



GÖTEBORGS UNIVERSITET
LITTERATUR, IDÉHISTORIA OCH RELIGION

RKT145 Teologi, examensarbete för kandidatexamen, 15 hp

Ledarskap till växt och utveckling

Leadership for growth and development



Författare: Karin Bergenheim
Handledare: Bo Claesson
Ämne: Tro och liv
Termin: VT 2010

¹ Bild av Sara Bergenheim, för detta arbete.

Innehåll

1. Inledning	sidan 5
1.1 Syfte	sidan 6
1.2 Metod	sidan 6
1.3 Struktur	sidan 6
1.4 Material	sidan 6
1.5 Bibliska utgångspunkter	sidan 7
2 Bibliska förebilder	sidan 10
2.1 Moses	sidan 10
2.2 Jesus	sidan 12
3 Inomkyrkliga metoder	sidan 15
3.1 Henri Nouwen	sidan 15
3.2 Kjell Wiklund	sidan 16
3.3 Fredrik Modéus	sidan 17
3.4 Norma Cook Everist	sidan 19
4 Ledarskapsmetoder i företag och organisationer	sidan 21
4.1 Lee G Bolman & Terrence E Deal	sidan 23
4.2 Tommy Lilja	sidan 25
4.3 Gunilla Wahlström	sidan 28
5. Nyckelbegrepp	sidan 29
5.1 På Guds uppdrag – kallad	sidan 29
5.2 Förberedelse – utbildning	sidan 30
5.3 Lita på Gud – sin uppdragsgivare	sidan 30
5.4 Delat ledarskap – med Gud som huvudledare	sidan 31
5.5 Människosyn – kunskapssyn	sidan 31
5.6 Professionalism	sidan 33

5.7 Äkthet & ärlighet	sidan 33
5.8 Våga låta de ledda gå själva	sidan 34
5.9 Vision	sidan 34
5.10 Tjänande ledarskap	sidan 35
6. Diskussion ”Från kärnan till skalet”	sidan 36
6.1 Att bäras av en kallelse	sidan 36
6.2 Relationellt ledarskap	sidan 37
6.3 Transparent ledarskap	sidan 38
6.4 Visionellt ledarskap	sidan 40
6.5 Tjänande ledarskap	sidan 40
6.6 Ledarskap till växt och utveckling	sidan 40
7. Litteratur	sidan 43
8. Bilagor	sidan 45

Sammanfattning

Detta arbete handlar om ledarskap i första hand i en kyrklig kontext. Utifrån min erfarenhet som pedagog i Svenska kyrkan har jag försökt fokusera på förebilder, metoder och teorier förankrade i bibeln och i nutida ledarskapsforskning både inom och utanför kyrkans värld. I olika texter har jag funnit underlag för en reflektion kring ämnet.

I bibeln följer vi Mose och Jesus i deras olika former av ledargärning. Mose som fick i uppdrag att leda Guds folk i flykten ut ur Egypten och under den 40-åriga ökenvandringen och Jesus som var en tydlig pedagog och ledare för 2000 år sedan och vars ledargärning får genomslag ända in i våra dagar.

I det inomkyrkliga perspektivet presenterar jag några ledarskapsteorier som har sin grund i kyrkans konfessionella värld. Samtliga författare i denna del av arbetet är teologer och har verkat på olika sätt som ledare i en kyrklig kontext.

I det mer allmängiltiga och världsliga perspektivet har jag tittat på några olika böcker om ledarskapsteori av idag. Här lyfter jag bland annat Human Resource-perspektivet och tankar kring ledarskap och vision.

När materialet sedan skall sammanställas finner jag att kallelsen är viktig och något att ta på allvar för dem som skall utöva ett ledarskap inom kyrkans ramar idag. Samtidigt är det nödvändigt att vara professionell och kompetent som ledare, både för sin egen skull och för gruppens. Allt ledarskap bottenar i någon form av både människosyn och kunskapssyn. Som ledare måste man ha arbetat igenom de frågorna för att kunna vara en tydlig ledare. Ledarskap handlar också om att tjäna dem man leder, att vara ett redskap för gruppen.

Arbetets slutsats blir att man som ledare måste bäras av en vision, en kallelse. Man måste stå i en nära relation till dem man är satt att leda och man måste ha en tydlig kärna i det man förmedlar.

1. Inledning

Vi lever i ett samhälle som vi ibland väljer att kalla postmodernt, ibland sekulariserat och ofta individualiserat. Kyrkans uppgift i denna brytningstid är att förmedla både evangelium och att hjälpa människor att växa som individer i den värld de lever i. Utifrån min mångårigt kyrkoanställda kontext och mitt arbete både som och med ledare i kyrkans olika sammanhang skulle jag vilja forska vidare: Var finns metoderna och arbetsformerna för kyrkans ledare att nå detta mål? Finns det förebilder i bibelns texter och metoder i modern forskning och i reella vardagssituationer? Skulle dessa kunna utgöra modeller för att fullfölja detta uppdrag i församlingsarbetet i nutid? Mitt huvudsakliga fokus ligger inte på ledaren/chefen utan på det ledarskap som utövas i olika grupper i en församling söndag som vardag, ledare för gudstjänster, för frivilliga, för konfirmander, för barngrupper och vuxengrupper.

Som pedagog och i mina tidigare pedagogikstudier har jag ofta mött det som den danske filosofen Sören Kierkegaard fritt lär ha uttryckt:

Om jag vill lyckas med att föra en människa mot ett bestämt mål,
måste jag först finna henne där hon är och börja just där.
Den som inte kan det lurar sig själv när hon tror att hon kan hjälpa andra.

För att hjälpa någon måste jag visserligen förstå mer än vad han gör,
men först och främst förstå det han förstår.
Om jag inte kan det, så hjälper det inte att jag kan och vet mera.

Vill jag ändå visa hur mycket jag kan,
så beror det på att jag är fåfång och högmodig och egentligen vill bli beundrad av den andre i
stället för att hjälpa honom.
All äkta hjälpsamhet börjar med ödmjukhet inför den jag vill hjälpa och därmed måste jag förstå
att detta med att hjälpa inte är att vilja härska, utan att vilja tjäna.

Kan jag inte detta så kan jag inte heller hjälpa någon.

Oavsett om Kierkegaard sa eller skrev exakt såhär känner jag att man här funnit något centralt som ligger till grund för hur vi måste behandla de människor vi möter. Med detta som utgångspunkt söker jag metoder och teorier för att kunna förverkliga ett gott ledarskap i ett församlingsperspektiv.

1.1 Syfte

Jag vill hitta goda förebilder, fungerande metoder och teorier, förankrade både i bibeln och i hur man tänker om ledarskap 2010, för ett gott ledararbete i en kyrklig kontext. Jag vill visa på former för den enskilde att växa både som människa och kristen i vårt moderna samhälle och för församlingen att skapa församlingsväxt utifrån samma intentioner.

1.2 Metod

Jag avser att i första hand läsa olika texter, jämföra dem med varandra och göra en analys utifrån detta, dvs. en beskrivande, jämförande och hermeneutisk studie.

1.3 Struktur

Under kapitlen två till fyra redogör jag för texterna jag har läst. Jag har valt att dela in mina texter i tre olika grupper.

I kapitel två lyfter jag texter om Mose och Jesus och deras ledarroll vilka är skrivna utifrån just två bibelpersoner. Två av böckerna har en konfessionell och svenskkyrlig kontext med huvudsaklig målgrupp församlingsaktiva i olika former av ledarroll medan den tredje mer är skriven utifrån en vetenskaplig pedagogisk horisont med Jesus som forskningsobjekt. I kapitel tre behandlar jag texter som är skrivna kring ledarskap i ett inomkyrkligt perspektiv i någon form av nutid och i kapitel fyra väljer jag att gå utanför kyrkans värld och leta efter texter som behandlar ledarskap i ett mer allmängiltigt perspektiv för företag eller organisationer. Jag inser att detta textval och valet av kapitelindelning går att diskutera men väljer att göra på detta vis för tydlighetens och överskådlighetens skull.

Efter textgenomgången har jag valt att i kapitel 5 göra en analys av vad som framkommit och vilka samband jag ser.

Kapitel 6 innehåller därefter en reflektion och en diskussion av resultatet.

1.4 Material

Bibeln innehåller ett antal förebilder vad gäller ledarskap; bl.a. Mose och Jesus. Hur framställs dessa i sin kontext och hur kan vi översätta dessa tankar till nutid?

Jag har läst två bibelstudierrelaterade böcker om Mose, skrivna av Sven-Erik Fjällström och Per-Olof Söderpalm, båda präster i en ledarroll och med församlingstjänst.

Jag har också läst boken ”*Didaskalos – om undervisningsmetodik vid vår tideräkningens början med särskild inriktning på Jesu undervisningsmetodik*”, skriven av Tomas Kroksmark som är docent i pedagogik vid Göteborgs universitet.

Inom kyrkan pågår en ständig analys av olika metoder för församlingsväxt och ledarskap. Vad skulle kunna vara bärande metoder för kyrkan idag att både förmedla evangelium och att hjälpa människor att växa som individer i den värld de lever i idag. Här har jag använt en bok av Henri Nouwen, holländsk katolsk präst som också undervisar vid Notre Dame, Yale och Harvard, en bok av Kjell Wiklund som är präst, teol.- och fil. kand och stiftsprost i Strängnäs, och en bok av Fredrik Modéus som under många år varit kyrkoherde i Helgeands församling i Lund och nu forskar i församlingsutveckling. Jag har också varit med på en studiedag om ”Transforming leadership” med Norma Cook Everist, teolog och religionspedagog från Teologiska seminariet i Iowa.

Metoder för ledarskap finns beskrivna i hela vårt samhälle, inom organisationer och företag. Vilka metoder från den utomkyrkliga världen skulle kunna vara värdefulla att knyta till arbetets frågeställning? Jag har läst delar av boken ”*Nya Perspektiv på organisation och ledarskap*” av Lee G Bolman som är verksam vid University of Missouri-Kansas City och Terrence E Deal som finns vid University of Southern California. Vidare har jag läst ”*Personligt ledarskap*” av Tommy Lilja som utbildar fler än 5000 ledare varje år på tre kontinenter och som leder två internationella organisationer. Tommy Lilja är utbildad ekonom, lärare, har en teol. kand i teologi vid ICI University i USA har studerat och forskat kring ledarskap sedan 1993. Slutligen har jag läst ”*Samspel och ledarskap*” av Gunilla O Wahlström som i grunden är lärare och föreläser för pedagoger.

1.5 Bibliska utgångspunkter

I detta arbetes syfte framgår att jag söker förebilder, metoder och teorier bland annat förankrade i bibeln. Därför vill jag här lyfta fram några korta bibelcitats som senare återkommer i arbetet:

I kyrkoordningen kan vi läsa om dopet:

I dopet förenas människor med Jesus Kristus för att med honom och hans folk dela korsets och uppståndelsens liv.²

² *Den svenska kyrkohandboken*, Stockholm, Verbum, 2006, sid. 218.

I ordningen för dopet finner vi sedan dopet instiftelseord, det vill säga den bibeltext som ligger till grund för att vi som kyrka döper: Jesus säger i Matteus 28:18-20

Åt mig har getts all makt i himlen och på jorden. Gå därför ut och gör alla folk till lärjungar: döp dem i Faderns och Sonens och den helige Andens namn och lär dem att hålla alla de bud jag har gett er. Och jag är med er alla dagar till tidens slut.

Detta bibelord återkommer sedan också i konfirmationsgudstjänstens ordning.

Luther talar om alla människors kallelse. Luther använder kallelsebegreppet när han beskriver hur Gud regerar världen. Tergel skriver att Luther menar att ”Gud regerar skapelsen genom lag och evangelium, genom det världsliga och andliga regementet.”³ Därefter delar Luther in de mänskliga ordningarna i tre stånd; det kyrkliga, det politiska och det ekonomiska. Inom dessa tre stånd ligger också kallelserna. Gud kallar människor till att verka inom alla tre stånden. Ingen kallelse är förmer eller högre än någon annan eftersom Gud menar att alla uppdrag och yrken har samma värde. ”Genom dopet har alla kristna del i det allmänna prästadömet – varje kristen är prästvigd genom dopet – men för ordningens skull överlämnade församlingen till präster uppgiften att förkunna evangeliet och förvalta sakramenten”⁴. Inom ramen för det allmänna prästadömet och människans kallelse att förvalta skapelsen ligger ett uppdrag för människan att ta också ett ledaransvar och ett ansvar för sina medmänniskor.

I första Mosebok 1:26 - 27 och 31 läser vi om människans skapelse:

Gud sade: ’Vi skall göra människor till vår avbild, lika oss. De skall härska över havets fiskar, himlens fåglar, boskapen, alla vilda djur och alla kräldjur som finns på jorden’. Gud skapade människan till sin avbild, till Guds avbild skapade han henne.[...]Gud såg att allt som han hade gjort var mycket gott.

När vi kommer till tankar om det allmänna prästadömet kan vi läsa i 1 Petrusbrevet 2: 4-5 + 9-10:

”När ni kommer till honom, den levande stenen, ratad av människor men utvald av Gud och ärad av honom, då blir också ni stenar i ett andligt husbygge. Ni blir ett heligt prästerskap och kan frambära andliga offer som Gud vill ta emot tack vare Jesus Kristus... Men ni är ett utvalt släkte, kungar och präster, ett heligt folk, Guds eget folk som skall förkunna hans storverk. Han har kallat er från mörkret till sitt underbara ljus. Ni som förut inte var ett folk är nu Guds folk. Ni som förut inte fann barmhärtighet har nu funnit barmhärtighet.

Människan är skapad av Gud. Hon är skapad till Guds avbild och Gud menar att skapelsen är god. Jesus pekar på att vi med honom som förebild skall goda ledare, ledare som satsar allt för

³ Tergel, A, *Från Jesus till Moder Teresa*, Stockholm, Verbum, 1973 sid. 327.

⁴ Ibid. sid. 328.

dem vi är satta att leda. Uppdraget från missionsbefallningen är att sprida evangelium till alla. Petrusbrevet talar om att vi alla ingår i det utvalda släkte som skall berätta om Guds storverk.

I Johannesevangeliet 10:14-16 säger Jesus:

Jag är den gode herden, och jag känner mina får, och de känner mig, liksom Fadern känner mig och jag känner Fadern. Och jag ger mitt liv för fåren. Jag har också andra får, som inte hör till den här fållan. Också dem måste jag leda, och de skall lyssna till min röst, och det skall bli en jord och en herde.

Detta bibelord återkommer Nouwen till i sina texter.

2 Bibliska förebilder

2.1 Moses

I boken ”Att leda Guds folk” visar Per-Olof Söderpalm hur Mose fick sitt uppdrag och hur han fullföljde det, något som ledare inte minst i kyrkans sammanhang av idag säges kunna ta lärdom av. Mose har en särställning bland gamla testamentets ledare för Guds folk. Gud talar om att det finns en skillnad mellan Mose och andra profeter. Till dessa talar Gud i syner och drömmar. ”Men så gör jag inte med min tjänare Mose. I hela mitt hus är han betrodd. Muntligen talar jag med honom, öppet och inte i förtäckta ord, och han får skåda Herrens gestalt”⁵ Söderpalm menar att vi kan efter Mose när vi går in i en nära relation med Gud.

Innan Mose gick in och axlade sitt uppdrag levde han i öknen i flykt undan straffet för att ha dödat en egyptier. Han bodde i Midjans land och levde tillsammans med sin hustru och hennes familj. Här får han kallelsen av Gud i den brinnande busken. I boken ”Mer än brinnande buskar” påpekar Sven-Erik Fjellström att det finns flera poänger i att Mose först fick leva ute i öknen – innan han fick och tog emot sitt ledaruppdrag. Som ledare menar Fjellström är det viktigt att reflektera över de misstag man gjort, vad man har med sig både av negativa och positiva erfarenheter in i ett ledaruppdrag. De som gjort så ”har haft tid att fundera igenom vad de har gjort, försökt få det ogjort, kanske försonats och kommit ut med en vishet som inte många andra har.”⁶ Vidare pekar Fjellström på värdet av att Mose genom att dels ha levt i Faraos hov och sedan i flykt i öknen skaffat sig olika kulturella kompetenser som är användbara i ett ledarskapsarbete.

Söderpalm pekar på att Mose som ledare har några utmärkande drag:

Han bärs av tro och förtröstan.

Under hela uppdragstiden – de ca 40 år då Mose leder sitt folk gör han det på Guds uppdrag och han förlitar sig på att Gud är med honom. Trots att det så småningom slutar med att Mose aldrig själv kommer att få gå med in det utlovade landet kämpar han troget vidare i sitt uppdrag från Gud. ”Istället för att fly från sitt omöjliga uppdrag vidarebefordrar han alla Guds lagar till folket, för krig mot de grannländer som hotar dem och utser till och med sin

⁵ Söderpalm, P-O, *Att leda Guds folk*, Göteborg, Förlagshuset Gothia, 1984, sid. 10.

⁶ Fjellström, S-E, *Mer än brinnande buskar*, Stockholm, Verbum, 2000 sid. 14.

efterträdare på Guds befallning. Och detta trots att Gud vid flera tillfällen erbjudit Mose att komma undan alltsammans”⁷ Mose vet och känner att han hela tiden har sin uppdragsgivare i ryggen. Därför vill och orkar Mose fullfölja sitt uppdrag.

Mose lever i ett ständigt samtal med Gud

Ofta ber han för folket, även när han ber för sig själv finns folket med i de yttre cirklarna. Mose är dessutom rak mot Gud i sin bön också när han ifrågasätter Guds handlingar och beslut vilket skulle kunna ses som respektlöst men som istället enligt bokens författare skall tolkas just som ett uttryck för respekt. Mose vågar föra en rak dialog med Gud, utan konstlat språk. Han vågar säga ifrån och han vågar påminna Gud om Guds löften när Gud blir vred och vill straffa sitt folk. Detta bönemönster går igen genom hela berättelsen om Mose.

I ledarskapet ligger alltså att, istället för att reta sig på obekväma människor, som inte vill låta sig ledas dit man vill, be för dem, be Gud förlåta deras synd, ja själv ta den på sig som Mose och Jesus gjorde. Men viktigast är nog att tala till Gud så att han har någon chans att begripa vad vi säger. Mose härdade ut i sitt ledarskap genom att han ständigt vände sig till Gud, ständigt bad.⁸

Som ledare, kallad av Gud, får man aldrig glömma samtalet med sin uppdragsgivare.

Delat ledarskap

Ett hållbart mönster i Mose ledargärning är det delade ledarskapet. När Mose tvekar till att tacka ja till sitt uppdrag bl.a. för att han talar dåligt och inte känner sig kunna föra fram det som skall sägas får han sin bror Aron till hjälp. Ganska snart uppträder de som en enhet.⁹

Mose är också tydlig med att det är Gud som är den egentlige ledaren. Mose handlar på Guds uppdrag och det är Gud som tillskrivs äran: ”Kom ihåg denna dag, dagen då ni drog ut ur Egypten, ut ur slavlägret, ty med sin starka hand förde er Herren ut därifrån.”¹⁰ Det Mose gör i sin ledargärning skall Gud ha äran av – inte Mose själv.

Mose återförenas så småningom med sin familj och med sin svärfar Jetro. Jetro vill ge goda råd och Mose lyssnar och tar till sig. ”Mose var vis – inte envis”¹¹ och han valde att lyssna på Jetro. Också här en förebild för ledarskap – att lyssna på andra, låta andra vara med och ta ansvar, att låta andra växa med en uppgift. Noteras kan dock att Jetro får uppmana

⁷ Söderpalm, P-O, *Att leda Guds folk*. Göteborg, Förlagshuset Gothia, 1984 sid. 21.

⁸ Ibid. sid. 25 f.

⁹ Ibid. sid. 19 jfr Bibel 2000, 2 Mos 4:29-30.

¹⁰ Ibid. jfr Bibel 2000, 2 Mos 13:3,9.

¹¹ Ibid. sid. 20.

Mose att dela med sig av ledarskapet innan Mose förstår – något som är nödvändigt både för dem som Mose skall leda men också för att Mose skall orka som ledare. Det är viktigt att som ledare för Guds folk våga lita på att Guds Ande arbetar med andra än med en själv.

Senare under ökenvandringen ger Gud Mose 70 medhjälpare – allt för att Mose inte skall gå under i sitt uppdrag. Åter får Mose några att dela med. ”En viktig ingrediens i Mose ledarskap var att han aldrig tvekade att dela det med andra.”¹² skriver Söderpalm. I samverkan med ”de 70” får Mose stöd och hjälp av en stor grupp som kan ge både ros och ris i till det Mose gör och respons på Mose egna tanakr.

Fjellström lyfter också tanken på vilken Gud det är vi följer. Han läser Moseberättelsen som en berättelse där Mose brottas med sin gudsbild utifrån Scott Pecks teorier där Peck delar in tron i fyra stadier; det kaotiska, det formella, det skeptiska och det mystiska stadiet. Fjellström läser in Mose i dessa stadier när han skriver:

Efter ett omtumlande kaotiskt gudsmöte går Mose in i ett formellt stadium till farao. Här skall det bevisas. Klara bevis skall övertyga. I den fortsatta berättelsen kan vi bara ana att Mose börjar förstå att Gud är så mycket större. Han vågar brottas med Gud och sätter till och med sitt liv på spel. Han skulle vilja se Gud, hur gärna hade han inte velat få allt på plats, men Gud låter honom bara se ryggen. Kanske visar Mose att vi också vågar välja, vågar gräla på Gud, ifrågasätta Guds egenskaper? Kanske är det detta som gör att vår tro växer?¹³

Mose gudsrelation blir här mycket mänsklig och lätt att sätta sig in i. Mose tar Gud på allvar och förväntar sig en dialog.

2.2 Jesus

Tomas Kroksmark beskriver i boken *Didaskalos* Jesu undervisningsmetoder. ”I evangelierna förbinds Jesu gärning och lära och under med hans undervisningsmetodik. Hans sätt att nå ut till människorna är genom praktiska och konkreta handlingar och genom rikt varierad undervisningsmetodik.”¹⁴ Som ledare och pedagog behöver man inte krångla till det, snarare sträva efter att använda raka och enkla frmer som möter dem som skall ledas.

Kroksmark beskriver Jesu kontext i det judiska sammanhanget vid vår tideräknings början som en kultur där skriften upplevdes som betydelsefull och att den sa något om vardagen. Skriften kunde göra den historiska förändringen begriplig och därmed förklara livets föränderlighet. För judarna på Jesu tid stod skriftspråket i omedelbar närhet till meningen vilket i sin tur ledde till en upplevelse av delaktighet. ”Jesus framträder i enlighet

¹² Söderpalm, P-O, *Att leda Guds folk*, Göteborg, Förlagshuset Gothia, 1984, sid. 20.

¹³ Fjellström, S-E, *Mer än brinnande buskar*, Stockholm, Verbum, 2000, sid. 21.

¹⁴ Kroksmark, T, *Didaskalos*, Göteborg, Daidalos, 1996, sid. 167.

med denna konkreta och livsnära tradition, där hela poängen med hans liv är hans mänskliga gestalt, fullt synlig och levande.”¹⁵ Kroksmark fortsätter med att citera Buber: ”Det är således i inkarnationen som Gud kommer till oss, eller in i världen.”¹⁶ För Jesus var synen på människan och synen på kunskap viktiga delar i hur han undervisade. Kroksmark menar att Jesu kunskapssyn grundade sig i att det finns en kunskap som är höjd över den mänskliga förmågan och att Jesu uppdrag bl.a. därmed blir att genom ett kunskapande projekt förmedla undervisning om Gud till människorna.¹⁷ Samtidigt som Jesus befann sig i ett sammanhang där texterna stod för auktoritet och styrka använde han själv ofta mer konkreta metoder då han undervisade.

Bland annat talade han ofta i liknelser som handlade om mottagarnas vardag och därmed ökade förmågan både att ta in och minnas budskapet. Samtidigt säger bibeltolkningen idag att liknelserna också bär en djupare mening, en vital didaktisk poäng: ”den kräver ett tolkande omhändertagande för att bli innehållsmässigt begriplig.”¹⁸ Detta var en del av liknelsernas uppgift redan på Jesus tid men än mer viktigt idag då de flesta av oss aldrig vallat får eller fått brudmynt. Både då och nu ger liknelserna dessutom ett utrymme för åhörarnas ”möjlighet att själva tolka, definiera och förstå undervisningsinnehållet.... Åhörarens uppmärksamhet blir genom denna transparenta metod genuint inriktad mot innehållet.”¹⁹ Som ledare kan man visa på olika tolkningsmöjligheter och öppna upp för gruppens kreativitet och fantasi för egna tolkningar och egen förståelse.

Kroksmark menar också att Jesus vinnlade sig om att se människan och förstå hennes villkor innan han mötte henne och undervisade henne. Dels tillskrivs Jesus en gudomlig insikt och förmåga att veta, exempelvis vad gäller kvinnan vid Sykars brunn: ”Du har rätt när du säger att du inte har någon man. Fem män har du haft och den du har nu är inte din man. Där talade du sanning.”²⁰ Dels mötte Jesus de små och svaga i samhället, de som hade en annan tro och de som ingen annan nedlät sig till att varken prata med eller dela måltidsgemenskap med. Jesus valde att se också dem.

En annan metod som Jesus använder är tystnaden. Han väljer att inte svara direkt, låta den som ställt frågan fundera själv och göra en egen reflektion och egna omval. Det finns

¹⁵ Kroksmark, T, *Didaskalos*, Göteborg, Daidalos, 1996 sid. 131

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid. sid. 157.

¹⁸ Ibid. sid. 205.

¹⁹ Ibid. sid. 213.

²⁰ Bibel 2000: Joh. 4:17-18

flera exempel, bl.a. i berättelsen om äktenskapsbryterskan där Jesus väljer att först böja sig ner och rita i sanden - ge tillfälle till eftertanke – innan han svarar²¹ och berättelsen om den kananeiska kvinnan²² som kommer för att Jesus skall bota hennes dotter som plågas av en demon. Jesus väljer att inte svara på hennes första propåer – vilket Kroksmark tolkar som att Jesus ger henne tillfälle att tänka igenom situationen en gång till.²³ När kvinnan framhärdat möter Jesus henne och hennes problem.

²¹ Bibel 2000: Joh. 8:2-11.

²² Bibel 2000, Mark 15:21-28.

²³ Kroksmark, T, *Didaskalos*, Göteborg, Daidalos, 1996, sid. 215.

3 Inomkyrkliga metoder

3.1 Henri Nouwen

Henri Nouwen har skrivit mycket kring andligt liv och kristet ledarskap. I boken ”Att leda med sann auktoritet” pekar han på några hållpunkter som han anser bärande för att på ett fruktbart sätt kunna bedriva ett kristet ledarskap i nutid.

Nouwen börjar med att påpeka att ledaren alltid måste sätta Jesus och sin äkta kärlek till Jesus i första rummet. Ledarskap handlar inte i första hand om att kunna visa upp ett antal människor som beundrar ledaren eller vad ledaren presterat, detta är bra och viktigt men måste enligt Nouwen börja i en äkta kärlek till Jesus: ”Framtidens kristna ledare är människor som verkligen känner Gud – den Gud som blev människa genom Jesus Kristus. Att känna Gud innebär att konsekvent, radikalt och konkret förkunna och peka på att Gud är kärlek och att det inte är något som kommer från Gud, när rädsla, övergivenhet och förtvivlan börjar fylla människohjärtat.”²⁴ Ledaren behöver vara ganska klar över sin egen gudsbild och gudsrelation för att kunna visa andra på guds kärlek.

Nouwen pekar på att i många andra sammanhang talar man om att den som skall leda eller hjälpa måste hålla en professionell distans och inte komma sina avnämare för nära. Det kan vara viktigt för ledaren i det kristna sammanhanget också, men bara till en viss gräns för samtidigt måste man gå in i sin roll fullt ut, med fullständig kärlek och med sig själv som redskap. Det beskrivs som en balansgång att leva med och i den kristna gemenskap där man har ett ledaruppdrag och dela allt utan att för den skull varken knäckas själv eller lägga sina privata bekymmer och tillkortakommanden på dem man är satt att leda. Han knyter an till Jesu ord i Johannesevangeliet: ”Jag är den gode herden, och jag känner mina får, och de känner mig, liksom Fadern känner mig och jag känner Fadern. Och jag ger mitt liv för fåren”²⁵ och menar att ledaren skall ta Jesus som förebild och komma nära och skapa relation till dem som uppdraget är att leda. ”Att lägga ner sitt liv innebär att ställa sin tro och sina tvivel, sitt hopp och sin förtvivlan, sin glädje och sin sorg, sitt mod och sin fruktan till andras förfogande, som möjligheter att komma i kontakt med livets Herre.”²⁶ Nouwen pekar på

²⁴ Nouwen, H, *I Jesu namn*, Att leda med sann auktoritet, Örebro, Libris, 1989 sid. 30.

²⁵ Bibel 2000: Joh. 10:14-15.

²⁶ Nouwen, H, *I Jesu namn*, Att leda med sann auktoritet, Örebro, Libris, 1989 sid. 48.

värdet av att aldrig gå ut i ett ledarskap ensam. Jesus sände ut lärjungarna två och två och Nouwen själv har tagit för vana att alltid ta någon mer med sig i sina olika uppdrag.

3.2 Kjell Wiklund

Kjell Wiklund ger i boken ”*Lilla ledarboken – 20 tankar om ledarskap idag och i morgon*” råd och inspiration till ledare i olika roller. En av hans tydliga bilder av vad som är ett gott ledarskap botten i bilden av äpplesorten Transparente Blanche. Äpplet har ett tunt skal som mest blir en stark men ljusgenomsläpplig hinna och i rätt ljusförhållanden kan man se ända in till kärnhuset. I sin bild av ledaren som transparent ledare menar Wiklund att det är oerhört viktigt att den som är ledare har en klar och tydlig kärna, målsättning och öppen agenda som alla kan se och förstå.

Ledarskapet kommer inifrån. Det är en del av den kärna, som förvaras i en människa. Ledarskapet blir bäst, om det är ordentligt befäst och förankrat i centrum. Man måste vara närvarande med hela sin personlighet när man utövar sitt ledarskap..... Poängen med det synliga kärnhuset är just att det syns. En ledares innersta drivkrafter, bevekelsegrunder, avsikter och idé måste vara möjlig för omgivningen att få syn på, ta del av, bli förtrogen med. Och kunna kritiskt pröva, bemöta och utmana.²⁷

Wiklund fortsätter att tala i bilder och metaforer och pekar på att det är ledarens uppgift att se till att förbindelsen mellan yta och djup fungerar för den som skall ledas. För att idag kunna bli en god ledare och fungera väl i sin uppgift räcker det inte längre att luta sig tillbaka på ovanifrån givet mandat och auktoritet.

Idag växer den personliga och privata dimensionen fram som en avgörande faktor. Det är frågan om transparensen: Den ledare, vars personliga egenskaper, lidelse för sitt uppdrag och kompetens i uppdraget är synligt, tydligt och uppfattas som äkta, skapar förtroende. Den ledaren har idag den stadiga plattform som måste gjas dagligen i form av erövrad tillit och vunnet förtroende bland medarbetarna.²⁸

Som ledare arbetar man hela tiden med sig själv som redskap. Tankar, ord, fantasi och konkreta handlingar får bli verktygen för att förmedla budskapet från kärnhuset. Det handlar också om att leda i relation till dem som skall ledas. Att lyssna in behov och frågor och ge respons. Många av de ledare jag tänker på i detta arbete finns där som frivilliga ledare, på ideell basis. Wiklund ger några tydliga råd inför uppdraget att leda frivilliga:

- Ha en tillåtande attityd.
- Släpp taget. Du kan inte ha full kontroll. Lita på folk!
- Matcha människors förmåga mot människors behov: Länka människor till varandra. Var en god kopplare och arbetsförmedlare.

²⁷ Wiklund, K, *Lilla ledarboken*, Strängnäs, Strängnäs stift, 2006, sid. 11.

²⁸ Ibid. sid. 35.

- Lyft fram och hävda idén i arbetet istället för att ge order 'Vi finns här för att...'
- Synliggör de behov som finns och de vägar som finns att gå på.
- Skapa strukturer:
 - * tydning, ramar, befogenheter och 'kontrakt'
 - * uppföljning
 - * handledning
 - * stöd.²⁹

Det är oerhört viktigt i rollen som anställd ledare att ge de frivilliga ledarna både förtroende och mandat att fullfölja sina uppgifter. Här lyfter Wiklund också fram behovet av att uppmuntra dem man leder, och det gäller naturligtvis i alla konstellationer av den arten. Uppmuntran och god kritik skapar tillit – något som annars ofta är en bristvara i vårt samhälle.

3.3 Fredrik Modéus

I boken *"Längta efter liv"* undersöker Fredrik Modéus hur 35 olika svenskkyrkliga församlingar kommit en bit på väg vad gäller församlingstillväxt. Han ger en bild av ledarskapets framväxt och utveckling; i äldre tider handlade ledarskap i en organisation om en hierarki och chefen längst upp på pyramidens topp. Chefen utdelade order – nedåt och de underställda kom möjligen med önskemål – uppåt. "Chefen fick sin position uppifrån, en position som förväntades ges legitimitet i form av den underställdes lojalitet."³⁰ Under andra halvan av 1900-talet förändrades synen på chefen/ledaren från detta synsätt till att mer handla om först gruppprocesser och gruppdynamik fram till 1980-talets tankar om att tillvarata människors kreativitet och ledarens uppgift att vara en stark ledare, besjälad av en vision och idé för sin verksamhet. Bilden vreds också tydligt från att vara chef – uppifrån till att vara ledare – tillsammans med, på samma nivå.

Under 1990-talet växer det visionsburna ledarskapet fram: "Ledaren ska vara jämlik, ha förmåga att lyssna, gå bredvid och visa väg. I ledarskapslitteraturen talar man om tjänande ledarskap, relationellt ledarskap eller utrustande ledarskap. En ledare skall vara en mogen människa, förankrad och modig, en inspiratör och en tjänande människa."³¹ Utifrån ett frågeformulär till ledarna i de undersökta församlingarna finner Modéus att de ledaregenskaper som lyfts fram idag är "att man har värme och medkänsla, att man är bra att

²⁹ Wiklund, K *Lilla ledarboken*, Strängnäs, Strängnäs stift, 2006, sid. 58.

³⁰ Modéus, F, *Längta efter liv*, församlingstillväxt i Svenska kyrkan, Stockholm, Verbum, 2009, sid. 173.

³¹ Ibid. sid. 174.

samtala med och att man upplevs som socialt kompetent.”³² Alla dessa tre punkter kopplar tydligt tillbaka till vad man skulle kunna kalla ett relationellt ledarskap där tyngdpunkten ligger på att se och möta dem man har att leda.

Vidare finner Modéus tre nyckelord för vad som är viktigt för ett ledarskap i Svenska kyrkan. Det första nyckelordet är VISION – att ledaren, och därmed församlingen bärs av en vision. Det är viktigt att ledaren kan kommunicera sin vision till dem som skall ledas, annars är den inget värd. Modéus citerar också Leif Norrgård i Döderhults församling som pekar på behovet att i en vision också vara lyssnande, både till människor omkring sig och till Gud. ”Vi behöver ledare som vågar tala om Gud.”³³

Nästa nyckelord är ÄKTHET. Ledaren behöver inte vara perfekt eller prickfri men måste kunna vara äkta i relation till dem som skall ledas och till det budskap som skall förmedlas. Det har ett värde att ha kommit en bit på vägen i sin egen mognad och både i sin tro och i sina tvivel. Det finns ett behov i kyrkan idag att kombinera personlig mognad och teoretisk chefskunskap menar Modéus.

Det tredje nyckelordet är RELATION. Allt möte bygger på relationer. I kyrkans perspektiv är det dessutom viktigt att tänka ledarskapet i de små, nära enheterna där personliga relationer kan få växa och människor kan känna sig sedda. Ett relationellt sätt att se på sin verksamhet alltså.

Modéus återkommer också på flera ställen i sin bok till LYSSNANDET och hur viktigt det är. Han talar om lyssnandets triangel där det handlar om att lyssna åt tre håll; till Gud, till sig själv och till andra. Som ledare menar Modéus att det är viktigt att finna balansen mellan dessa tre, både för sin egen skull, för att orka vara en bra ledare och för gruppens skull, för att de som finns i gruppen skall få utrymme.

Att vara kyrka är inte att vara ett företag. Som kyrka måste vi räkna med Guds ledning och fråga efter den. Att vara ledare är att också vara förankrad i sig själv, att lyssna till sig själv och att våga ledas dit man egentligen inte vill gå. Vad gäller lyssnandet till andra menar Modéus att chefen i alla fall på pappret bör vara rätt bra på att lyssna på sina medarbetare men om ledarskapet skall vara ett lyssnande ledarskap fullt ut gäller det att hitta former för att lyssna på alla, hela den gudstjänstfirande församlingen eller de yngsta barnen i barngrupperna.

³² Modéus, F, *Längta efter liv, församlingsväxt i Svenska kyrkan*, Stockholm, Verbum, 2009 sid. 175.

³³ Ibid. sid. 175.

3.4 Norma Cook Everist

I boken ”*Transforming Leadership*” talar Cook Everist & Nesson om förvandlat ledarskap.

Förvandlande ledarskap har tre dimensioner. Först talar vi om ledarskap som förvandlar församlingar mot deltagande i Guds mission för rättvisa och motivering. För det andra menar vi att ledarna själva ombildas och förvandlas. För det tredje, förvandlat ledarskap innebär övertygelse om att alla medlemmar i Kristi kropp har gåvor att dela och att dessa människor också kommer att omvandlas/förvandlas som en del av denna resa ³⁴(Fritt översatt från engelska)

I sitt föredrag pekar Cook Everist bland annat på att en ledare måste vara ledare och tjänare för sin grupp. Det är farligt med ledare som antingen abdikerar och släpper ansvaret eller med ledare som bara är auktoritära och bestämmande utan hjärta och ansvar. Vi behöver hjälpas åt att se och utveckla det förvandlande ledarskapet i en grupp för att få gruppen att växa. Genom att ställa fyra tänkta karaktärer för ledarskap i relation till varandra försöker hon förmedla sina tankar (Fritt översatt från engelska):

Makt

Ledaren förstår makt och använder den effektivt
Tjänaren ger makten vidare till andra – i ett gott syfte
Maktmissbruk är auktoritärt
Vägran att hävda sin egen makt är abdikation

Närvaro

Ledaren är medveten om sin egen storlek och närvaro och använder dem väl
Tjänaren ser människors behov där människorna är
Den auktoritära försöker vara större än livet
Den abdikerande försöker gömma sig eller försvinna

Kunskap

Ledaren är kunnig och ger klara direktiv
Tjänaren frågar och möter människor i deras tänkande
Den auktoritära tror han eller hon vet allt och är ovillig att lära sig av rädsla för att förlora ansiktet
Den abdikerande tror han eller hon inte vet och därför inte kan lära sig från eller om andra

Roller

Ledaren hävdar myndigheten i sitt ämbete och respekterar de roller andra har i sammanhanget
Tjänaren rör sig fritt bland människor och har därmed möjlighet att tjänstgöra i en rad olika roller utan att förlora sin identitet
Den auktoritära fodrar myndighet/bemyndigande i alla situationer
Den abdikerade förringar sin roll

³⁴ Cook Everist & Nesson, *Transforming leadership*, Minneapolis, Augsburg Fortress, Minneapolis, 2008 sid. VIII.

Relationer

Ledaren är bestämd och kan interagera med människor

Tjänaren anser varje person viktig och lyssnar

De auktoritäre blir isolerad

Den abdikerande förringar sig själv genom beroende

Beslutfattande

Ledaren fungerar väl och avgör/tar beslut

Tjänaren konsulterar, jämkar och underlättar gemensamma beslut

Den auktoritäre kontrollerar

Den abdikerande kan inte fatta beslut

Proklamerande/bestämmande

Ledaren med övertygelse

Tjänaren med ett lyssnande öra

Den auktoritäre manifesterar

Den abdikerande är tyst eller viskar³⁵

³⁵ Jfr Cook Everist & Nesson, *Transforming leadership*, Minneapolis, Augsburg Fortress, 2008, sid. 65 ff.

4 Ledarskapsmetoder i företag och organisationer

Human Resource-perspektivet

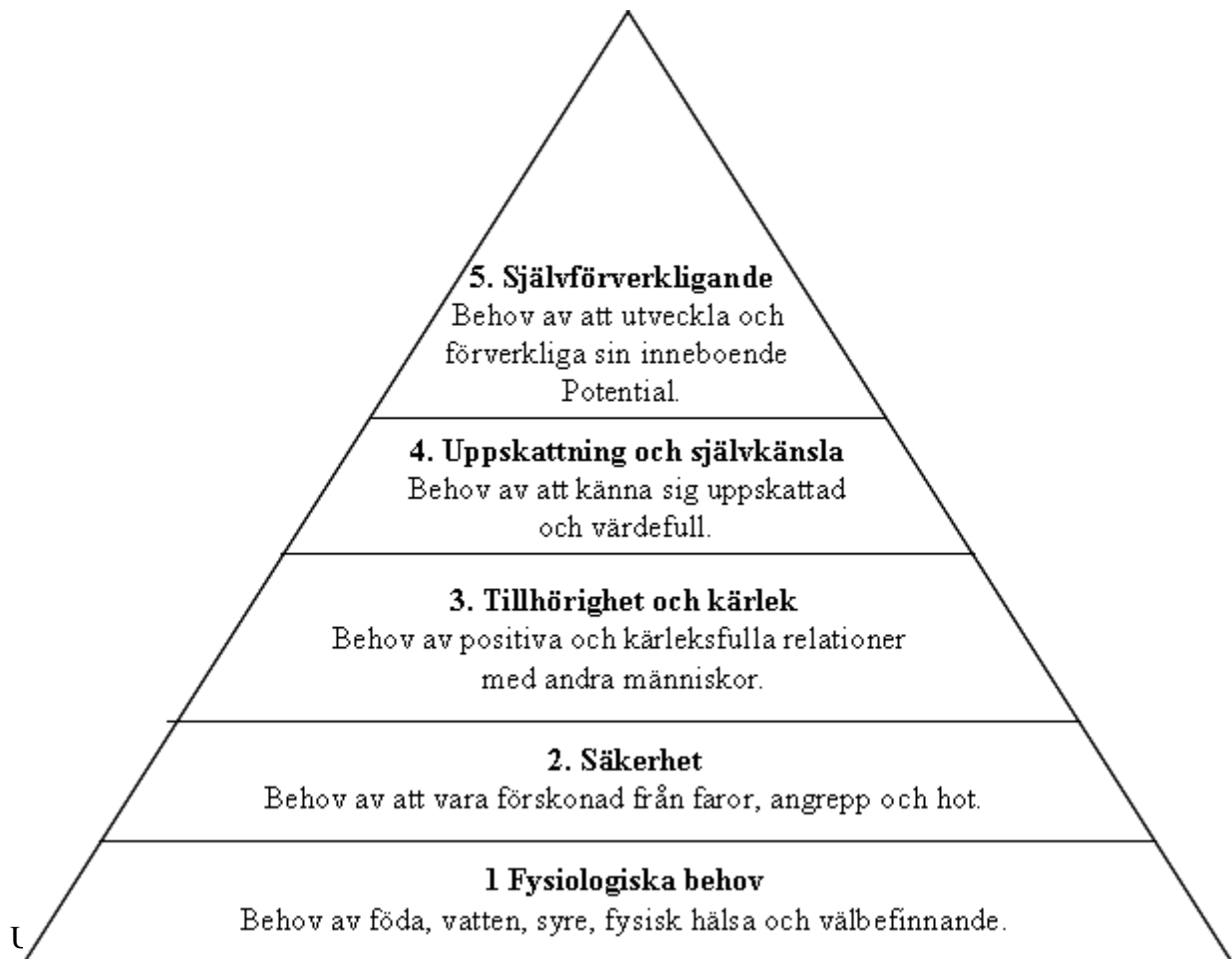
Perspektivet bygger enligt Bolman & Deal på ett antal grundläggande förutsättningar som sätter förhållandet mellan individ och organisation i fokus:

- Organisationer finns till för att uppfylla människors behov, inte tvärt om.
- Människor och organisationer behöver varandra. Organisationer behöver nya idéer, energi, kunskaper och färdigheter; människor behöver lön och möjligheter att utvecklas och göra karriär.
- När överensstämmelsen mellan individ och system är dålig blir minst en av parterna lidande. Antingen utnyttjar organisationen människorna eller tvärt om, eller så går båda förlorande ur spelet.
- När överensstämmelsen mellan individ och system är god tjänar båda parter på det. Individerna får ett meningsfullt arbete som skänker dem tillfredställelse och organisationen får den kunskap och energi som krävs för att lyckas.³⁶

Maslows behovspyramid

Maslows idé bygger på att människor har vissa grundläggande behov som måste vara tillfredställda innan man kan förvänta sig att individen till slut i den femte och enligt Maslow högsta nivån kan komma till självförverkligande.

³⁶ Bolman, LG & Deal, TE, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur, 2005, sid.151 f.



Teori X och teori Y

McGregor fann att beroende på vilka förväntningar man hade på t.ex. en personalgrupp fick man ett resultat som liknade självuppfyllande profetior. Teori X säger ”om man utgår från att människor är lata och i behov av fast ledning och behandlar dem därefter kommer de också att bete sig i enlighet med förväntningarna.”³⁷ Väljer man istället att tro människor om en egen vilja att engagera sig och tänka själva och kreativ till organisationens eller företags bästa kommer man till teori Y där ”ledningens viktigaste uppgift är att ordna de organisatoriska betingelserna på ett sådant sätt att människor kan uppfylla sina egna behov på bästa sätt genom att rikta sina ansträngningar på de belöningar organisationen ger.”³⁸ Mc Gregor menar alltså att man påverkar människors förmåga att prestera kreativt och konstruktivt genom hur man behandlar individerna och hur man visar dem förtroende.

³⁷ Bolman, LG & Deal, TE, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur, 2005, sid. 155.

³⁸ Ibid. sid. 156.

Flera av de böcker och texter jag läst pekar på skillnaden mellan chef och ledare. Medan chefen har sitt mandat uppifrån; från styrelsen, någon högre chef eller form av företagsledning måste ledaren skaffa sig sitt mandat underifrån, från dem som skall ledas. Om det inte finns ett förtroende och ett mandat från de ledda kan ledaren inte leda. En chef *kan* få det mandatet från sina underställda och det är naturligtvis önskvärt men det är inte självklart. ”Ledare är en person, som andra personer, i en grupp eller en större organisation, vill ha som ledare och som man därmed vill följa. Ledarens arbete bygger på det förtroende, som ledaren kontinuerligt måste förtjäna.”³⁹ Att förtjäna förtroende kontinuerligt betyder att man alltid måste arbeta med sin roll och sin relation till gruppen.

4.1 Lee G Bolman & Terrence E Deal

På de områden där man idag inom företag och organisationer talar om ledarskap lyfter man till exempel fram Human Resource-perspektivet (HR-perspektivet), vilket går ut på att man kan anpassa en organisation efter mänskliga behov i gruppen och på så sätt påverka gruppdynamiken på ett positivt sätt. Istället för att som tidigare utgå från att arbetare inte hade några rättigheter förutom sin lön och att de för övrigt bara hade att arbeta och lyda order utgick HR-perspektivets förespråkare från att ”människors färdigheter, attityder, energi och engagemang är tillgångar av avgörande betydelse vilka antingen hjälper eller stjälper en organisation.”⁴⁰ Här kan man genom att se och respektera människan nå positiva mål för hela organisationen.

I boken ”*Nya perspektiv på organisation och ledarskap*” beskriver Bolman & Deal bland annat Maslows behovspyramid där människans behov delas in i fem kategorier där behov ett måste tillfredställas innan man kan gå vidare och uppnå/tillfredställa nästa nivå. Underifrån består behoven av följande behov enligt Maslow:

1. Fysiologiska behov. (behov av föda, vatten, syre, fysisk hälsa och välbefinnande.)
2. Säkerhet (behov av att vara förskonad från faror, angrepp och hot)
3. Tillhörighet och kärlek (behov av positiva och kärleksfulla relationer med andra människor)
4. Uppskattning och självkänsla (behov av att känna sig uppskattad och värdefull)
5. Självförverkligande (Behov av att utveckla och förverkliga sin inneboende potential)⁴¹

³⁹ Wiklund, K, *Lilla ledarboken*, Strängnäs, Strängnäs stift, 2006, sid.33.

⁴⁰ Bolman, LG & Deal, TE, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur, 2005 sid. 150.

⁴¹ Bolman, LG & Deal, TE, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur, 2005 sid. 154.

I vår vardag är det ganska givet för de flesta att de fysiologiska behoven och behoven av att känna sig säkra är tillfredställda. Det blir på nivå tre som handlar om relationer som ledaren, oavsett om det är i företaget eller församlingen, kan börja sin reflektion om ett aktivt och medvetet ledarskap. Bokens författare menar att relationer intar en prominent plats både vad gäller den behovstillfredsställelse individen får av sitt arbete eller sin insats för ett sammanhang och vad gäller organisationens effektivitet. Som ledare behöver man ständigt fundera kring frågor av typen.

1. Vad är det som egentligen händer i denna relation?
2. Varför beter sig andra människor som de gör?
3. Vad kan jag göra åt det?⁴²

Genom en medvetenhet om relationerna och dess betydelse för processen kan ledaren hjälpa utvecklingen framåt både för individen och organisationen.

Författarna reflekterar vidare kring moral och politik och hur moralen i en organisation påverkar individernas vilja och förmåga att fungera som goda ledare ut i organisationen. De hänvisar till Block som menar

att byråkratiska cykler ofta får människor att känna sig sårbara, maktlösa och hjälplösa. Vi oroar oss för att makten, om vi ger ifrån oss en för stor del av den, kommer att vändas emot oss... För att komma undan detta dilemma måste chefer hitta sätt att stödja strukturer, procedurer och policy som främjar individernas förmåga att skaffa sig makt över sin arbetssituation.⁴³

Block påtalar att man som chef och ledare måste förmedla en känsla av mening och värde för dem som skall utföra ett arbete – en vision av målet av det arbete som skall utföras. Block återkommer till Maslows behovspyramid och menar enligt Bolman och Deal att ”moraliska ledare vädjar till behovspyramidens högre nivåer.”⁴⁴ I ett vidare resonemang lyfter författarna fram ett resonemang från Burns där han stödjer sig på Maslow och Kollberg och säger:

Om ledare skall kunna vara effektiva och i stånd att mobilisera och höja de intressenter de företräder måste de vara ’hela individer’, individer med full förmåga att tänka och känna. Det problem de ställs inför som lärare och ledare är inte att främja inskränkt och egoistiskt självförverkligande utan att vidga medvetenheten om mänskliga behov och hur man kan uppfylla dem och förbättra den större samhällsliga situation som lärare och ledare har ansvar för och makt över. Vad innebär då allt detta när vi skall lära ut ledarskap i motsats till manipulation? ’Lärare’ – avsett vilken skepnad de framträder i – använder inte tvång mot sina elever och använder inte eleverna som medel. De betraktar dem som ’medsökare’ i sökandet efter sanning och ömsesidigt självförverkligande. De hjälper eleverna att definiera moraliska värderingar, inte genom att tvinga på dem sin egen moral utan genom att lägga fram situationer som innebär

⁴² Bolman, LG & Deal, TE, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur, 2005, sid. 206.

⁴³ Ibid. sid. 266.

⁴⁴ Ibid. sid. 267.

moraliska val och sedan uppmuntra till diskussion och debatt. De försöker hjälpa eleverna att nå det moraliska resonemangets högre stadier och därmed en högre form av moralisk bedömning.⁴⁵

Burns pekar på att ledarens skall gå med eleverna, var medveten och lyfta också samtalet kring moral och människovärde.

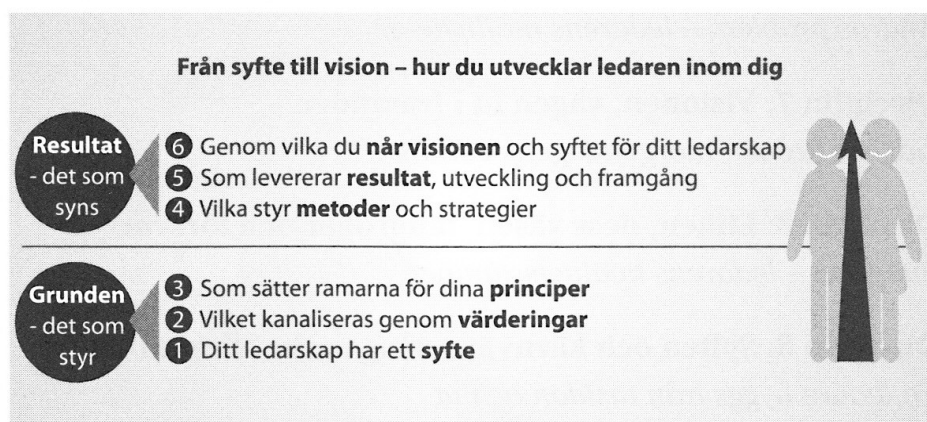
4.2 Tommy Lilja

Tommy Lilja förstärker i sin bok ”*Personligt ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig*” tanken på vad vi ser utifrån Maslow – människan vill komma vidare, dvs. när behov ett och två är säkrat strävar vi vidare och vill nå behovstillfredsställelse på nivå tre.

”Maslows behovshieraki ger en förenklad bild av verkligheten, men hjälper oss att förstå hur olika faktorer i livet motiverar oss som människor. Huvudpoängen är att när ett behov blivit tillfredställt dyker nya upp. Människan nöjer sig inte med att vara mätt, det är inte så enkelt.”⁴⁶

Lilja menar att individen alltid strävar vidare mot nya högre nivåer när de primära behoven tillfredsställts.

Lilja menar att det är viktigt att utveckla ledaren inom personen. Han ger en bild som beskriver stegen ”Från syfte till vision – hur du utvecklar ledaren inom dig”:



47

Utgångspunkten är alltså att man måste ha en grund som bygger på syfte, värderingar och principer för att kunna nå ett resultat som genom metoder når resultat som leder till att man uppnår visionen.

⁴⁵ Bolman, LG & Deal, TE, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur, 2005. sid. 267.

⁴⁶ Lilja, T, *Personligt ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig*, Malmö, Liber, 2009, sid. 39.

⁴⁷ Ibid. sid. 9.

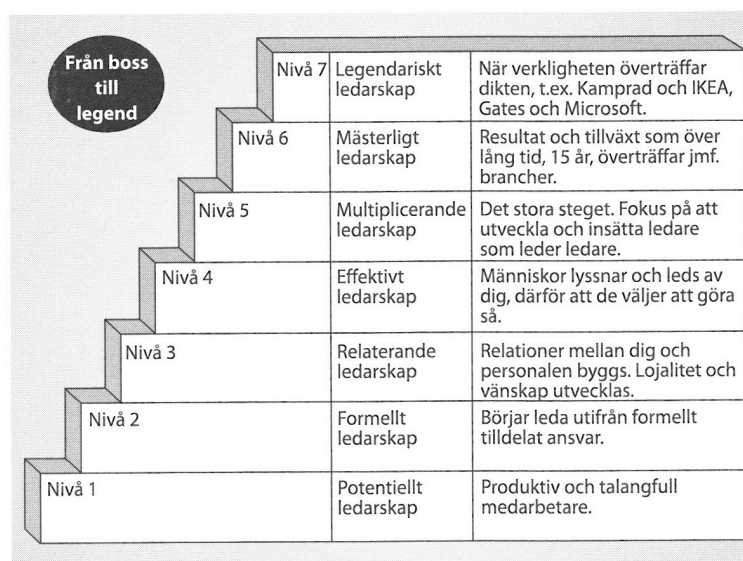
Värdegrunden, det vill säga nivå två, är viktig för Lilja. Han menar att vi måste ha en väl förankrad värdegrund, i det sammanhang vi verkar, för att komma vidare i systemet som bilden visar. Värdegrundsfrågan kan kopplas till teologi, människosyn, kunskapssyn – allt beroende på inom vilken organisation vi verkar.

Lilja markerar tydligt att ledarskap alltid innebär någon form av makt. En makt som man som ledare måste förvalta och inte missbruka. Det ledarskap som Lilja eftersträvar handlar om ett förtroendefullt ledarskap, inte ett tvingande ledarskap utan ett frivilligt självvalt efterföljande av en ledare som har sin grupps fulla förtroende och som bygger på trygga och dynamiska grunder. Ledaren har ett inflytande över gruppen och individerna i gruppen, ett

inflytande som utvecklas utifrån ett dynamiskt förhållande mellan dig och dem du leder. Din makt kommer att stå i relation till hur du hjälper dem att förverkliga sina drömmar och sina liv. Konsekvensen blir att deras lycka blir din framgång [...] Du kommer att bli 'störst' genom att betjäna andra... Nyckeln till framgångsrikt ledarskap blir att framgångsrikt leda andra.⁴⁸

En annan viktig del i ett gott och förtroendefullt ledarskap är att man som ledare alltid är öppen för konstruktiv kritik. Ingen är felfri och en dynamisk miljö måste innefatta sammanhang där ledaren får och tar emot konstruktiv kritik för att bli bättre. I en sådan miljö skapas också så småningom goda förutsättningar att ge kritik inom hela gruppen. En annan viktig insikt som Lilja ger är att man som ledare kan delegera bort allt – utom det yttersta ansvaret. Lilja påpekar att detta oundvikligen leder till att man som ledare ibland känner sig utsatt och övergiven oavsett om man egentligen har stöd eller inte och att man måste mentalt träna sig för att orka med sitt ansvar som en god ledare. I en bild av en trappa beskriver Lilja nivåer i ett ledarskap där han menar att man måste gå alla trappstegen nerifrån och upp och att det är få förunnat att nå de översta stegen. Dock menar han att den reflekterande ledaren bör vinnlägga sig om att sträva uppåt och att man åtminstone bör sätta nivå fem som riktmärke innan man slår sig till ro.

⁴⁸ Lilja, T, *Personligt ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig*, Malmö, Liber, 2009, Liber, Malmö, sid. 13.



49

Om nivå fem skriver Lilja bl.a.

Den som drömmer riktigt stora drömmar måste besitta förmågan att upptäcka och rekrytera ledare, vilka kan präglas av konceptet för att med stort och medvetet ansvar driva egna divisioner [...] inom ramen för visionen.⁵⁰

Även om nivå fem med det multiplicerande ledarskapet är väl godkänt som mål bör vi som ledare fortfarande fundera på hur vi kommer ännu längre upp i trappan.

Lilja fortsätter med att påpeka att man som ledare inte kan använda en hand hos sin medarbetare utan att man också måste se hela människan. Du måste veta att din medarbetare mår bra med hela kroppen för att hon skall kunna göra ett bra jobb. Fortsättningsvis måste du som ledare vara bekväm och trygg med din roll och den värdegrund det bygger på. Den etik och den värdegrund som ligger till grund för arbetet som skall utföras måste vara din. Intressant är att Lilja påpekar att detta är allmängiltigt, men för oss som arbetar i idéburna organisationer är det än viktigare. Som ledare måste du vara trovärdig och du blir fort genomskådad av din grupp om du försöker dölja något. ”Du måste leva ett snäpp över din ledarskapsnivå, därför att du sätter exemplet. Du är iakttagen! Vad folk ser dig göra kommer mer än dina ord att påverka dem och framförallt avgöra vilket förtroende de ger dig som ledare.”⁵¹ Lilja avslutar sin bok med att påpeka att ”Ledare byggs från insidan och ut och längst ned i din ledarpersonlighet finns själva syftet, den bakomliggande orsaken som driver

⁴⁹ Lilja, T, *Personligt ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig*, Malmö, Liber, 2009, Liber, Malmö, sid. 33.

⁵⁰ Ibid. sid. 28.

⁵¹ Ibid. sid. 175.

dig samt dina kärnvärderingar.”⁵² Som ledare måste man alltid vara medveten om vilka bakomliggande orsaker värderingar som styr mitt handlande.

4.3 Gunilla Wahlström

I boken ”*Samspel och ledarskap en vardagsbok för pedagoger*” lyfter också Gunilla O Wahlström värdet av relation. ”Att leda andra är, förutom givetvis att genomföra det uppdrag man fått, att ta ansvar för att relationen blir till ömsesidig glädje och tillfredsställelse.”⁵³ Det är inte förrän man uppnår ömsesidig relation och trygghet som man når det optimala ledarskapet. Kommunikation och hur vi når fram med det som skall sägas är en annan viktig bit i ett ledarskap. ”Det viktigaste är inte vad jag har sagt till en grupp eller till en enskild individ. Det viktigaste är vad mottagaren tagit emot.”⁵⁴ Det finns en fälla eller fara i att lägga ansvaret på mottagaren när budskapet inte nått fram men avsändaren bär ett stort ansvar både i att vara medveten om hur mottagaren tolkat och hur tolkningen kunde bli som den blev. Ett generellt gott råd i det sammanhanget är att göra till en god vana att ställa återkopplingsfrågan; ”Vad sa jag?” eller ”Vad ville jag att vi skulle göra nu?”. Genom en god relation till individerna och till gruppen kan ledaren, pedagogen förhoppningsvis nå fram till det som är den största utmaningen i pedagogernas värld enligt Wahlström” Att hjälpa människor att få tillgång till sina resurser.”⁵⁵ Det är när människan hittar sina egna resurser som en grupp eller en hel organisation kan utvecklas och växa.

⁵² Lilja, T, *Personligt ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig*, Malmö, Liber, 2009, sid. 185.

⁵³ Wahlström. G O, *Samspel och ledarskap en vardagsbok för pedagoger*, Stockholm, Liber, 2005, sid. 26.

⁵⁴ Ibid. sid. 35

⁵⁵ Ibid. sid. 47

5. Nyckelbegrepp

Det finns ett antal nyckelbegrepp som återkommer i de olika texter jag läst. Jag gör här en sammanställning tvärs igenom materialet för att hitta likheter och skillnader i synen på ledarskap.

5.1 På Guds uppdrag – kallad

Kyrkans styrdokument ”*Kyrkoordningen*” talar om församlingens uppdrag i fyra begrepp; gudstjänst, undervisning, diakoni och mission.⁵⁶ Under samtliga dessa rubriker kan man finna människor som har fått uppdraget att leda. Leda gudstjänster, leda undervisning, leda diakoni och leda mission. Kort sagt att leda församling. Hela församlingen eller en del, som kyrkoherde och arbetsledare eller som frivillig ledare i en liten grupp av församlingsmedlemmar i församlingen. En bibliskt förankrad tanke i detta är att Gud kallar människor till att utföra dessa uppdrag – Gud kallar människor till att t.ex. ta ett ledaransvar. Jesus ger sina lärjungar uppdraget att gå ut och göra alla folk till lärjungar i missionsbefallningen

Då gick Jesus fram till dem och talade till dem: ’Åt mig har getts all makt i himlen och på jorden. Gå därför ut och gör alla folk till lärjungar: döp dem i Faderns och Sonens och den helige Andens namn och lär dem att hålla alla de bud jag har gett er. Och jag är med er alla dagar till tidens slut. (Matt 28:18-20)

Så handlar t.ex. Mose på Guds uppdrag enligt Söderpalm och så fungerar kyrkan idag. Också Nouwens tankar går att knyta till kallelse då han talar om att ledaren alltid måste sätta Jesus och sin äkta kärlek till honom i första rummet. Modéus kommer in på samma sak då han skriver att vi som kyrkan måste räkna med Guds ledning och fråga efter den. Detta går väl ihop med Luthers tankar om det allmänna prästadömet där vi alla är kallade till ett uppdrag av Gud. Också Liljas bild av värdegrundens betydelse för hur vi går vidare med vårt uppdrag går utifrån ett kyrkoperspektiv att koppla till kallelsen. Alla dessa tankar handlar i grund och botten om att utföra sitt uppdrag som ledare fullt medveten om vem som givit uppdraget – Gud.

⁵⁶ *Kyrkoordningen*, 2 kap, 1 §.

5.2 Förberedelse – utbildning

Att vara ledare handlar om att ta ett ansvar eller att tacka ja till ett uppdrag. Flera av texterna som finns med i detta arbete talar om vikten av utbildning och fortbildning för den som är satt att vara ledare. Som ledare behöver man avsätta tid för både eftertanke och vidareutveckling. Fjellström pekar på att Mose lever i öknen och i Faraos hov innan han går in i sin ledaruppdrag. Därmed får Mose dels tid till eftertanke och mognad i livet i öknen och tillfälle att se andra villkor och kulturer i hovets sfär. Fjällström påpekar också behovet av att som ledare reflektera över det man har med sig av erfarenheter i livet; både misslyckanden och goda erfarenheter. Allt detta bildar den plattform man som ledare har att stå på i sitt ledarskap och behöver vara väl genomarbetat och genomreflekterat.

Krokmarks text brottas hela tiden med frågan om Jesus är Guds son eller inte. Texten är skriven utifrån ett vetenskapligt perspektiv där Kroksmark försöker komma förbi den gudomliga infallsvinkeln – samtidigt menar Kroksmark hela tiden att Jesus utifrån ett rent mänskligt perspektiv var exceptionellt duktig som pedagog och hade en kunskap om både det allmänmänniska och den enskilda människan som är svår att förklara – om Jesus nu inte var Guds son.⁵⁷

När Nouwen talar om hur man bör förbereda sig för sitt ledaruppdrag pekar han först på svårigheten att hålla en professionell distans, för att inte bli utbränd eller knäckt av det man kan få bära som ledare. Därefter säger man att man därför bör ta Jesus som förebild, bli den gode herden som känner sina får och är beredd att ge allt för dem. Nouwen menar att man med rätt förberedelse och självinsikt vågar och skall gå nära människor i ett kyrkligt ledarskap. Här säger han i princip samma sak som Modéus som påpekar att det inom kyrkan idag just finns behovet av att kombinera personlig mognad med professionell chefskunskap, vilket också kan läsas ledarkunskap i ett vidare perspektiv tänker jag.

5.3 Lita på Gud – sin uppdragsgivare

Söderpalm menar att Mose litar på Gud och inte flyr sitt uppdrag. Mose kan ana vilka svårigheter han kommer att möta men när han väl bestämt sig för att tacka ja till uppdraget förlitar han sig på att få Guds hjälp. Nouwen pekar på att Jesus och ledarens äkta kärlek till honom i första rummet måste komma i första rummet. ”Framtidens kristna ledare är

⁵⁷ Kroksmark, T, *Didaskalos*, Göteborg, Daidalos, 1996, sid. 21.

människor som verkligen känner Gud”⁵⁸ skriver Nouwen och markerar på det viset behovet hos ledaren att hela tiden ställa sitt uppdrag i relation till Guds vilja och till sin egen gudsrelation. Fjällström uppmanar sina läsare att våga ta strid med Gud, att ifrågasätta Guds beslut och att därmed också få chansen att växa i tro när brottningen med Gud är passerad. Att vara kyrka är inte att vara företag – i kyrkan får och förväntas vi räkna med Gud – och därmed fråga efter hans ledning skriver både Modéus och Lilja. För att kunna räkna med Gud behöver vi leva i samtal med honom. Söderpalm pekar på att Mose lever i ett ständigt samtal med Gud i bön för sig själv och för andra. Eftersom Mose lever nära Gud i kommunikation vågar han också ifrågasätta Gud och Guds beslut. Här menar både Fjällström och Söderpalm att Mose har något viktigt att lära dagens kyrkliga ledare.

5.4 Delat ledarskap – med Gud som huvudledare

Mose får först gå tillsammans med sin bror Aron. I ett senare skede när Mose håller på att jobba ihjäl sig i sin ledarroll tar hans svärfar Jetro honom i ett samtal där Jetro säger - Du måste dela med dig och ta hjälp annars orkar du inte. Då inser Mose och låter sig därefter hjälpas av ”de 70”⁵⁹. Nouwen tar Jesus som förebild; lärjungarna sändes två och två – Nouwen tar gärna någon med sig och manar oss att göra det samma.

5.5 Människosyn - kunskapssyn

Krokmark menar att Jesu kunskapssyn hänger samman med hans människosyn. Till exempel pekar han på hur Jesus ser människan och hennes behov innan man ger sig till att undervisa henne. Krokmark pekar på att Jesus såg den enskilda människan, ibland till sin omgivnings både förvåning och irritation: ”T.ex. undervisade Jesus barn. Fallna kvinnor, syndare och tullindrivare fanns i hans omedelbara närhet, några ingick möjligen också i elevskaran?”⁶⁰ Liknelserna ger tolkningsutrymme menar Krokmark. Att liknelserna har så många bottnar öppnar upp för både dåtidens och nutidens människor att läsa in sina relevanta tolkningar.

Våga tystnad är ett begrepp som återkommer i samtalsmetodik och mötet med olika typer av själavårdskontakter. Krokmark exemplifierar med berättelsen om den kanaaeiska kvinnan i Matteus 15. Kvinnan ber Jesus om hjälp för sin sjuka dotter och först väljer Jesus att vara tyst en lång stund och inte besvara kvinnans bön om hjälp. Efter tystnaden kommer en

⁵⁸ Nouwen, H, *I Jesu namn, Att leda med sann auktoritet*, Örebro, Libris, 1989, sid. 30.

⁵⁹ Söderpalm, P-O, *Att leda Guds folk*, Göteborg, Förlagshuset Gothia, 1984, sid. 20.

⁶⁰ Krokmark, T, *Didaskalos*, sid. 173 Göteborg, Daidalos, 1996, sid. 173.

diskussion mellan kvinnan och Jesus där kvinnan menar att även om hon inte är judinna och ingår i Jesu huvudsakliga målgrupp är han så stark och har sådan makt så bara smulor av hans gudomlighet skulle kunna hjälpa kvinnan och hennes dotter. Kroksmark menar här att ”Den förändringsprocess som sker, och som Jesus sannolikt skulle kalla omvändelse, sker som ett resultat av tystnaden.”⁶¹ Först innebär tystnade att kvinnan distanseras från både Jesus och sin förhoppning att få hjälp, men i tystnaden tänker hon till en gång till och vågar fråga en gång till. Tystnad är på detta vis en etablerad metod i olika typer av självavårdssamtal och samtalsterapier.

Human resource-perspektivet handlar om att anpassa en organisation efter mänskliga behov i gruppen och på så sätt påverka dynamiken i gruppen på ett positivt sätt. Mänskliga resurser är en stor del av en organisations eller ett företags kapital, oavsett om vi talar om pengar i bokslutet eller om vilka tillgångar man som organisation har i medlemmar, ledare eller andra medarbetare. Som ledare för andra – inte minst för andra ledare – måste man hela tiden se till hela människan. Lilja påpekar tydligt att man inte kan anställa en hjärna eller en hand, man får hela personen på köpet. Det innebär att man som ledare måste se till att de man skall leda mår bra i sin helhet. Naturligtvis kan individer påverkas av fysisk sjukdom eller personliga problem men i det här arbetets kontext är det bitar där vi som ledare kan gå in och stötta och ta ansvar för personers helhetssituation.

Både Bolman & Deal och Lilja utgår i sina resonemang ifrån att människan kan och vill utvecklas. De grundar sig i båda fallen bland annat på Maslows behovspyramid när de hävdar att människor, bara de har de nedre behoven tillfredställda och får rätt både stimulans och mandat att jobba vidare besitter en potentiell förmåga att utvecklas till trygga och inspirerade individer.

Tillit till människors förmåga handlar om människosyn. Wiklund skriver att det är viktigt att lita på människor och ha en tilltro till att de kan. Dessa tankar stämmer väl överens med den tjänande ledaren hos Cook Everist som vågar ge makten vidare till andra och som ser människors behov där de är. Här kan vi också knyta an till Kierkegaard när han säger att vi måste möta den vi skall leda där hon är.

⁶¹ Kroksmark, T, *Didaskalos*, sid. 173 Göteborg, Daidalos, 1996, sid. 216.

5.6 Professionalism

Att leda och vara ledare i en idéburen organisation som kyrkan handlar mycket om att arbeta med sig själv och sina egna värderingar som redskap. Här finns många fallgropar. Också när vi arbetar med och för det vi tror på måste vi skaffa oss en kompetens och en kunskap om vad det innebär att vara ledare. Som professionell ledare är det viktigt att ha kunskaper om hur ledarskap fungerar och bör utföras menar Nouwen. Samtidigt pekar han på att ett sådant ledarskap måste bäras av dels en äkta kärlek och tilltro till Jesus och till en öppenhet gentemot dem man är satt att leda utifrån den egna tron osv. och att en trygghet i den egna tron ger ledaren möjlighet att ”gå nära” och på djupet med de svåra frågorna också i relation till dem som skall ledas. Modéus talar om en äkthet i ett ledarskap och säger:

För den som ansvarar för rekrytering och ledarutbildning i Svenska kyrkan borde det vara av värde att reflektera kring balansen i utbildningens innehåll av moment som handlar om å ena sidan personlig mognad och å andra sidan teoretisk chefskunskap.⁶²

I detta sammanhang talar Modéus också om vikten att också ha respekt för sina tvivel, att våga erkänna att man trots att man är ledare, och kanske till och med chef, också lever med en egen personlig tro som också kan innefatta tvivel och frustration. Lilja talar om att ledarskap alltid innefattar någon form av makt vilket också Cook Everist är inne på. Lilja fortsätter med att påpeka att en dynamisk och trygg miljö ger utrymme först för att ge ledaren konstruktiv kritik och i förlängningen av det att i gruppen ge konstruktiv och utvecklande kritik tillbaka inom hela gruppen. Som professionell och genomtänkt ledare menar Lilja att ledaren ständigt måste sträva uppåt i de två scheman han presenterar. Han höjer också ett varningens finger när han mycket tydligt påpekar en annan sida av att vara professionell ledare – ledaren kan delegera bort allt – utom det yttersta ansvaret. Där – långt upp eller längst ut - är det ledaren ensam som bär ansvar vilket ställer kravet på ledaren att inse behovet av att skaffa sig kunskap och på ett plan hålla en professionell nivå.

5.7 Äkthet & ärlighet

Wiklunds bild av Transparente Blanche-äpplet och ledaren som har en tydlig och öppet redovisad kärna ger en god bild av det transparenta ledarskapet. Wiklund påpekar att man måste vara närvarande med hela sin personlighet när man utövar sitt ledarskap. Ledarskapet byggs från insidan och ut och längst ner i din ledarpersonlighet finns själva syftet påpekar

⁶² Modéus, F, *Längta efter liv, församlingsväxt i Svenska kyrkan*, Stockholm, Verbum, 2009, sid. 176.

Lilja. Utanpå syftet kommer våra värderingar och de i sin tur lägger grunden för de principer vi arbetar utifrån som ledare. Lilja beskriver det som att syfte, värderingar och principer utgör grunden för nästa nivå av metoder, resultat och den uppnådda visionen som blir resultatet av grunden.

För att kunna leda måste man ha de leddas mandat att leda dem. Där ligger skillnaden mellan chefsskapet och ledarskapet har både Bolman & Deal och Lilja påpekat. Att leda är dessutom ofta att ställa sig på samma nivå som den som skall ledas säger Modéus, att bli pedagog, den som går med och inte ställer sig över. Ledaren behöver inte alltid vara perfekt, kanske har man till och med något att vinna på att visa på sina svaga sidor, dock utan att låta de som skall ledas bära hela ansvaret för ledarens egna problem. Att vara en äkta ledare är att ha en äkta relation till både budskapet och till dem som skall ledas. Modéus talar om att vara en lyssnande ledare – att lyssna åt tre håll, till Gud, till sig själv och till dem som skall ledas. Det är ledarens ansvar att ha kontroll på att det budskap som kommuniceras ut i en grupp landar rätt påpekar Lilja. Kroksmark skriver om Jesus som på ett konkret sätt visade på vad han menade genom förebildliga handlingar. ”Läraren skulle på ett konkret sätt visa sina elever hur de själva skulle agera. Handlingen ansågs som någon form av konkretion, den var lätt att minnas då den givit konkret innebörd åt det som ansågs väsentligt.”⁶³

5.8 Våga låta de ledda gå själva

För att få ett dynamiskt och levande arbete måste den som ledare och grupper låta individerna vara fullvärdig individer som tilltros ha en förmåga att ta eget ansvar och får chansen att pröva sina egna vingar. Som ledare måste man ge tydliga strukturer menar Wiklund. Det betyder att den som leder måste vara tydlig med ramar och befogenheter och också bör ge stöd i uppföljning och i handledning. Man måste våga lita på att människor kan och klarar av olika saker. I arbetet med att leda frivilliga lyfter Wiklund ett antal huvudteser: Ha en tillåtande attityd, Släpp taget, Lita på folk! Detta får människor att växa och ger dem glädje och tilltro till sina uppgifter.

5.9 Vision

Många av texterna i detta arbete talar om värdet och behovet av att vara buren av en vision och att dela den med dem som skall ledas. Modéus menar att det är viktigt att ledaren dels

⁶³ Kroksmark, T, *Didaskalos*, sid. 173 Göteborg, Daidalos, 1996, sid. 167.

bärs av en vision och dels kommunicerar sin vision till dem som skall ledas, annars är den ingenting värd. Lilja påpekar att allt ledarskap har ett syfte och att det är detta syfte som är bottenplattan för att skapa en vision som ger resultat ut i en organisation. Tittar vi på Maslows behovspyramid kan vi se hur visionen kommer ihop med självförverkligandet – att få chansen att förverkliga sin vision – det man tror på. Ställer vi det i relation till Wiklunds tes att ledarskapet blir bäst om det är ordentligt befäst och förankrat i centrum ser vi hur viktigt det är med en genomtänkt och välförankrad vision för det man tänkt sig genomföra som ledare. För alla organisationer, och inte minst i ett ideologiskt buret sammanhang som kyrkans, innebär detta att man faktiskt måste ge sig tid att formulera och tänka igenom sin vision. Annars är risken att man kämpar på framåt i en mycket spretig värld där alla bärs av varsin vision – kanske möts de ibland men om man skrapar på ytan kan det mycket väl uppdragas att de drar åt väldigt olika håll.

5.10 Tjänande ledarskap

Nouwen citerar Jesus i Johannesevangeliet – ”Jag är den gode herden, och jag känner mina får, och de känner mig, liksom Fadern känner mig och jag känner Fadern. Och jag ger mitt liv för fåren.”⁶⁴ Han menar här att den tjänande ledaren måste satsa allt, gå in sitt ledarskap och se dem han eller hon är satt att leda till 100 %. Samtidigt påpekar Nouwen att man aldrig är ensam i detta ledarskap utan har Gud med sig. Det är också Nouwen som hela tiden återkommer till värdet av att gå ut två och två när man skall leda. Wiklund talar om vikten av att leda i relation till dem som skall ledas – att lyssna in deras behov och ge respons och stöd där det behövs. Cook Everist säger att den tjänande ledaren ger makten vidare till andra, det vill säga inte sitter och håller på makten i egna syften. Som tjänande ledare menar hon att man måste möta människors behov där de är och fråga efter människors tankar. En trygg tjänande ledare vågar röra sig bland människor och utmanas utan att förlora sin identitet. Den tjänande ledaren anser att varje person är viktig och lyssnar innan han utifrån vad som sagts försöker hjälpa individen eller gruppen att fatta goda beslut. Ledarskap handlar om att ha sin grupps fulla förtroende – byggt på trygga och dynamiska grunder. Lilja och Bolman & Deal pekar tydligt på att ledarens makt handlar om att gruppen frivilligt givit ledaren mandatet att leda.

⁶⁴ Nouwen, H, *I Jesu namn, att leda med sann auktoritet*, Örebro, Libris, 1989, sid. 48 jfr Joh. 10:14-15.

6. Diskussion ”Från kärnan till skalet”

Hela detta arbete präglas av olika människors erfarenheter av ledarskap och reflektioner kring ledarskap. För att enskilda människor och församlingar som helheter skall växa och mogna behövs genomtänkta och genomreflekterade strategier. I min slutttext pendlar jag mellan att tala om ledaren som leder en grupp och ledaren som leder andra ledare. Oftast går metoderna hand i hand i båda dessa sammanhang vilket gör att jag låtit texten behålla den strukturen.

6.1 Att bäras av en kallelse

Som ledare i Svenska kyrkans arbete ingår man i det allmänna prästadömet och lyder under dels missionsbefallningens uppdrag att ”lära och döpa” och dels under kyrkoordningens uppdrag att bedriva gudstjänst, mission, undervisning och diakoni. För lekmanaledaren kanske kallelsebegreppet inte alltid står i fokus, man kanar in i en verksamhet på ett bananskal, för att man var bra på något eller för att det rent krasst fattades en ledare i en verksamhet och man var ”dum” nog att säga ”Ja”.

För den som arbetar med ledare blir det en viktig uppgift att hjälpa människor att se sin kallelse och bearbeta sitt kallelsebegrepp. Man måste få tillfälle att reflektera över vad uppdraget som ledare innebär och vem man står som ansvarig inför. Utifrån det måste man gå vidare och bestämma sig för vart man skall leda och sist men inte minst - Varför?

Kan man idag hävda sig ha hört Guds röst lika tydligt som Mose gjorde? Eller handlar kallelse idag om att känna in och lyssna av på andra sätt. Jag tänker att det är en kallelse från Gud när någon seriöst tillfrågar en person om ett ledaruppdrag. Det kan också vara en kallelse när man håller på med en uppgift och faktiskt känner att det här passar jag för, det här är roligt, det här gör mig glad, här känner jag att jag har en uppgift att fylla. Personer som på olika sätt lever nära Gud i bön, bibelläsning och gudstjänst talar oftare om ett direkt tilltal än den för vilken kyrkan och kyrkans värld är en ny erfarenhet. Men jag är övertygad om att Gud talar genom olika metoder och att det kan ligga en Gudskallelse också i ett vanligt telefonsamtal.

Att bäras av en kallelse handlar dock inte bara om att bli kallad. Det finns en fortsättning. Det handlar om att säga ”ja” – eller att säga ”nej”. Säger man ”ja” behöver man fortsätta leva så nära en församlingskärna att man har någonting att bäras av och hämta kraft ifrån. Det är viktigt att fortsätta lyssna efter Guds röst och att försöka förstå vilket uppdrag jag egentligen fått. Är det ett uppdrag som varar för evigt eller är min kallelse just nu att t.ex.

finnas till för den här gruppen eller den här personen, något som kanske inte alls är aktuellt om ett halvår. Kallelsen handlar enligt Luther om hela livet. Utifrån Luthers kallelsetanke tycker jag att man kan tala om att alla är kallade till något, det finns en uppgift given av Gud till alla. Sedan kan den uppgiften antingen vara att leda en grupp i församlingen eller att vara städerska på ålderdomshemmet, men vi skall lyssna till Guds röst när han vill kalla oss. I Guds ögon är alla uppdrag lika behövda och värdefulla.

I fortsättningen av kallelsen gäller också att vi har ett uppdrag att skaffa oss den kunskap vi behöver för att fullfölja vår kallelse. Flera av texterna som ligger till grund för detta arbete pekar på behovet av att också hålla en professionell nivå i ett ledararbete, både för min egen skull och för dem jag leder. Kanske kan det handla om att förkovra sig i ledarskapsmetoder eller i hur människor mår och fungerar, kanske handlar det om att se till att man som ledare har någon form av handledning eller mentorskap till stöd för det ledararbete man är satt att bära.

En annan viktig insikt som Mose kom fram till och något man som ledare i kyrkans arbete aldrig får glömma bort är att det är Gud som är den egentlige ledaren. Som ledare är min huvuduppgift att peka på Gud och att hjälpa människor komma närmre honom, inte att peka på mig själv och på min storhet. Åter kan vi knyta till Kierkegaard som säger att om jag leder för att visa på min egen förträfflighet beror det på att jag är fåfäng och högmodig och snarare är ute efter den andres beröm och beundran än att hjälpa den jag är satt att leda.

6.2 Relationellt ledarskap

Allt ledarskap bygger på relation. Som ledare arbetar man hela tiden med sig själv. Detta redan i det stora vinstdrivande företaget men än mer i den idéburna organisationen och inte minst i kyrkan som bärs av den tro vi förväntas dela.

Utifrån sig själv som ledare, med de personliga styrkor och svagheter man har och utifrån de erfarenheter man bär med sig har man att leda andra. Därför är det viktigt att som Mose och som Jesus ge sig egentid både innan uppdraget sätter igång och också under tiden uppdraget fortgår. Ingen grupp är betjänt av en ledare som använder gruppen till sin personliga egenterapi eller för att bekräfta sig själv och sin egen person. Däremot kan en genomreflekterad ledare som är trygg i sig själv och i det olika erfarenheter man bär med sig mycket väl dela också personliga upplevelser både av livet och tron med gruppen för att belysa och förmedla en framåtvision.

Nouwen pekar tydligt på problematiken med att komma i en nära relation till den jag skall leda samtidigt som det inte får ”äta upp” mig som människa. Det är en svår balansgång och återigen kan man koppla till behovet av handledning för den som har ett ledaruppdrag.

Ledarskap handlar också om att vara ledare i relation till andra ledare. Jesus sände ut lärjungarna två och två, Mose fick ”de 70” och också vi bör försöka omge oss med någon form av ledarteam att dela både svårigheter och glädjeämnen med. För gruppen innebär dessutom ett delat ledarskap att man kan bejaka personkemins effekter och låta olika personer känna störst trygghet med olika ledare i gruppen.

Kroksmark påpekar vikten av att som ledare se och förstå den människa jag möter i gruppen innan jag ger mig till att utöva ett ledarskap. Samma tanke går igen i Kierkegaards text – ”Möt mig där jag är annars kan du inte föra mig vidare”.

Också i ett relationellt ledarskap måste man fundera på sin människosyn. Skall det relationella ledarskapet fungera måste den som leder bäras av en syn på människan som någon med både vilja och förmåga att sträva framåt, eller uppåt om vi skall tala Bolman & Deal eller Liljas språk. I skapelseberättelsen talas om människan skapad till Guds avbild, min människosyn bottnar i detta, att alla människor är skapade av Gud och lika mycket värda. I HR-perspektivets Y-axel tror man att individen kan bidra med något som kan leda framåt för hela organisationen. Där kan vi ta vårt avstamp. Att leda andra är att ta ansvar för att relationen blir till glädje och tillfredsställelse och hjälper människor, och därmed gruppen, att växa.

Här kan man ju också lyfta fram förmånen av att arbeta i en kontext där det fortfarande finns utrymme för de små grupperna där en nära relation fortfarande är möjlig. Exempelvis i konfirmandarbetet är jämförelsen lätt att göra; skolklassen med 25-30 elever, en lärare, ett klassrum med skolbänkar och katederbord eller samma individer i konfirmandgruppen med max 15 konfirmander, två anställda ledare och en grupp ungdomsledare, ett helt församlingshem med soffor, mysrum och andaktsrum... Det är sällan man hör skolelever beskriva sin skolmiljö som en plats där man pratar om de djupare livsfrågorna och där man känner sig sedd som person.

6.3 Transparent ledarskap

Jag återkommer till Wiklunds bild av ledarskapet utifrån Transparente Blance-äpplet. Vi börjar inifrån:

Kärnan

Jesus och min äkta kärlek till honom måste komma i första rummet. Där får jag som ledare ta min utgångspunkt och utifrån det kan jag skapa en tydlig agenda för mitt ledarskap och för den vision jag som ledare vill bäras av och driva vidare tillsammans med dem jag är satt att leda. Som ledare måste jag brinna för visionen så tydligt att det syns genom skalet av äpplet – ända inifrån kärnhuset.

I det kyrkliga sammanhanget handlar detta om att våga tala om kristen tro och våra livsfrågor i relation till vår tro. Leif Norrgård säger att vi måste ha ledare som vågar tala om Gud och jag håller med; i församlingssammanhanget måste våra grundvärderingar synas tydligt – ända inifrån kärnhuset.

Fruktköttet

Det som fyller vårt äpple eller det vi gör i vårt ledarskap handlar om våra värderingar och vår tro. Här måste vi vara tydliga med att skaffa oss kunskap i de sakfrågor som ligger till grund för vårt ledarskap och här måste vi som ledare vara tydliga med var vi står i olika frågor. Här kan vi utgå från egna livserfarenheter och troserfarenheter men det är också här vi har ett gott utrymme att tillsammans med dem vi leder dela olika erfarenheter, både av livet och av tron. Här blir det också viktigt att lyssna in individerna i gruppen och deras behov och erfarenheter. Alla har något att komma med, alla är en del av Guds skapelse och värdefulla i vårt sammanhang. Lilja påminner oss om att vi alltid har en hel människa framför oss, med sina svagheter och styrkor och som ledare är det något jag måste förvalta. Cook Everist pekar på det viktiga faktum att man som ledare alltid sitter i en maktposition vilket man också måste ta ansvar för i mötet med gruppen. Ett bra sätt att göra det är att med Modéus lyssna; lyssna på gruppen/individen, lyssna på sig själv och lyssna på Gud.

Skalet

Runt omkring ett ledarskap måste finnas tydlighet och struktur. Som ledare för andra ledare måste vi erbjuda stöd och uppföljning.Handledning är också viktigt och det kan ligga på olika nivåer beroende på vilken form av ledare och ledarskap vi talar om. I vissa sammanhang innebär handledning att man har tillgång till någon form av huvudledare eller liknande att bolla frågor och situationer med vid behov, i andra tyngre sammanhang kan handledning vara ett obligatorium antingen i grupp eller enskilt beroende på vem som skall handledas om vad.

När det gäller skalet måste man som ledare också inse att man som Cook Everist och Lilja säger aldrig kan abdikera från sitt yttersta ledaransvar – alla andra uppgifter kan man delegera.

6.4 Visionellt ledarskap

I den kyrkliga kontexten handlar visionen om kyrkans budskap. I en annan organisation eller inom ett företag handlar det om vilka värderingar och målsättningar man vill föra fram.

I det kyrkliga sammanhanget kan det vara värdefullt i ledargruppen att faktiskt tala om sina mål och sin vision. Är det alltid säkert att vi står för samma vision? Om man som ledarteam skall kunna leda en grupp mot ett mål, eller mot någon form av utveckling och mognad tror jag att man måste bäras av samma vision. Visionen kan vara olika tydligt uttalad och den kan förmodligen förändras under resans gång men gruppen måste ändå ha någon form av gemensam botten om det skall bli ett fruktbart arbete. Enligt Lilja måste ledaren från början vara klar över sitt syfte och det kanaliseras genom ledarens värderingar och sätter ramarna för ledarens principer. Så långt läggs grunden för ledarens arbete. Det deltagarna sedan ser blir metoderna ledaren väljer, resultatet som gruppen uppnår och den vision som alla förhoppningsvis därmed kan bäras av. I detta arbete är det viktigt att ledaren är jämlik, har förmåga att lyssna och gå bredvid och visar vägen. Utifrån Kierkegaard igen blir det då nödvändigt att först finna individen där hon är och de som leds och den som leder måste bäras av samma vision

6.5 Tjänande ledarskap

Människan kan och vill utvecklas – som ledare är det mitt uppdrag att se behoven och att stödja den utvecklingen. Den tjänande ledaren måste satsa allt och därmed våga vara bland människorna. Som ledare måste man våga utmanas och ifrågasättas utan att för den skull vara rädd att förlora sin identitet.

6.6 Ledarskap till växt och utveckling

Min syn på ledarskap överhuvudtaget grundar sig i min människosyn. Utifrån skapelseberättelsen och bibelns budskap tänker jag att alla människor jag möter är en del av Guds skapelse. De har något värdefullt att komma med i sig själva, inte bara efter det att jag fått tillfälle att lära dem hur det skall vara. Som ledare måste jag utifrån det ställa mig

jämsides och bredvid dem jag skall leda. Jag måste ge alla tillfälle att synas, höras och påverka det vi har att göra tillsammans. Jag ser min uppgift som pedagogens, slaven som hade som uppgift att föra eleverna till skolan, det vill säga att gå bredvid och att leda dem jag skall leda till växt och utveckling.

Så långt gäller detta alla former av ledarskap. Smalnar vi av perspektivet och tittar på ett ledarskap i kyrkans värld kan man fortsätta och ta sin utgångspunkt i uppdraget i dop- och missionsbefallningen. Gå ut, gör alla folk till mina lärjungar, döpa dem och lär dem... Här handlar det om att vara klar över sin kallelse, vilket uppdrag har jag? Och på vilket sätt skall jag fullfölja det uppdraget?

Precis som Wiklund tror jag att det är en nyckelfråga att vara närvarande med hela sin personlighet när man utövar sitt ledarskap. Samtidigt bygger det på att man har mandatet att leda gruppen – av gruppen. Det bottnar i att man byggt en relation av tillit och respekt – på ömsesidig basis. Skall man kunna leda till växt och utveckling måste man först som Mose vara klar över att man tackat ja till sitt uppdrag. Sen får man inte glömma att man därmed har sin uppdragsgivare med sig och att man inte står ensam. I mitt ledaruppdrag i församlingen har jag ständigt att förlita mig på att det är ett uppdrag jag gör i relation till Gud.

Innan man påbörjar sin ledargärning behöver man ha arbetat en del med sig själv och sina värderingar och syften. Då kan man sedan tillsammans med gruppen och med en genomtänkt ledarroll gå vidare i växande både för dem som skall ledas och för den som leder. Våga låta de ledda gå själva och pröva sina egna ben även om man som ledare hela tiden bör finnas med när man är behövd. Ledaren måste ständigt själv sträva efter att komma ”uppåt” i Liljas två scheman. Därtill föra med sig dem man är satt att leda – inte för att jag som ledare vill utan för att de vill. Har man arbetat med sin självbild och med sin tro är man trygg och kan ge plats för att både ta emot och ge kritik. Detta är viktigt för att hela gruppen skall växa och mogna. Utifrån det kan man arbeta vidare med att bygga en gemensam vision för det arbete som skall utföras

Vi har mycket att lära av bilden av det transparenta ledarskapet – inte minst om vi avser att utöva vårt ledarskap i en idéburen kontext. Som ledare måste man för det första vara klar över sina mål och sina syften. Därför kan man aldrig arbeta med en dold agenda. Det blir fort ohållbart både för en själv och för dem man är satt att leda.

För mig betyder ledarskap i alla dess former att på ett eller annat sätt göra tjänst åt dem jag skall leda. Det kan innebära väldigt olika saker men går hela tiden ut på att försöka se

människan jag har framför mig och fundera kring hur jag, med Kierkegaard, skall kunna möta henne där hon är och leda henne vidare.

7. Litteratur

Bibel 2000

- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* 2005, Stockholm: Studentlitteratur
- Cook Everist & Nessian *Transforming leadership.* 2008, Minneapolis: Augsburg Fortress
- Fjellström, Sven-Erik *Mer än brinnande buskar.* 2000, Stockholm: Verbum
- Lilja, Tommy *Personligt ledarskap – hur du utvecklar ledaren inom dig,* 2009, Malmö: Liber
- Nouwen, Henri *I Jesu namn, Att leda med sann auktoritet.* 1989, Örebro: Libris
- Kroksmark, Tomas *Didaskalos: Undervisningsmetodik vid vår tideräknings början med särskild inriktning mot Jesu undervisningsmetodik.* 1996. Göteborg: Daidalos
- Den svenska kyrkohandboken, del 1,* 2006, Stockholm, Verbum
- Kyrkoordning – med angränsande lagstiftning för Svenska kyrkan.* 2000, Stockholm, Verbum
- Modéus, Fredrik *Längta efter liv, församlingsväxt i Svenska kyrkan* 2009. Stockholm: Verbum
- Söderpalm, Per-Olof *Att leda Guds folk, Mose som förebild i det kristna församlingsarbetet* 1984. Göteborg: Gothia
- Tergel, Alf *Från Jesus till Moder Teresa,* 1973 Stockholm, Verbum,

Wahlström, Gunilla O

*Samspel och ledarskap en vardagsbok
för pedagoger* 2005, Stockholm, Liber

Wiklund, Kjell

*Lilla ledarboken, 20 tankar om
ledarskap idag och i morgon.* 2006,
Strängnäs: Strängnäs stift

8. Bilagor

Bilaga 1 – Mailkontakt med Tommy Lilja

Hej Karin

Du kan läsa mer om mig på våra hemsidor:

www.ptlministries.org

www.ptlenterprise.se

www.folkkyrkan.se

Jag är utbildad ekonom, lärare, har en teologisk kandidat i teologi vid ICI University i USA har studerat och forskat kring ledarskap sedan 1993.

Afrika, Asien och Etiopien. Har kontor med anställd personal i Sverige, Etiopien (afrikakontor), Indien och Nepal.

Vi jobbar i ca 10 länder.

Ledarna är en mix av profant affärsfolk och ledningsgrupper inom näringslivet till pastorer och församlingsledare. Jag har skrivit 9 böcker, varav en bok i ecclesiastologi har översatts till en mängd språk.

Använd gärna mina bilder, men det är viktigt att källan framgår.

Det finns två moment i boken som jag vill betona:

1. Hur leder man människor så att de följer, inte för att de måste utran för att de vill.
2. Sambandet mellan Syfte och Vision, där värdegrunden är den bärande delen. En bra fråga att ställa på din utbildning är: Hur påverkar vi värdegrunden på framtida präster beträffande ledarskap? Därför att det spelar ingen roll hur mycket modeller, eller kunskap vi tar in om inte värdegrunden förändras.

Hur förändrar man då en värdegrund? Ja, dessvärre är det inte lätt. Det finns egentligen bara två sätt:

Antingen genom en livskris eller genom ett mödosamt dagligt arbete med sig själv.

Kontraktspastor Pamela Garpenhagen, Karlskrona/Ronneby har läst min bok och är mycket positiv.

Hon är också en av de präster som läser en ny utbildning i management. Kontakta henne, hennes åsikter kanske kan användas i din uppsats. Hälsa henne från mig. Hon är mycket trevlig och engagerad.

Ring gärna på fredag mellan 10 och 12. 0456 411 98

Tommy

Från: Karin Bergenheim [mailto:karin.bergenheim@telia.com]

Skickat: den 7 april 2010 10:04

Till: tommy@ptlenterprise.se

Ämne: Kring din bok

Hej!

Jag skriver en kandidatuppsats i tro och liv på teologen vid Göteborgs universitet. Eftersom min bakgrund är församlingspedagogens har jag valt att skriva kring ledarskap och kyrka och har då hittat din bok Personligt ledarskap som i mångt och mycket bekräftar mina tankar. Kul att läsa!

Jag har använt boken i min uppsats och skulle dels vilja veta lite mer om din bakgrund – hur har du kommit att jobba med detta och på vems mandat? Vad gör du annars/tidigare som ger dig bakgrund till boken? Baksidan av boken säger att du utbildar över 500 ledare på tre kontinenter och leder två internationella organisationer...i vilket sammanhang? Och vilka kontinenter?

Så en rent konkret fråga: Jag skulle vilja använda dina bilder/scheman på sidan 9 och 24. Är det OK att jag lägger in dem i min uppsats med hänvisning till dig och boken?

Hör gärna av dig.

Med vänlig hälsning

Karin Bergenheim