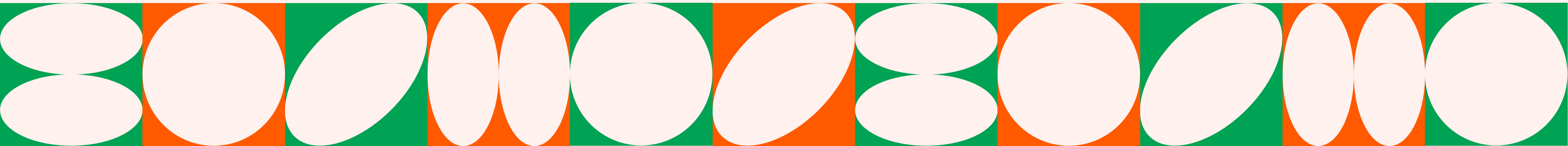


**2026–2027**

# **Fenixprogrammet**

**Strategiskt ledarskap för ideella organisationer**



# Vad är Fenix?

## Vad är Fenix?

Fenixprogrammet är ett forskningsbaserat program för strategiskt ledarskap i ideella organisationer. Programmet har lånat sitt namn från legenden om Fågeln Fenix som finns i många kulturer. När det är dags för fågeln att dö fattar den eld och återuppstår sedan ur sin egen aska. Fenix har därför blivit en symbol för förnyelse och resiliens. På samma sätt behöver den ideella organisationens idé och uppdrag ständigt levandegöras och omsättas i relevant verksamhet. Denna förnyelseprocess är grunden för en framgångsrik organisation eller rörelse.

Genom Fenixprogrammet rustas du som ledare att förhålla dig till omvärldens förändringar och samhällets krav samtidigt som du får en fördjupad kunskap om den ideella sektorn. Genom möten med forskare och deltagare ger Fenixprogrammet dig utrymme för eftertanke och vidgade perspektiv.

## Syfte och mål

Syftet med programmet är att utifrån aktuell och relevant forskning ge dig som deltagare en breddad och fördjupad förståelse för de ideella organisationernas långsiktiga utmaningar, möjligheter och strategiska kärnfrågor, samt stärka det egna strategiska och hållbara ledarskapet.

Detta görs genom att:

- Ta del av relevant forskning och i aktiv dialog möta forskare som är väl insatta i frågor om civilsamhället.
- Samtala och reflektera mycket med övriga deltagare om de ämnen som tas upp och hur den nyvunna kunskapen ska kunna användas för att stärka den egna organisationen.
- Utveckla den egna kunskapen om den ideella sektorn.
- Få tid att tänka längre och träna sitt kritiska tänkande och sin omdömeskunskap.
- Få ett utökat nätverk av ledare inom sektorn att vända sig till även efter programmets slut.
- Ta del av en variation av pedagogiska metoder genom hela programperioden.

## Fenix är till för dig som är ledare i ideell sektor

Programmet vänder sig till dig som har ansvar för det långsiktiga, strategiska utvecklingsarbetet på nationell nivå. Du har en ledningsroll och därigenom antas du ha mandat att fatta strategiska beslut, eller ha tillgång till arenor där de strategiska besluten tas i din organisation. Du kan vara förtroendevald eller anställd, arbeta centralt eller regionalt, finnas i en stabsfunktion likväl som i en verksamhet.

Din plattform kan vara en folkrörelse, en paraplyorganisation, en stiftelse, ett socialt kooperativ eller någon annan typ av organisation i civilsamhället. Som deltagare är du en del av en grupp ledare från olika verksamhetsfält och rörelser som idrott, folkbildning, fackligt arbete, religion, bistånd, kultur, miljö och sociala frågor.

# Ny kunskap, erfarenhetsutbyte och egen reflektion

Programmet syftar till att stärka det långsiktigt strategiska ledarskapet och gör inga anspråk på att ge några enkla svar eller snabba lösningar på komplexa frågor.

Till din hjälp har du både all den forskning som Fenixprogrammet bygger på och det nära mötet med just de forskare som intresserat sig för detta. Du får möjlighet att utmana givna världsbilder och organisatoriska sanningar. Genom att på så vis utveckla den egna kunskapen får du ett mer reflekterat och medvetet förhållningssätt. Du rustas för att som ledare bättre kunna hantera, agera och navigera i en föränderlig omvärld.

## **Utbyte och nya nätverk**

Under programmet skapas kontinuerligt utrymme för samtal och reflektion. Deltagarna är alla erfarna ledare och vårt upplägg utgår från att du både lär dig genom att

delat med dig av egna erfarenheter och att vara nyfiken på andras utmaningar och perspektiv. Programmet ger dig möjlighet att skapa värdefulla, personliga nätverk inom såväl civilsamhälle som forskning.

## **Eget arbete och utrymme för reflektion**

Vi utgår från att kunskap utvecklas och får fäste genom att blanda olika typer av metoder. Inför, under och mellan avsnitten finns inläsning och uppgifter för att förbereda och utveckla dig som deltar på allra bästa sätt. Under programmet iakttar du löpande fenomen i den egna organisationen och dess omgivning men besöker även andra organisationer för analys och jämförelse.

# Fem delar som bidrar till att stärka din strategiska kompetens

2.

## Förutsättningar

Det svenska civilsamhällets särart och mervärde är väsentligt för att förstå den egna organisationen och dess relationer till andra sektorer. Finansiering och resurser samt relationen och samspelet med näringsliv och offentlig sektor är några av de förutsättningar som diskuteras.

3.

## Styrning och ledning

Givet förutsättningarna och relationen till omvärlden, hur ska vi då styra och leda våra organisationer? Hur ser det ideella engagemanget ut och hur organiserar vi det? Dessa frågor liksom hur man som ideell organisation följer upp hur det går är några av de delar som avhandlas.

4.

## Framtiden

Utifrån den kunskap vi fått under programmets gång. Vilka är de stora och viktiga utmaningarna för civilsamhället? Vilka möjligheter ser vi och vad behöver vi göra framöver för att utveckla våra organisationer i linje med våra uppdrag?

1.

## Omvärlden

För att existera som organisation så behöver ni förhålla er till omvärlden. I Fenix pratar vi om vad den består av, hur den ser ut inom sektorn och hur sektorn har utvecklats över tid. Du får under programmet lära dig strategier som kan användas för att hantera denna omvärld och dess nya förändringar.

5.

## Kontraster – Internationell utblick

Genom en jämförelse med Irland och Nordirland belyser vi två samhällssystem med andra premisser än det svenska – system som både formar civilsamhällets uttryck och avtryck i det omgivande samhället. Här belyser vi det vi tar för givet i ett svenskt sammanhang och reflekterar över skillnader och likheter.

## Avsnitt 1:

30 september - 2 oktober,  
Bosön Idrottsfolkhögskola

# Omvärlden

Hur civilsamhället,  
dess organisationer  
och ledare påverkas  
och formas av omvärld  
och historia.

**Det finns** en förväntan på organisationer att ha span på omvärlden och i förlängningen också förhålla och anpassa sig till den. Civilsamhället är inget undantag: Lokala och globala processer påverkar hur vi leder och styr vår verksamhet. Alltifrån globalisering och professionalisering till politik och sociala normer. Som ledare är det inte bara de synliga och förmodade hindren för verksamheten du måste hantera. Än svårare är det när våra föreställningar om hur vi bör agera formas av fenomen i vår omvärld som vi bara delvis är medvetna om.

I det här avsnittet ritar vi upp kartan för några av de förändringar i omvärlden som forskning kan visa på och samtalar om hur vi utifrån våra respektive uppdrag kan förhålla oss till detta.

Vad innebär den pågående omförhandlingen av det svenska samhällskontraktet? Vad händer när tyngdpunkter förskjuts och relationer förändras? Vilka fältspecifika mönster kan vi se och hur kan större eller senare förändringar tydas eller se ut för just din organisation?

## Syftet med avsnittet är att:

- *Ta del av, och reflektera över, vetenskapliga resultat om civilsamhällets grundfunktioner röst, service och gemenskap*
- *Fördjupa kunskapen om och förståelsen för förändringar och processer i civilsamhället och hur de påverkar vårt handlingsutrymme som ledare*
- *Utforska teorier och modeller för att du som ledare ska kunna identifiera och förstå dessa förväntningar och krav från din omvärld.*

## Medverkar gör bland andra:

- **Filip Wijkström**, docent i företagsekonomi och direktor för Stockholm Center for Civil Society Studies vid Handelshögskolan i Stockholm
- **Johan Hvenmark**, docent i företagsekonomi, Marie Cederschiöld högskola
- **Susanna Alexius**, docent i företagsekonomi och forskningsledare vid Score (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor) Stockholms universitet och Handelshögskolan i Stockholm

## Avsnitt 2:

2-4 december 2026,  
Bosön Idrottsfolkhögskola

# Förut- sättningar

Om relationen till andras  
sektorer, hybriditet, fi-  
nansiering samt strate-  
gisk ledning av ideella  
organisationer

**Det strategiska** arbetet i ideella organisationer har andra förutsättningar än motsvarande arbete i andra sektorer. Det krävs ofta andra modeller och tankesätt än de som växt fram i privat eller offentlig sektor. Det här avsnittet fokuserar på att levandegöra, konkretisera och diskutera de strategiska utmaningar som är centrala för den ideella organisationens verklighet.

Ideella organisationer har historiskt sett fått uppmärksamhet och ekonomiskt stöd från det offentliga för att de är värdefulla i sig. Organisationerna har burit på dubbla uppdrag – det egna specifika uppdraget och ett allmänt uppdrag som demokratibärare. Vad händer när civilsamhällets särskilda position och relation till den offentliga sektorn förändras? Hur har det sett ut över tid? Hur ser det ut idag och i framtiden? Och hur ska sektorn finansieras i framtiden?

I det här avsnittet undersöker vi bland annat de specifika förutsättningar som uppdraget ger upphov till. Vi tar oss an finansiering, resurser och relationen till andra sektorer samt frågan om och i så fall hur det klassiska folkrörelsemedlemskapet just nu omkonstrueras.

## Syftet med avsnittet är att:

- *Få ökad kunskap kring finansieringen av civilsamhället och de resurser som finns.*
- *Få en teoretisk förståelse för de centrala komponenterna i civilsamhällets komplexa styrningsideal i förhållande till andra sektorer.*
- *Öka kunskapen kring hur civilsamhällesorganisationer behöver kunna navigera i gränslanden mot övriga sektorer*

## Medverkar gör bland andra:

- **Johan Sverker**, konsult och tidigare senior rådgivare PwC med fokus på ideella organisationer och deras bolag
- **Anna Fyrberg Yngfalk**, ekonomie doktor, Mälardalens universitet
- **Marta Reuter**, filosofie doktor i statsvetenskap, Stockholms universitet

### Avsnitt 3:

3–5 februari 2026,  
Bosön Idrottsfolkhögskola

# Styrning och ledning

Om styrning och ledning,  
medlemmar, det  
ideella engagemanget,  
perspektivskiften och  
ideologi.

**Ideella organisationer** har ofta breda och komplexa uppdrag, uppdrag som är mångfacetterade och som innebär att många processer är i gång samtidigt. Ledare och organisationer vill och förväntas åstadkomma många olika saker samtidigt, ofta för en bredd av målgrupper. I den interna komplexiteten lever även olika institutionella logiker parallellt med varandra, logiker som bär med sig olika idéer, normer och modeller för hur en organisation ska ledas och styras på bästa sätt.

Att leda och styra de komplexa verksamheter som ryms inom ideella organisationer ställer krav på att kunna navigera i både omvärld och invärld. Ideella organisationer behöver förhålla sig till olika typer av styrmodeller, beslutsprocesser, krav på utvärdering, granskning och kontroll. Interna och externa strukturer som alla påverkar styrförmågan. I ljuset av avsnitt ett och två, fördjupar vi oss i ledning och organisering av ideella organisationer. Vad innebär de ideella organisationernas särart, specifika logik och förutsättningar för den egna organisationens ledning och styrning? Vilka aspekter är viktiga för att analysera och förstå beslutsfattandets olika dimensioner i civilsamhällesorganisationer?

I detta avsnitt tar vi oss bland annat an balansgången mellan organisationens uppdrag å ena sidan, och omvärldens förändringar och krav å andra sidan.

### Syftet med avsnittet är att:

- Ta del av forskning kring former och förutsättningar för ideellt engagemang, medlemskap och beredskap
- Fördjupa förståelsen för utmaningarna, ansvaret, skyldigheten och tillgången som dessa särskilda förutsättningar innebär för det strategiska ledarskapet.

### Medverkar gör bland andra:

- **Johan von Essen**, professor i livsåskådningsvetenskap, Marie Cederschiöld högskola
- **Emma Stenström**, docent i företagsekonomi, Handelshögskolan Stockholm
- **Ebba Henrekson**, forskare på Centrum för civilsamhällesforskning vid Marie Cederschiöld högskola
- **Lisa Kings**, lektor i socialt arbete vid Södertörns högskola

#### Avsnitt 4:

31 mars - 2 april 2026,  
Bosön Idrottsfolkhögskola

# Framtiden

Om utmaningar och  
möjligheter. Underrepre-  
sentation, demokrati,  
ledningsgrupper samt  
pragmatisk byråkrati.

**Omvärlden** är i ständig rörelse och inte minst det svenska civilsamhället har med all tydlighet fått känna av det under en tid. Förutsättningar förändras utifrån vem eller vilka som styr i politiken. Resurser flyttas från vissa fält till andra medan några tas bort helt. Demokratin som tagits för given i Sverige under lång tid utmanas på olika sätt och än tydligare verkar den trenden sett till hela världen.

Det ideella engagemanget verkar fortsatt stabilt men folkrörelseorganisationerna brottas ständigt med att försöka förnya och bredda den egna medlemsbasen, det vill säga uppnå en större mångfald och en representation som speglar samhället av idag. Hur når vi en ökad förståelse för hur ojämlikheter uppkommer och reproduceras samt hur vi hittar lösningar på detta?

I det sista avsnittet blickar vi framåt mot de möjligheter och utmaningar som finns. Helt enkelt mot det som behöver göras framåt för att utveckla den egna organisationen och hela civilsamhället.

#### Syftet med avsnittet är att:

- *Blicka framåt för att reflektera över vilka färdigheter som blir viktiga framöver för att utveckla civilsamhället,*
- *Fördjupa kunskapen om demokratiutveckling, inkludering och ledningens roll för strategisk utveckling.*

#### Medverkar gör bland andra:

- **Anna Ardin**, doktorand, Marie Cederschiöld högskola
- **Sima Nurali Wolgast**, universitetslektor vid institutionen för psykologi, Lunds universitet
- **Erik Sjöstrand**, ekonomie doktor, Handelshögskolan i Stockholm samt rektor Sigtuna Folkhögskola

## Avsnitt 5:

v.20 eller v.21, 2027,  
Dublin och Belfast

# Internationell utblick

Irland och Nordirland –  
om andra sätt att  
organisera samhälle  
och civilsamhälle

**Under Fenixprogrammets** sista avsnitt förflyttar vi oss till Irland och Nordirland för att ytterligare fördjupa förståelsen för hur olika civilsamhällen och dess prioriteringar formas över tid och som en del av sitt specifika sammanhang.

Från att tidigare avsnitt haft tyngdpunkten i det svenska civilsamhället, vilket i sin tur representativt för en skandinavisk civilsamhällesmodell, lyfter vi nu blicken ytterligare. Hur ser samhällskontraktet och civilsamhällets roll ut i Irland respektive Nordirland? Vilka antaganden, värderingar och normer förklarar de skillnader och likheter som finns mellan det irländska, nordirländska och svenska civilsamhället?

För knappt hundra år sedan delades den irländska ön i en nordlig och sydlig del. Sedan dess har befolkningen upplevt svåra konflikter och fred, ekonomiska kriser och blomstrande perioder. Stora delar av samhället är djupt präglad av religionens starka påverkan. I och med Brexit och Storbritanniens utträde ur EU uppstår nu nya spänningar i denna del av Europa. Irland och Storbritannien, så nära och ändå så olika den svenska kontexten, visar hur samhällsutvecklingen på olika sätt formar den ideella sektorn, och hur den ideella sektorn själv formar samhället.

## Syftet med avsnittet är att:

- *Fördjupa förståelsen för samspelet mellan det omgivande samhället och civilsamhällets organisationer genom att analysera detta i ett annat kulturellt sammanhang,*
- *Kritiskt undersöka hur utvecklingen av den ideella sektorn formar ledarskapets innehåll och vilka effekter detta får,*
- *Vidga vår syn på möjligheterna i ett strategiskt ledarskap genom möten med ledare från andra kulturer och sammanhang.*

## Medverkar gör bland andra:

- **Gemma Donnelly Cox**, Academic Director, Centre for Nonprofit Management, Trinity College, Dublin
- **Valerie McConville**, Chief executive officer, CO3 Chief officers 3rd sector
- Ytterligare representanter från forskning och civilsamhälle i Dublin och Belfast.

# Förutsättningar och praktisk information

## Förutsättningar och diplomering

Deltagandet i Fenixprogrammet är en fantastisk möjlighet och en stor investering för din organisation. Vi anser därför att det är viktigt att du som deltagare har en tät dialog med din närmsta chef för att få ut så mycket som möjligt av programmet och även hjälp med att närvara fullt ut.

För att du som deltagare ska få ut maximalt av programmet är det viktigt att du delegerar dina ordinarie arbetsuppgifter för att kunna delta samtliga dagar. En stor och viktig del av programmet är erfarenhetsutbytet med de andra deltagarna men också med forskarna på plats. Flera moment och uppgifter bygger på varandra vilket gör det svårt att gå in och ur utan att störa eller tappa tråden.

Från Ideell Arena vill vi hjälpa dig som deltagare i din prioritering. Vi vet att många andra rycker i din kalender men vid sådana diskussioner tänker vi att det då kan underlätta att meddela att för att tilldelas diplom krävs att du som deltagare högst är borta en dag totalt.

## Upplägg och datum

Programmet pågår mellan september 2026 och juni 2027 och omfattar 18 dagar fördelat över fem avsnitt. Programmet genomförs i internatform, fysiskt på Bosöns idrottsfolkhögskola på Lidingö, Stockholm. Det innebär att du som deltagare deltar i föreläsningar och aktiviteter både dagtid och kvällstid. Det sista avsnittet genomförs på Irland och Nordirland. Delar av programmet innebär därmed samtal och föreläsningar på engelska.

## Boka in följande datum:

- Avsnitt 1:** 30 september–2 oktober 2026, Bosöns folkhögskola
- Avsnitt 2:** 2-4 december 2026, Bosöns folkhögskola
- Avsnitt 3:** 3-5 februari 2027, Bosöns folkhögskola
- Avsnitt 4:** 31 mars-2 april 2027, Bosöns folkhögskola
- Avsnitt 5:** v.20 eller v.21 2027, Dublin och Belfast

### **Programledning:**

Johan Hvenmark, docent i företagsekonomi, Marie Cederschiöld högskola samt David Kärrå Gustafsson, verksamhetsutvecklare Ideell Arena.

### **Kostnad:**

Programavgiften för partner i Ideell Arena är 55 000 kr, för övriga 69 000 kr. Early bird-pris vid anmälan före 30 juni 2026, partner i Ideell Arena 48 000 kr. Kostnader för kost, logi och resor tillkommer och ingår inte i programavgiften.

### **Sista anmälningdag är 21 augusti 2026**

[www.ideellarena.se](http://www.ideellarena.se)

Antagning till programmet görs löpande under ansökningstiden. Programledningen har möjligheten att göra ett urval baserat på att deltagarna har en strategisk ledarroll samt att gruppen som helhet representerar en bredd av perspektiv från olika delar av

civilsamhället. Förberedande intervjuer hålls digitalt under vecka 36 och 37

Kostnadsfri avbokning kan ske fram till och med 28 augusti 2026. Vid avbokning därefter återbetalas inte programavgiften. Fakturering sker 4 veckor före programstart. Resor, kost och logi ingår ej i avgiften. Ideell Arena bokar kost och logi för dig. För avbokning av kost och logi gäller Bosöns avbokningsregler.

### **Mer information**

Har du några frågor, både kring innehåll och det praktiska, är du välkommen att höra av dig till David Kärrå Gustafsson på 0722-37 22 01 eller [david.gustafsson@ideellarena.se](mailto:david.gustafsson@ideellarena.se)

**IDEELL  
ARENA**