning

1. Vad får dig att vilja medverka i en förändringsprocess?

Om ni skulle vara er egen medarbetare – vad är det som gör att man som medarbetare VILL medverka och vara en del av förändringsprocessen?

Lista minst 5 saker:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2. Hur skapar vi mötesplatser på vår arbetsplats?

En atmosfär för konstruktiv kommunikation kräver: tid, tillit, trygghet, nyfikenhet, glädje, empati och ömsesidighet. Funder på: är vår arbetsplats en plats där vi kan tänka högt utan att bli avvisade direkt?

Valet av mötesrum eller platsen för en diskussion har stor betydelse.

Som ledare har man kanske ofta siktat inställt på framtiden och ett visst mål samt hur man ska nå dit. Det är viktigt att komma ihåg allt det som händer på vägen och att kunna lyssna in och beakta medarbetares behov och tankar på vägen dit.

5. Hållbarhet ur ett generationellt perspektiv

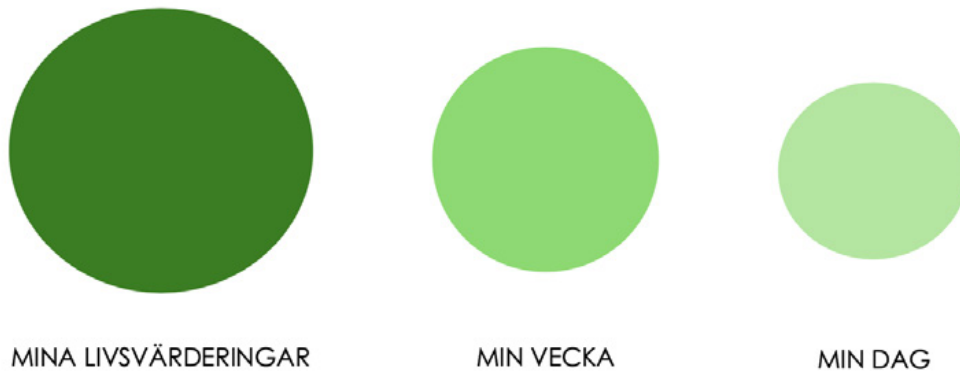
Att fatta beslut som gynnar sju generationer framåt är en princip inspirerad av ursprungsfolk. Genom att visualisera framtiden kan vi skapa en tydligare bild av varför hållbarhet är viktigt. En övning är att föreställa sig ett framtida barnbarn som ser på oss med besvikelse och frågar varför vi inte agerade i tid.

Hur skulle vi svara? Sedan kan vi göra övningen igen, men möta en framtida generation som är tacksam för att vi gjorde rätt val. Vad var det vi gjorde annorlunda? I det svaret hittar vi vårt eget ”varför”.



Övning

- Sätt dig bekvämt, slut ögonen, släpp ner axlarna och känn dina andetag.
- Res i framtiden -sju generationer framåt.
- Visualisera hur det ser ut. Du ser kanske bilder framför dig.
- Du möter där en ung person ur den generationen.
- Hen ser på dig med besvikna ögon och frågar - varför fick ni inte svängt skutan då på 2020-talet?
- Hur känner du dig då och vad ger du personen för svar?
- Vinka hejdå och återvänd till nutiden.
- Ta några djupa andetag.
- Res sen tillbaka igen – till framtiden, sju generationer framåt.
- Men den här gången möter du en person som ser på dig med glädje och tacksamhet.
- Och personen frågar dig - vad var det ni gjorde då på 2020-talet som gjorde att ni vände skutan?
- Vilka känslor får du den här gången och vilket svar ger du den personen?
- Återvänd sen till nutiden.
- Ta speciellt fasta på den andra delen - där du mötte personen som då lever i en bättre värld. Vad var det du svarade den personen? Där har du ditt varför!



6. Ett hållbart och gott liv?

Whole Institution Approach (WIA)

En metod för att skapa verkligt hållbara organisationer är Whole Institution Approach (WIA). Det här sättet att arbeta innebär att hållbarhet är integrerat i alla delar av organisationen: policy, administration, utbildning och gemenskap. Det blir en levande kultur där hållbarhet är något vi lever, inte bara lär ut.

Vad krävs för att lyckas?

- Proaktivt och deltagande ledarskap
- Tvärvetenskapligt samarbete
- Hållbarhetsinriktad förvaltning
- Samverkan med lokalsamhället
- Kapacitetsbyggande och utbildning
- Tydlig kommunikation om hållbarhetsarbetet

Framtidens hållbara ledarskap

Om fem år kommer de här frågorna vara ännu mer centrala. De organisationer som börjar anpassa sig nu kommer att vara föregångare i framtidens hållbarhetsarbete. Genom att lyfta "medläraren" och skapa en kultur av långsiktig reflektion och engagemang kan vi forma ett ledarskap som håller i längden.

KAPITEL 6

Pedagogiskt ledarskap

Den här texten är baserad på Siv Saarukkas föreläsning med samma rubrik som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se på Sivs presentation.

Siv Saarukkas presentation →

Ledarskapskraft

- 30 januari 2025
- Bildningsalliansens utbildning
- Siv Saarukka, Fil.Dr.

1. Ledarskap i en bildningskontext

Pedagogiskt ledarskap i fritt bildningsarbete präglas av ett ansvar för både individens utveckling och organisationens lärande. I den här modulen fördjupades perspektivet på pedagogiskt ledarskap genom att vi lyfte fram fyra centrala pedagogiska utmaningar, ledarskapets olika dimensioner, samt vikten av verksamhetskultur och kommunikation.

Fyra pedagogiska utmaningar

De pedagogiska utmaningar som Siv Saarukka lyfte fram och som också omnämnts i tidigare moduler:

- ❶ **Den kognitiva utmaningen** – Att leda i komplexitet och osäkerhet kräver systemtänkande. Hur skapar vi som ledare miljöer där både personal och deltagare kan förstå och navigera i samtidens sammanflätade utmaningar?
- ❷ **Den emotionella utmaningen** – Människor reagerar ofta känslomässigt på förändringar, särskilt kring hållbarhet. Ledarskap innebär att skapa plats för mening, trygghet och glädje snarare än skuld och förnekelse.
- ❸ **Den värderingsmässiga utmaningen** – Alla organisationer har olika värdesystem. Pedagogiskt ledarskap kräver att vi navigerar de här utan att moralisera, samtidigt som vi fostrar sammanhållning.
- ❹ **Den politiska utmaningen** – Hållbarhetsfrågor och bildning är politiska till sin natur. Som ledare måste man skapa pluralistiska lärmiljöer där mångfald, empati och engagemang kan samexistera.

2. Ledarskapets ansvar och roll

Ledarskapet i bildningsorganisationer handlar till stor del om relationen mellan individ, grupp och ledare. En central fråga är: varför blev just jag ledare – och vilken typ av ledare är jag? Att reflektera över sitt eget ledarskap är en samvetsfråga. Det finns mycket ledarskapslitteratur inom näringsliv och offentlig sektor, men fortfarande relativt lite forskning kring ledarskap inom just fri bildning.

Ledarskap sker i hög grad genom kommunikation. Det handlar inte bara om vad man säger, utan om hur man lyssnar, bygger tillit och skapar struktur i vardagen. Här kan det vara nyttigt att be någon utomstående att observera verksamheten – det vi själva är inne i ser vi inte alltid klart.

Tänkvärt för ledare

- Elementen i ett system är inte synliga inifrån. Man måste gå utanför för att se dem och verbalisera dem.
- Vi skapar de system vi är inne i
- Hur fungerar du som medarbetare i relation till den som har en ledarroll?
- Människor förändras först när man är övertygad om att ngt nytt blir bättre

2.1 Kommunikativt och samarbetande ledarskap

Att leda pedagogiskt är nära kopplat till samarbetsinriktat lärande. Principerna från kooperativt lärande (bl.a. enligt Pasi Sahlberg och Esko Lappilampi) är högst relevanta även för ledarskap:

- positivt ömsesidigt beroende
- aktiv interaktion och kommunikation
- individens ansvar för helheten
- sociala färdigheter
- gemensam reflektion

Att vara en pedagogisk ledare innebär både att **leda pedagogik** (innehåll och processer) och att **leda pedagogiskt** (med värme, tydlighet och inlyssnande).

Samarbetande ledarskap



Individens personliga utveckling och självständighet går hand i hand med social mognad



I det samverkande ledarskapet finns grunder för konstruktiv utveckling och förnyelse av ledarskapet.



Samarbetande ledarskap stöder delaktighet och gemensamt ansvar

3. Pedagogiskt ledarskap

Direkt och indirekt pedagogiskt ledarskap

Direkt pedagogiskt ledarskap utövas i mötet med deltagare och personal, i lärsituationer och samtal. Indirekt ledarskap sker genom policydokument, strukturer, rutiner och kultur. Båda formerna är viktiga och bör samspela.

Verksamhetskulturens betydelse

En lärande organisation är en organisation som vill lära. Verksamhetskulturen – det vill säga hur vi tolkar normer, regler och roller – påverkar i hög grad organisationens förmåga att utvecklas. Kulturen finns mellan ledaren och medarbetaren. Den formas av:

- arbetsstruktur
- kommunikation
- maktstruktur
- normer
- känslöstruktur

Att medvetandegöra normstrukturer och maktrelationer är centralt för ledarskapet. Vilka påverkar besluten? Vem tar initiativ? Vem opponerar sig – och varför?

Avslutande tanke

Pedagogiskt ledarskap är inte en metod eller en titel, utan en process och ett förhållningssätt. Det kräver självinsikt, lyhördhet och mod att ständigt reflektera över sin roll i samspelet mellan individ, grupp och organisation. I det fria bildningsarbetet är ledaren inte bara administratör – hen är katalysator för lärande, samarbete och kulturell transformation.

Övning

Reflektionsövningar för ledare

- Hur vill du beskriva vår verksamhetskultur?
- Vilka två kollegor samarbetar du helst med?
- Vilka två kollegor ser du upp till?
- Hur fungerar du själv som medarbetare i relation till din förman?

Om möten och möteskultur

Förmågan att organisera och leda möten är ett konkret uttryck för ledarskap.

Några riktlinjer för effektiva kollegiemöten:

1. Kalla möten för vad de är – t.ex. informationsmöte, diskussionsmöte, beslutsmöte.
2. Undvik möten för sådant som kan meddelas skriftligt.
3. Håll tiden.
4. Tydliggör regelverket för deltagande och beslut.

KAPITEL 7

Hållbar organisering och platsbaserad förändring

Den här texten är baserad på i Maria Ehrnström-Fuentes föreläsning med samma rubrik som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se Marias presentation.

Maria Ehrnström-Fuentes presentation →

Nya lärande miljöer för en platsbaserad regenerativ ekonomi

Maria Ehrnström-Fuentes,
Ekonomiedoktor
03.04.2025



Introduktion

Kapitlet som följer är tänkt att vara tankeväckande snarare än beskrivande. Det handlar inte om färdiga svar, utan om att väcka frågor: Vad betyder hållbarhet egentligen? Hur kan vi organisera och leva på sätt som stärker livet, snarare än förbrukar det? Och vilken roll kan den fria bildningen spela i den här omställningen?

Föreläsningen som Maria Ehrnström-Fuentes höll var djupt personlig – en inbjudan till reflektion snarare än en traditionell genomgång av fakta. Maria delade med sig av sin egen resa och sina erfarenheter av att söka en mer hållbar relation till jorden, till andra människor och till sig själv.

En ny relation till jorden

Maria Ehrnström-Fuentes lyfte inledningsvis vikten av att omdefiniera människans plats i världen. Istället för att dominera naturen behöver vi lyssna till den – leva i samklang snarare än i konflikt. I den moderna västerländska livsstilen har vi förlorat den här balansen, något som påverkat inte bara planeten utan även vår själ. När kontakten med jorden går förlorad, förlorar vi också vår djupaste mänsklighet. Vi behöver skapa nya sätt att tänka, leva och organisera – regenerativa lösningar där det levande får plats. Här har den fria bildningen en central roll: som plats för **samtal, omprövning och nyskapande handling**.

Det osynliga är problemet – men också lösningen

Vi lever i ett system där det osynliga ofta förblir oreflekterat. Många av våra största problem göms under ytan: systemfel, ohållbara normer och instrumentella mättningsmodeller som förvandlat hållbarhet från en politisk och mänsklig fråga till en teknisk exercis. Den här blindheten gör det svårt att föra fram verkliga alternativ.

Den fria bildningen kan här fungera som ett motståndsnäste – en plats där vi ser klart, samtalar på riktigt och förändrar vår förståelse av världen. För det är först när vi ser, som vi också kan förändra.

Ekonomins isberg – och vikten av att se helheten

Maria använde isbergsmetaforen för att synliggöra hur vi tänker kring ekonomi. Den synliga ekonomin – löner, marknader, företagsvinster – är bara toppen. Under ytan finns allt det arbete, all den omsorg och de relationer som håller samhället samman: frivilligt engagemang, ideella insatser, grannhjälp, återbruk och vardagskunskap.

Om vi vill bygga en ekonomi som är hållbar och rättvis måste vi erkänna och stärka den dolda delen av isberget. Det är också här, i det osynliga och ofta lokala, som grunden till verklig omställning finns.

Hem, plats och lärande

Vad betyder ett hem? Är det en inredningsstil – eller en plats där människan får finnas, växa och må bra? Maria utmanade oss att tänka bortom konsumtionens definitioner av trygghet och trivsel, och istället reflektera över hur vi bygger hem som grundar sig i mänskliga behov och ekologisk förankring.

Fria bildningen kan fungera som en plats där vi återkopplar till vår plats på jorden – bokstavligt och bildligt. Genom platsbaserat lärande, delande av berättelser och erfarenhetsutbyte kan vi tillsammans förstå vad det innebär att leva hållbart, här och nu.

Gräsrotsröster och berättelser om omställning

I podcastserien *Världar i omställning* och i sin forskning har Maria lyft röster från Svenskfinland och internationellt – människor som aktivt valt ett annat liv för att arbeta för hållbarhet. Några har lämnat lönearbetet, andra har kombinerat ideellt engagemang med nya former av försörjning. Gemensamt är att de visar att verklig förändring börjar i det lilla, i det lokala, i det personliga.

Det är de här berättelserna vi behöver sprida – inte som idealbilder, utan som exempel på möjligheter. Kunskap från gräsrotterna bär på en form av visdom som ofta saknas i de formella systemen.

Fria bildningen som förändringskraft

Sammanfattningsvis visar Maria Ehrnström-Fuentes att den fria bildningen har en nyckelroll i den omställning som krävs. Inte bara som en plats för kurser och kunskapsförmedling, utan som en samhällsaktör som kan:

- skapa nya lärmiljöer för platsbaserat lärande,
- möjliggöra samtal om svåra men viktiga frågor,
- stärka lokalsamhällen genom relationsskapande,
- fungera som bro mellan det osynliga och det synliga i samhällets strukturer.

Förändring sker inte i maktens korridorer – den sker där människor möts och vågar tänka nytt tillsammans. Det är där den fria bildningen har sin största kraft.

KAPITEL 8

Ekonomiska förutsättningar och framtidsstrategier för fri bildning

Den här texten är baserad på föreläsningarna av Henrika Nordin, Mikael Still och Robert Nilsson som ordnades inom ramen för ledarskapsfortbildningen Ledarskapskraft.

Som stöd kan man se de aktuella presentationerna.

Samtliga presentationer →



För den som vill fördjupa sig i den **fria bildningens finansiering**, aktuella styrdokument och centrala länkar till relevanta myndigheter och organisationer, finns det mer att läsa i **Henrika Nordins presentation via länken här ovan**. Där finns en tydligare genomgång av hur finansieringssystemet är uppbyggt, vilka principer som styr fördelningen av medel samt viktiga källor för vidare läsning. Notera att vissa källor är specifika för just ett visst verksamhetsår och uppdateras årligen utgående från principer kring fördelningen av offentliga medel.

Ekonomins paradoxer

Det beskrevs med eftertryck hur fria bildningens finansieringsmodell är paradoxal. Läroinrättningar förväntas fungera professionellt – men under villkor som inte medger långsiktig planering eller stabilitet.

Problematiken med dagens statsandelsmodell poängterades: ju mer vi sparar, desto mindre får vi. Kostnaderna måste ibland till och med öka för att vi inte ska minska intäkterna. Det innebär att snål drift kan bli en återvändsgränd – och att vi istället måste bli strategiska kring hur vi genererar inkomster. För att citera: ”Vi borde inte kunna flyga – men vi gör det ändå.”

”Oförutsedda inkomster” och alternativa intäkter

Mikael lyfte fram vikten av att identifiera nya former av inkomster. Det kan handla om att arrangera evenemang, skapa projektfinansiering, eller hitta andra former av samverkan. Ett exempel var att hålla kongresser som genererar intäkter för värdinstitutionen.

Robert Nilsson fortsatte på temat: filantropi och donationer är ovanliga i Finland, men vi behöver ändå se dem som potentiella framtida ben att stå på. Här spelar narrativet stor roll – en donation är inte en gåva i välgörenhetens anda, utan en investering i samhällsnytta.

Kommunikationen är nyckeln

Fundraising är kommunikation – och kommunikation är fundraising. Varje gång vi ansöker om finansiering säljer vi vårt arbete. Det handlar inte om att vara kommersiell, utan om att tydligt kunna visa varför vår verksamhet är viktig.

Vi måste bli bättre på att:

- formulera vår samhällsnytta,
- synliggöra effekterna av våra insatser,
- använda berättelser och exempel,
- bygga relationer med finansiärer och allmänhet.

Ekonomisk hållbarhet kräver långsiktighet

Paneldiskussionen lyfte flera strategier:

- **Diversifiera intäktskällor:** Ha fler ben att stå på.
- **Fördubbla kursavgifter?** Erfarenheter visar att fler, inte färre, vill delta när kurser upplevs som värdefulla.
- **Fundera på behov:** Vad är verkliga behov i lokalsamhället?
- **Utnyttja potentialen i hobbykurser, volontärer och nya former av lärande.**

Det ekonomiska läget kräver att vi är realistiska men kreativa. Staten drar sig undan civilsamhället, och vi måste hitta egna vägar – utan att ge upp vår kärnverksamhet.

Motståndskraft för framtiden

Ekonomisk motståndskraft handlar om mer än pengar. Det handlar om:

- att bemöta personalen i osäkerhetens tid,
- att ha plan A, B, C – och Ö,
- att bygga eget kapital där det är möjligt,
- att våga tala om det vi gör på ett positivt och konstruktivt sätt.

Samtidigt måste vi marknadsföra det vi faktiskt skapar: **välmående, livsberedskap, möten, lokal kraft**. De här är inte ”mindre viktigt” än traditionell utbildning – det är samhällets nervsystem. Vi måste också bli bättre på att mäta nyttan av det vi gör, så att vi kan visa den både för beslutsfattare och för allmänheten.

