

At lede mennesker

– om kristent lederskab

Henrik Nymann Eriksen og Sven Harlov Madsen

Dokumentet er en wordudgave af den trykte bog. Efter aftale med Lohses forlag er det tilladt at bruge og distribuere denne udgave elektronisk, da bogen ikke genoptrykkes. Der kan være enkelte korrekturmæssige uregelmæssigheder i denne udgave, som vi håber læseren bærer over med.

Credo Forlag
København 2003

Forord

Der bliver sat mere og mere fokus på ledelse i private og offentlige organisationer. Ledelse er gået fra at være nogle praktiske ting, en udvalgt medarbejder foretager sig, til at være en selvstændig disciplin. Den samme tendens kan man også fornemme i kristent arbejde. Der efterspørges kurser, litteratur mv., som kan give kristne ledere og bestyrelser redskaber til at varetage en god ledelse. Der er en øget bevidsthed om, at ledelsen betyder noget for medarbejdernes trivsel og for organisationens fortsatte udvikling.

Vi ønsker med denne bog at sætte særligt fokus på det kristne lederskab. Vi vil gerne inspirere til at sætte fokus på ledelse og at bruge redskaber og inspiration fra de mange gode bøger, der er skrevet om det. Samtidig ønsker vi at sætte det kristne lederskab ind i den bibelske sammenhæng, hvor det kommer til at stå klart, at den kristne leder har nogle særlige vilkår, der må skabes opmærksomhed om. Målgruppen for bogen er frivillige og ansatte ledere i kristne organisationer, menigheder og menighedsråd. Vi bruger bevidst begrebet "organisation" meget bredt i bogen. Med en organisation mener vi en gruppe af mennesker, der er sat sammen for at løse en konkret opgave. Der er selvfølgelig stor forskel på virkeligheden for en ansat generalsekretær i et missionsselskab, et menighedsrådsmedlem og lederen for en KFS-gruppe (Kristeligt Forbund for Studerende) på et studiested. Vi vover alligevel pelsen og skriver en bog, der skal forsøge at ramme alle grupper og typer af organisationer. Det betyder konkret, at bogen visse steder vil være at skyde over målet set i relation til den lille organisation som f.eks. en lokal gruppe inden for KFS, mens der for andre ledere vil være ting, der skal hentes yderligere inspiration til. Det vil også være muligt at læse udvalgte kapitler af bogen og på den måde vælge netop den inspiration, som man finder relevant i sin egen ledelsessituation. Bogen er opbygget, så de første kapitler er de mest konkrete, mens de sidste kapitler indeholder inspiration, der måske mere retter sig mod de større organisationer med ansatte medarbejdere.

Bogen er ikke tænkt som en opbyggelig bog, men som en praktisk bog om kristent lederskab med et bibelsk fundament. Vi har som forfattere hver sin meget forskellige baggrund som henholdsvis tidligere generalsekretær i Kristeligt Forbund for Studerende (nu højskoleforstander) og som formand samme sted og virksomhedskonsulent til daglig. Vi har forsøgt at kombinere det bedste fra hver vores verden for at skabe en bog, hvor praktiske redskaber og bibelske principper går hånd i hånd og giver inspiration og hjælp til at udøve kristent lederskab i dagligdagen.

Vi har bestræbt os på at være så konkrete som muligt og at give nogle eksempler og anvisninger, der på den ene side kan være med til at skabe refleksion og på den anden side gør bogen praktisk anvendelig. I de fleste kapitler har vi indbygget nogle små historier for at koble teori med virkelighed. Det er vigtigt for os at slå fast, at alle historier og navne er konstruerede til lejligheden.

Nogle af denne bogs læsere har været udsat for vores lederskab i praksis. De ved, at vi ikke altid selv har levet op til alt det, der er skrevet i denne bog. Alligevel vover vi at sende den ud. Vi vil gerne sige tak til Michael Dam Nygaard, Arne Skov, Jens Ole Christensen samt forlaget, der har læst manuskriptet igennem og givet mange gode råd til forbedringer af det endelige resultat. Vi vil gerne i taknemmelighed tilegne bogen til vores kolleger i KFS's bestyrelse i perioden 1996/98-2003.

Oktober 2003

Henrik Nymann Eriksen og Sven Harlov Madsen

Indhold

Kapitel 1: Det kristne lederskabs betydning, vilkår og særpræg	5
Lederskabets betydning Lederskabets vilkår Det kristne lederskabs særpræg	
Kapitel 2: Hvad er det, vi vil?	14
Sæt retning på arbejdet Organisationens mission og vision Målsætninger for organisationen Hvordan formulere visioner og mål? Lederen som visionsbærer Refleksionsbaseret integrering af visioner og mål	
Kapitel 3: At lede sig selv	23
Holde øje med sig selv Foran Guds ansigt: Stedet hvor visioner bliver til Modeller for autentisk lederskab Et lederskabsspejl Ansvar for egen udvikling Når ledere synder Fuldfør løbet Stress og udbrændthed	
Kapitel 4: Ledelse i team	36
Teamsamarbejde – en mulighed for at udvikle og målrette Etablering af team Spilleregler for teamsamarbejdet Uddelegering – formandens rolle i forhold til den øvrige ledergruppe	
Kapitel 5: Grus i maskineriet	45
Brug omtanke i kommunikationen Hvordan håndtere kritik på en konstruktiv måde? Typer af konflikter – og mulige håndteringer	

Kapitel 6: Hvad kendetegner et godt bestyrelsesmøde?	53
Åndeligt fællesskab Praktiske forhold	
Kapitel 7: Ansvar for mennesker – om personaleledelse	57
Ansvar for andre Ydre og indre vækst	
Kapitel 8: Mesterlæreprincippet: Jesu ledelsesstil	63
Kapitel 9: Forskellige ledelsesstile	69
Lederskabets koordinater Situationsbestemt ledelse	
Kapitel 10: Værdibaseret ledelse	75
Fundamentale og relative værdier Fælles ejerskab til værdier	
Kapitel 11: Rekruttering	79
Rekruttering handler om to ting. Tre bibelske eksempler Rekruttering helt konkret	
Kapitel 12: Forholdet mellem bestyrelse, ansatte og frivillige	84
Dialog, tillid og klar rollefordeling Udfordring med både ansatte og frivillige i en organisation	
Kapitel 13: Hvordan sikre fortsat fornyelse?	88
Åndelig fornyelse og fornyelse i almindelighed Organisatorisk fornyelse Åndelig fornyelse	
Ekstroduktion: Øvelse gør mester!	95
Appendiks til kapitel 2: Målformulering – proces og metode	96
Appendiks til kapitel 4: Opsætning af teamspilleregler	101
Appendiks til kapitel 5: Konflikttyper – og mulige håndteringer	103
Litteraturliste	104

Kapitel 1: Det kristne lederskabs betydning, vilkår og særpræg

I begyndelsen af sin mest omfattende beskrivelse af kristne ledere skriver Paulus følgende: 'Hvis nogen ønsker at blive tilsynsmand, er det et vigtigt arbejde, han trakter efter' (1 Tim 3,1). Han får dermed sagt to væsentlige ting om kristent lederskab, nemlig at det er *vigtigt*, og at det er positivt, at nogle har *lyst* til at gå ind i det. Lysten til at være leder er ikke i sig selv en from udgave af magtbegær, men derimod et godt udgangspunkt for en vital tjeneste i Guds menighed på jord.

Men hvad er en kristen leder egentlig for noget? Ja, egentlig er hele denne bog tænkt som et svar på det spørgsmål, men indledningsvis vil vi besvare spørgsmålet med et citat af amerikaneren Robert Clinton: *En leder i bibelsk sammenhæng er en person med gudgivne evner og et gudgivet ansvar for at påvirke en bestemt gruppe af Guds folk i retning af Guds formål med denne gruppe.*¹ På de følgende sider vil forskellige aspekter af sådan et lederskab blive beskrevet.

Lederskabets betydning

Da taleren ankommer til det ældre missionshus 10 minutter før mødets begyndelse, er lyset slukket og døren låst. Han har selv måttet kontakte formanden Hans dagen før for at checke, om aftalen stod ved magt. Kort efter dukker Hans op, og huset bliver åbnet. Han har glemt at tænde for varmen tidligere på dagen, så de 15 fremmødte tager først overtøjet af under kaffen. Formanden spørger, om taleren selv vil byde velkommen og sætte mødet i gang. Det vil aftenens gæst helst ikke, men han hjælper med et finde et par ekstra sange. Velkomsten er kort, uden bøn og bibelvers og med et anstrengt klaverspil til første sang, fordi pianisten burde have øvet sangene på forhånd. Det er ikke alle, som synger med under den første sang, hvor formanden højt hviskende spørger nogle af de tilstedeværende, hvad taleren hedder. Under kaffen, som indtages af gamle kopper ved bare borde, bedes taleren også om at slutte aftenen. Samtalen er upersonlig og vedrører ligegyldige ting. Da de går ud ad døren efter mødet, dukker en tanke op hos taleren: Gad vide, om Hans er i stand til at svare på spørgsmålet: Hvorfor holder I møder her? Hvad vil I med jeres missionshus?

Først en gang henne i september fik Søren, repræsentanten for Kristeligt Forbund for Studerende (KFS) på et københavnsk gymnasium, spurgt rektor om lov til at låne et lokale. Det første møde blev sidst i september. Det var alle sammen folk fra sidste år, der mødte op, men han havde også glemt af invitere Ole fra 1x, som jo ellers helt sikkert ville være interesseret. Søren havde ikke planlagt nogen andagt, men foreslog bare, at de skulle bede sammen efter at have spist frokost. Der blev heller ikke aftalt noget til næste gang. Da klokken ringede, nåede han lige at trække et program for Discipeltræf i Grenå frem, men tilmeldingsfristen var alligevel overskredet, så det kunne vel være lige meget. Søren mødte ikke altid op til andagterne, men glemte at melde afbud. Samtidig havde han en fornemmelse af, at det der skulle ske i KFS-gruppen, måtte han selv lave, og det var han egentlig lidt træt af. Han følte heller ikke selv det store behov for gruppen. Efter vinterferien gik KFS-gruppen definitivt i stå.

Historierne er konstruerede, men de enkelte elementer i Hans' og Søren's lederskab er velkendte mange

¹ Clinton, R. (1988), s.245.

steder i kristent menigheds- og foreningsarbejde. Det er ofte et svagt lederskab, som gør, at det kristne fællesskab lider, sygner hen og måske helt går i sig selv. Helligånden er suveræn og kan nogle gange velsigne et fællesskab med vækst både indadtil og udadtil, men mønstret er alligevel forholdsvis entydigt: Det går ofte godt i de kristne fællesskaber, hvor der er gode ledere, og skidt der, hvor lederne svigter. Herimellem er en lang række af mellempositioner, ligesom vi med en god forsamling ikke nødvendigvis mener en stor forsamling, men tænker på fællesskabets kvalitet.

Lederbillede: Hyrden

Det er ikke bare erfaringen, som understreger lederskabets betydning i den kristne menighed og mission, det gør Bibelen også. Et af Bibelens lederbilleder er en hyrde. Gud er selv en hyrde for sit folk (Sl 23,1), og Jesus er 'den gode hyrde' (Joh 10,11). De er modeller for alle kristne ledere, som er sat til at være hyrder i den kristne forsamling på forskellige niveauer. Men Jesus er ikke blot en hyrdemodel, han er selv den egentlige hyrde for sit folk på jord. Derfor er ingen hyrde i den kristne kirke sin egen, men er i virkeligheden kun 'hyrdedreng' for den egentlige hyrde. Apostlen Peter bruger det udtryk om Jesus, at han er 'hyrden over alle hyrder' (1 Pet 5,4) og altså den egentlige hyrde, som alle andre relaterer til. I Det Gamle Testamente bruges hyrdebilledet både om åndelige og politiske ledere i Israel, mens det i Det Nye Testamente udelukkende bruges om ledere i den kristne menighed; begge steder er hyrdebilledet dog et lederbillede.

Hvis vi forfølger dette hyrdebillede af lederen i Bibelen, bliver det klart, at lederne spiller en stor rolle for Guds folks situation. Folket var så afhængigt af lederne, at det blev med fårene, som det var med hyrderne, og deres rolle har ikke altid været lige heldig. Lad os kort se på tre grundbilleder af hyrder i Bibelen.

Hyrderne, som blev væk

Da Jesus på et tidspunkt står over for en stor menneskemængde, ynkes han over det, han ser, 'for de var vanrøgtede og forkomne som får uden hyrde' (Matt 9,36). Får uden en hyrde har det ikke godt. De kan ikke passe sig selv, men bliver forkomne og forhutlede.

Alvoren for Israels folk med de fraværende hyrder kommer frem flere gange i Det Gamle Testamente. Da Moses får at vide, at han ikke skal føre israelitterne ind i Kana'ans land, kredser hans bekymring om ledelsen af folket, og han siger i den forbindelse til Herren: 'Måtte Herren, ...indsætte en mand over menigheden, som kan drage ud og vende hjem i spidsen for dem ..., så Herrens menighed ikke bliver som får uden hyrde' (4 Mos 27,16-17). Det ville være en ulykkelig situation for folket, hvis de efter Moses' død blev uden lederskab, for da ville de være som får uden hyrde. Dommertiden, som kommer et par generationer efter Moses, er måske den svageste og mest skrøbelige i Israels historie, og den sammenfattes til sidst i en beskrivelse af manglende lederskab og dets konsekvenser: 'På den tid var der ingen konge i Israel. Enhver gjorde, hvad han fandt for godt' (Dom 21,25). Det var præcis det, Moses frygtede, da han bad Herren om at sende en ny leder for folket.

Senere dukker tanken om de fraværende hyrder op igen (1 Kong 22,17. 2 Krøn 18,16), og profeterne fortæller, at netop denne situation var alvorlig: 'Derfor måtte folket drage omkring som får og lide nød, for de havde ingen hyrde' (Zak 10,2).

Et fraværende lederskab er ikke godt for Guds folk, hverken under den gamle pagt eller den nye. Først og fremmest betyder det, at der let kommer til at herske anarkistiske tilstande med en utydelig vision for det kristne arbejde, flimrende mål og uklarhed om etik og troslære. Dernæst betyder manglende

lederskab, at der bliver nogle uformelle ledere, som ofte hytter deres egne interesser og dermed presser de svage. Det er de sårbare og svage i fællesskabet, der lider, når der ikke er noget lederskab.

Der er ikke kun et fraværende lederskab der, hvor der rent formelt ikke er nogen leder. En leder kan godt være fraværende, selvom man formelt kan sætte navn på, hvem der er præst, formand, eller leder i arbejdsgruppen. De udfylder bare ikke deres lederopgave og er derfor ikke reelt ledere. Man kan ikke sige, at de gør noget forkert. Problemet er snarere, at de ikke gør noget. At de ikke handler som ledere. Ofte skyldes det en uvilje mod at være leder: mange kristne ledere ønsker tilsyneladende ikke at være ledere, når det kommer til praksis. Det kan nogle gange hænge sammen med en kristen kultur, hvor der sker en uheldig sammenkobling af den danske Jantelov 'du skal ikke tro, at du er noget,' med den lutherske tale om menneskets manglende evne til at bidrage til sin egen frelse. Det dræber både initiativ og frimodighed. Men Janteloven findes ikke i Bibelen, og menneskets afmagt i spørgsmålet om frelse handler ikke om lederskab. En passiv leder skaber den samme situation i det kristne fællesskab, som den fysisk fraværende leder gør – og forsamlingen lider under det.

Problemerne med det fraværende lederskab er dog slet ikke kun noget, vi kender til i kristent regi. Det findes i mange sammenhænge og skaber hver gang problemer, som ofte ligner hinanden. Derfor er det vigtigt – af både bibelske og almene grunde – at der er et velfungerende og reelt lederskab i alle dele af den kristne kirkes arbejde.

De dårlige hyrder

1. Flere af kongerne i perioden mellem David og eksilet i Babylon kan nævnes. Den værste er Manasse som var konge i Sydriget og beskrives i 2 Kong 21,1-9. Jeroboam den Første i Nordriget er et andet tydeligt eksempel (1 Kong 12,26-33).

2. At undersøgelsen af de (åndeligt) sunde og stærke skulle have med deres opposition til ledernes frafald at gøre er selvfølgelig et gæt ud fra Ez 34, fordi det ikke er nævnt eksplicit, men jeg mener, at vi har eksempler på det, og det giver god mening. Med opposition mener jeg en kritik med ord af ledernes frafald fra Herren. Et eksempel kunne være ovennævnte Manasse, om hvem der står, at han udgød meget uskyldigt blod (2 Kong 21,16), og det står vel at mærke umiddelbart efter et meget oppositionelt indlæg ved Herrens profeter v.10-15, så man forestiller sig, at de var blandt de henrettede (i et apokryft skrift nævnes at Manasse henrettede profeten Esajas). Ellers vil jeg nævne Jeremias som en sund og stærk person, der var i opposition og blev undertrykt jf. Jer 36,20-26; 37,11-16; 38,1-6. Amos' bortvisning fra helligheden i Betel kunne også nævnes som et eksempel på at lederne holder en sund opposition nede (Amos 7,10-13).

I Israels historie er der en nøje sammenhæng mellem folkets situation og de åndelige og politiske lederes karakter. Derfor møder vi igen og igen en karakteristik af Israels konger, når vi læser om dem i Det Gamle Testaments historiske bøger. Det viser os, at det er nødvendigt ikke blot at tale om fraværende ledere, men også om direkte dårlige ledere. De undlader ikke blot at gøre det gode, men de gør direkte det onde og forkerte. Jeroboam den Første i Nordriget '... lod fremstille to tyrekalve af guld ... Dette blev til synd!' (1 Kong 12,28.30), og der står om både om Jeroboam II (2 Kong 14,24) og Manasse, som var konge i Sydriget, (2 Kong 21,2), at de hver især '...gjorde, hvad der var ondt i Herrens øjne.' Disse dårlige ledere beskrives hos profeten Ezekiel ud fra hyrdebilledet på følgende måde: 'Menneske, du skal profetere imod Israels hyrder. Du skal profetere og sige til dem, til hyrderne: 'Dette siger Gud Herren: Ve Israels hyrder, som vogter sig selv! Skal hyrder ikke vogte får? I spiser det fede, ulden bruger I til klæder, og de fede dyr slagter I. Men I vogter ikke fårene. De svage har I ikke styrket, de syge har I ikke helbredt, og de kvæstede har I ikke forbundet, de bortkomne har I ikke ført tilbage, de vildfarne har I ikke ledt efter, og de stærke har I underkuet med vold' (Ez 34,2-4). At de

stærke underkues betyder formentlig, at alle, der højlydt var i opposition til lederne og gjorde op med dem pga. deres frafald, blev forfulgt og ofte slået ihjel. Der står bl.a. om ovennævnte Manasse, at han '...udgød så meget uskyldigt blod' (2 Kong 21,16), og det står umiddelbart efter, at Herrens profeter taler til ham om de krænkelser, han har udøvet mod Herre (v.10-15). Sammenhængen gør, at det virker indlysende, at disse profeter er blandt de henrettede pga deres opposition. Jeremias kan også nævnes som en sund og stærk person, der er i opposition og bliver undertrykt (Jer 36,20-26; 37,11-16; 38,1-6). Amos' bortvisning fra helligdommen i Betel er også eksempel på, at lederne holder en sund opposition nede (Amos 7,10-13).

De dårlige ledere er ud over deres forsømmelser, som de deler med de fraværende ledere, altså kendetegnet bl.a. ved følgende tre ting:

- De udnytter lederskabet til egen fordel og opfatter mere deres position som en anledning til personlig fremgang end som en tjeneste for fællesskabet.
- De leder folket vild i åndelige spørgsmål ved at give rum for ubibelsk religiøsitet, fornægte bibelske grundsandheder og ændre på den bibelske etik (jf. beskrivelsen i kongebøgerne).
- De underkuer de sunde og stærke i folket, fordi de er en opposition til deres lederskab.

Fælles for alle tre kendetegn er, at de indebærer misbrug af den magtposition, som lederen er i besiddelse af. Ledere har mere magt end andre inden for et bestemt område, og derfor kan de gøre større skade. De mennesker, som har været udsat for en leders magtmisbrug på den ene eller anden måde, vil ofte gå sårede videre i deres liv. Nogle kommer aldrig over det.

De dårlige ledere er i højere grad end de fraværende ledere en katastrofe for Guds folk, men de kan ofte få mulighed for at komme til, fordi et fraværende kristent lederskab har skabt et tomrum, der er uden bolværk mod dårlige ledere.

Det dårlige lederskab er forbundet med frafald fra Herren i en eller anden grad, mens det fraværende lederskab ikke nødvendigvis har med frafald at gøre. Gud er hård i sin dom over dårlige ledere. Det skyldes vel, at de gør så stor skade på hans børn, at han ligefrem nogle gange mister nogle af dem, fordi de forføres af dårlige ledere og falder fra Herren. Derfor er dommen entydig over de dårlige ledere: 'Dette siger Gud Herren: Nu kommer jeg over hyrderne og kræver mine får af dem. Jeg afsætter dem som fårehyrder' (Ez 34,10).

Den alvor, hvormed Gud ser på de dårlige ledere og deres betydning for hans folk, er en stærk understregning af, hvor vigtigt et godt lederskab i den kristne menighed er.

De gode hyrder

Begrundelsen for et godt kristent lederskab består dog ikke kun i, hvor alvorligt det er, når det mangler, eller hvor katastrofalt det er, når hyrderne er dårlige. Nej, begrundelsen er først og fremmest positiv.

Det er godt for Guds folk, når dets ledere er gode hyrder. En god hyrde afspejler nemlig "Den gode hyrde" i sit lederskab. Herren er jo selv sit folks egentlige og ultimative leder. Ingen menneskelig leder i den kristne kirke kan eller må få den rolle, Herren har i sit folk. Men beskrivelsen af Herren som hyrde giver en pejling i retning af, hvad godt lederskab er blandt mennesker. Ezekiel fortsætter med at beskrive Herren som den gode hyrde: 'Jeg vil selv vogte mine får og lade dem lejre sig, siger Gud Herren. De vildfarne vil jeg lede efter, de bortkomne vil jeg føre tilbage, de kvæstede vil jeg forbinde, de syge vil jeg styrke, de fede og stærke vil jeg passe på. Jeg vil vogte dem på rette måde' (Ez 34,15-16). Når vi samtidig læser Jesu tale om sig selv som den gode hyrde (Joh 10), så træder der et billede frem af et selvopofrende lederskab, som handler og tager sig af mennesker i den situation, de er i, og som går foran og leder dem i overensstemmelse med Herrens ord. De gode ledere er karakteriseret af

at:

- De udøver først og fremmest deres lederskab for folkets skyld og til folkets gavn, ikke til egen fordel.
- De leder folket i åndelige spørgsmål i pagt med Guds ord, også selvom det er imod tidsånden.
- De giver plads til de sunde og stærke i troen og lytter ydmygt til den kritik, som ind imellem kan rettes imod lederne selv.

Det var den slags ledere, som i Israels historie fik den gode karakteristik: 'Han gjorde, hvad der var ret i Herrens øjne' (fx Hizkija i 2 Kong 18,3), og de førte til velsignelse for folket i form af tryghed, fremgang og åndelig sundhed.

Bibelen bruger også andre billeder om lederskab end hyrden, fx tjeneren. Dem vil vi berøre undervejs senere. Det hyrdebilledet lærer os er, at Gud ønsker at lede sit folk gennem gode hyrder – men at det ikke er en selvfølge, at lederskabet fungerer godt. Derfor giver det god mening at arbejde med lederrollen både bibelsk og praktisk.

Lederskabets vilkår

De havde sat hinanden stævne i et sommerhus langt ude i klitten. Vinden var hård og vandet koldt, så de samlede sig om pejsen, og efter en rum tid med snak om deres fælles fortid i det kristne studenterarbejde, kom de til deres kristne engagement i dag. De var alle sammen ledere i et eller andet hjørne af Guds store usynlige rige. Det endte med at blive en oprigtig samtale, som afdækkede, at de lagde vægt på forskellige faktorer i deres kristne lederskab og dermed også havde tendens til at overse eller negligere andre væsentlige elementer. Finn lagde i sit lederskab stor vægt på, at det er virkelige mennesker, man har med at gøre. Han var bange for at åndeliggøre lederskabet alt for meget. Nogle kurser og bøger i almen ledelsestænkning havde givet ham rigtig meget, fordi de tog de menneskelige forhold seriøst. Ole havde oplevet, at en god ven og kristen leder i forbindelse med utroskab var faldet fra troen og nu virkede fuldstændig forblændet og forhærdet. Han havde også hørt om andre lignende tilfælde og var overbevist om, at det skyldtes den dæmoniske virkelighed, som vi usynligt er omgivet af. Det er Djævelens strategi at ramme lederne, derfor var åndelig krigsførelse langt fremme i hans bevidsthed som leder. Lone havde for et år siden været på en retræte og genopdaget, hvor vigtigt det er, at Gud bærer vores arbejde, at han er den egentlige leder. Derfor anså hun bøn for det vigtigste ledelsesredskab. Bøn og stille lytten til Gud kendetegnede hendes fokus, og når nogle havde problemer, lagde hun vægt på, at de først og fremmest blev delt med Gud i fælles bøn. Der blev en pause i samtalen, mens de hver især kiggede ind i ilden. De havde alle kritiske indvendinger mod de andre, men det var for letkøbt at nøjes med det. De havde hver for sig rendyrket ét af de vilkår, som er fælles for alle kristne ledere, det menneskelige, det dæmoniske og det guddommelige. Nu var det vigtigt at lytte til og lære af hinanden.

For det menneskelige, det dæmoniske og det guddommelige er fælles vilkår, som gælder al kristen ledelse, og man bør være opmærksom på alle tre forhold.

Det menneskelige vilkår

Kristent lederskab handler om mennesker. Lederen er selv et menneske, og det er mennesker, han skal

lede. Det gør kristent lederskab til en meget konkret og jordnær beskæftigelse. Det menneskelige vilkår i kristen ledelse handler først og fremmest om begrænsning og mangfoldighed.

Vores egne ressourcer er begrænsede, og det gælder også for dem, man er leder for. Dertil kommer, at vi er fejlende mennesker, der er påvirkelige af fristelser. Kunsten i ledelse er at bruge de ressourcer, som er til stede, men også at nøjes med det både for egen og andres del. Det gælder i forhold til arbejdsevne, hvor nogle har en meget stor arbejdsevne, mens andre ikke magter lige så meget. Det gælder intellektuelt, hvor nogle har stort overblik og kapacitet, mens andres formåen rækker knap så langt. Det gælder også psykisk robusthed, hvor nogle ikke er til at slå af pinden, mens andre er mere sårbare. Vigtigt i lederskabet er derfor, at man tager hensyn til de menneskelige ressourcer, som både vi selv, og dem vi har ansvar for, er begrænset af, og at vi stiller krav, som svarer til ydeevnen.

Fordi ens egne ressourcer er begrænsede, er det vigtigt, at man bliver leder på det niveau, som man magter. Der findes mange eksempler på mennesker, som er blevet forfremmet til et niveau, som var lidt for højt for dem. Man skal ikke tage større lederansvar på sig, end man er i stand til at løfte – heller ikke selvom man bliver tilbudt en mere krævende position. Det er til skade for både én selv og medarbejderne, hvis man får en lederposition, som kræver flere ressourcer af én, end man har.

I ledelse har man at gøre med en større eller mindre menneskelig mangfoldighed, som både giver mulighed for konflikter og for spændende komplementaritet. Det betyder også, at det er lettere at være leder for nogle mennesker end for andre, og man har ingen garanti for kun at skulle arbejde sammen med de nemme! Men ens rolle som leder må tilpasse sig de konkrete mennesker, man er sat til at lede. Til det menneskelige vilkår ved at være leder hører også, at man er udsat for kritik. Der tales om ledere, – også nogle gange på en måde, som ikke er andet end sladder. Andre gange er kritikken direkte og kan opleves meget personlig. Derfor er det bedst, hvis en leder ikke er alt for ærekær. Så slår tingene ikke så hårdt, og så soler man sig heller ikke så meget i sejre.

Kristent lederskab foregår ikke i et lukket rum. Vi er en del af en historie, og vores menighed eller organisation befinder sig på et bestemt sted i et konkret historisk forløb. Der er forskel på at være leder i et gammelt hæderkronet missionselskab og i pionérfasen i en ny frimenighed. Det kan vi ikke lave om på, men kun arbejde ud fra det punkt i organisationens historie, hvor man befinder sig. Vi er også en del af vores tid og samfund, og vi har på det personlige plan også forskellige livsfaser, som påvirker vores lederskab. At lukke øjnene for disse forhold vil gøre det meget vanskeligt at udøve et godt og relevant kristent lederskab. Kunsten er derimod under de til enhver tid givne begrænsninger og muligheder at være leder, så det fremmer sagen bedst muligt.

At være leder er en livslang proces med træning og læring, og selvom lederskabet gennemløber forskellige faser, så ophører dygtiggørelsen aldrig. Man er hele tiden undervejs.

I de følgende kapitler vil der blive uddybet flere af de emner, som har med det menneskelige vilkår at gøre.

Det dæmoniske vilkår

Kristent lederskab handler om åndskamp – først og fremmest på det personlige plan. Ledere er ikke særlige kristne mennesker, som har fået en vaccine mod fristelser til synd og Djævelens angreb. Der står en usynlig åndelig kamp omkring den kristne kirke på jorden (Ef 6,12). En stor del af denne kamp registrerer vi slet ikke, og alligevel er det os, den står om.

Fordi lederskabet i den kristne kirke har stor betydning for menighedens liv og mission, er det realistisk at regne med, at ledere er særlig udsat for Djævelens fristelser og angreb af forskellig slags. Ledere

med mange opgaver føres let ind i overfladiskhed og en deraf følgende sårbarhed for fristelser. Historisk set har kristne ledere faldt ofte knyttet sig til magt, penge eller sex. Fristelser, som de måske i en tidligere fase i deres liv stod imod, men faldt for efter at de var blevet ledere. Den indflydelse og position ledere har – også i den kristne kirke – gør at de nemmere oplever den slags fristelser. Denne sårbarhed vil Guds modstander Djævelen udnytte gennem forskellige former for angreb (Ef 6,11). Kampen om de kristne ledere i den usynlige verden er dog ikke det eneste, som er at sige om det dæmoniske vilkår i kristent lederskab. Afgørende er, at Kristus har besejret og afvæbnet de dæmoniske magter (Kol 2,15), og at vi hos ham er uovervindelige. Der er et sikkert sted for alle kristne ledere, når man fristes og angribes af onde magter – det er hos Jesus.

Det guddommelige vilkår

Kristent lederskab handler om Gud og hans folk. Det er jo et lille udsnit af *hans* folk på jorden, vi er sat til at lede. Menigheden er altid Guds, og vi er som ledere altid kun hans tjenere. Målet er Guds ære og ikke vores, og at han får indflydelse i menneskers liv, ikke at vi gør det.

Men også når det gælder vores konkrete udøvelse af lederskab, handler det om Gud. Vi er afhængige af ham. Han alene skaber tro ved sit ord. Det er ham, der lader Åndens frugter vokse frem, han kan velsigne vores arbejde, så det lykkes og bliver til gavn, han kan give ny kraft til trætte tjenere, han giver håb, når alt er gået i stykker, han er hos os, når vi står alene med opgaverne. Vi er dybt afhængige af Gud. Det er et fundamentalt vilkår ved kristent lederskab. Derfor er de ting, som giver rum for Gud i ens arbejde, vigtige. Vi må kaste vores opgaver og problemer på Gud i bøn (1 Pet 5,7), og vi må give hans ord plads, så Gud selv kalder troen, håbet og kærligheden frem i os og i dem, vi har ansvar for. Denne afhængighed følges umiddelbart af ydmyghed, for hvis Gud trak sig tilbage, var der intet af evig betydning i ens lederskab. Sammen med ydmygheden følger lydigheden mod Guds ord. Når alt står og falder med Gud i ens lederskab, så nytter det ikke, at man egensindigt går sin egen vej imod hans vilje. Det handler om Gud i lederens personlige udvikling. Enhver kristen leder er elev i Guds skole, og den forsamling, man er leder for, er også i Guds skole. Midt i den tjeneste, vi udøver for Herren, har Herren et projekt i gang med os. Ikke som to adskilte ting, men netop dybt forbundet. Han udruster os med en eller flere nådegaver, og der er jo flere af dem, som nævnes i Det Nye Testamente, som har med lederskab at gøre; fx gaven til at være forstander og gaven til at lede (se i øvrigt kap.3). Samtidig bruger han de evner, han allerede har givet os fra fødslen og i vores opvækst, og helliger dem, så de kan indgå konstruktivt i tjenesten som leder i hans menighed. Han søger først og fremmest at styrke vores indre menneske og vores forening med ham i ordet og bønner. Det vigtigste i vores kristne lederskab ender med ikke at være det, vi udretter, men det vi får. Så det til sidst er Gud, der får al ære.

Vi er som ledere henvist til at arbejde under disse tre vilkår. Det er vigtigt, at vi ikke overser nogen af dem. Rendyrker vi et af vilkårene, vil vores lederskab let blive skævt og dybest set urealistisk. Vi har brug for, at vores lederskab er dybt forankret i en sund menneskelig realisme, samtidig med at vi kender vores dybe afhængighed af Gud og på en sund måde er bevidste om den åndelige kamp, vi står i.

Det er ikke sikkert, at vi uden videre kan overføre succeshistorier fra menigheder med vækst til vores fællesskab. I hele kristenheden er der både tider med åndelig ebbe og med flod, og det må vi forholde os til. Det har nogle dimensioner, der er større end den enkelte menighed og bevægelse kan styre. Man

er ikke nødvendigvis en dårlig leder, fordi det går ned ad bakke, hvis ens vilkår er anderledes end dengang, der var vækkelse og fremgangstider.

Det kristne lederskabs særpræg

En ny ledelsestænkning

Den sidste aften, Jesus er sammen med sine disciple, vasker han deres fødder (Joh 13). Når vi skal finde ud af, hvad der er særligt ved kristent lederskab i forhold til lederskab i alle andre sammenhænge, er denne beretning en forståelsesnøgle. Jesus kommenterer selv hændelsen med følgende ord: 'I kalder mig Mester og Herre, og med rette, for det er jeg. Når nu jeg, jeres Herre og Mester, har vasket jeres fødder, så skylder I også at vaske hinandens fødder' (Joh 13,13-14). For Jesus er fodvaskningen en del af hans rolle som Mester og Herre dvs. en del af hans lederskab overfor disciplene. Ja, det var ikke bare en del af hans lederskab, men selve den bærende tanke i det: Han var ikke mester og herre for sin egen skyld, men for disciplenes skyld. I den forstand var han egentlig tjener i alt, hvad han gjorde, også når han udøvede autoritet. I sidste ende er hans død på korset jo også et offer for disciplenes og alle andres skyld. Tidligere har Jesus udtrykt det på følgende måde: 'Menneskesønnen er ikke kommet for at lade sig tjene, men for selv at tjene og give sit liv som løsesum for mange' (Matt 20,28). Jesus var en tjenende leder. Og denne ledertænkning overdrager han til disciplene og dermed til alle ledere i den kristne kirke. Det sker med følgende ord efter fodvaskningen: 'Jeg har givet jer et forbillede, for at I skal gøre ligesom jeg har gjort mod jer. Sandelig, sandelig siger jeg jer: En tjener er ikke større end sin herre, og en udsending ikke større end den, der har sendt ham' (Joh 13,15-16). Hermed er grundindstillingen sat for alt kristent lederskab: Vi er ikke ledere for at opnå noget selv, men for de andres skyld!

Denne tænkning om en leders rolle og funktion var helt ny. Vi finder den ikke hverken i græsk, romersk, egyptisk eller mesopotamisk kultur, som ellers hørte til i lande, der grænsede op til Israel. Vi finder den egentlig heller ikke i det lederskab, som konger og præster udøvede i Det Gamle Testamente (den dukker dog op i messiasprofetierne, især dem om Herrens tjener fx Es 42,1-4; 50,4-7; 53,1-9). I dag finder vi også kun tanken om tjenende lederskab i kulturer præget af kristen tænkning. Det er derfor ikke underligt, at Simon Peter reagerer mod Jesus, da han skal til at vaske hans fødder (Joh 13,8), for det strider mod den gældende verdensorden om lederes forhold til deres undersåtter. Der findes intet eksempel i den antikke litteratur på, at en herre har vasket sine tjeneres fødder. Men Jesus brød med den gamle tænkning og erstattede den med en ny, nemlig lederen som tjener.

Tjenende og udrustende lederskab

Hvordan udmønter dette tjenende lederskab sig så i praksis? Skal lederne vaske de andres fødder en gang om ugen? Nej, men der er to principper bag Jesu handling, som skal præge en kristen leders tanker om sig selv.

For det første er fodvaskningen udtryk for, at Jesus ikke har en ophøjet holdning overfor sine disciple. Fodvaskning var normalt kun husslavens arbejde og blev regnet som det ringeste, man kunne sættes til. Nogle rabbinere giver sågar udtryk for, at man ikke måtte bruge jødiske slaver til den slags arbejde, men kun hedningeslaver, fordi fodvaskning var for nedværdigende til, at man kunne byde en landsmand det. Men det tager Jesus sig ikke af, og dermed viser han for alle efterfølgende kristne ledere, at de ikke skal sidde på en piedestal eller et ophøjet sæde, hvorfra de kan se ned på deres kristne

brødre og søstre. Hos Gud er der ikke personsanseelse. Det skal der heller ikke være i den kristne forsamling. Lederfunktioner er tjenester i menigheden på linje med alle andre tjenester, som tilsammen komplementerer hinanden i menighedens helhed. Derfor indgår ledertjenester også på lige fod med andre tjenester, når Paulus taler om de forskellige nådegaver i menigheden som lemmer på Kristi legeme (1 Kor 12). Lederne er ikke en åndelig overklasse i menigheden. Hverken de selv eller andre må tænke sådan om dem.

For det andet indebærer lederens tjenerrolle, at han ikke er leder for selv at opnå position, magt og andre fordele, men at han er leder for de andres skyld. Lederskabet tjener et formål uden for lederen selv. Det er denne indstilling, som kommer til udtryk i Ef 4,11-13: 'Og han har givet os nogle til at være apostle, andre til at være profeter, andre til at være evangelister og andre til at være hyrder og lærere for at udruste de hellige til at gøre tjeneste, så Kristi legeme bygges op'. Hensigten med disse ledernådegaver er helt klar, nemlig at menigheden bygges op. Det er den sag, alt kristent lederskab handler om. Vi er ledere i ungdomsgrupper, studiestedsgrupper, menigheder, organisationer og missionselskaber, for at Kristi legeme på jord skal bygges op. Det er i virkeligheden en målsætning, som gælder enhver tjeneste i menigheden, men altså også lederen. Der nævnes også her et mere specifikt mål for lederens tjeneste, nemlig at 'udruste de hellige til at gøre tjeneste'. Gud har sat ledere i kirken for gennem dem at udruste hele den kristne menighed til at udføre sin tjeneste. Udrustende lederskab har nogle kaldt det. Det indebærer, at lederne skal hjælpe dem, de har ansvar for, til at finde deres opgave i fællesskabet og til at løse denne opgave med de evner og nådegaver, som hver enkelt har. Målet med det hele er, at menigheden opbygges. At være en tjenende leder er med andre ord at være én, som støtter andre kristne til at lykkes bedst muligt i deres tjeneste.

Det yderste orienteringspunkt

Vi har nævnt, at målet for kristent lederskab er, at menigheden opbygges. Det er rigtigt, men der er et mål, som ligger endnu længere ude i horisonten, og som i virkeligheden er det absolutte orienteringspunkt for ens indsats som leder, nemlig Jesu genkomst og det evige liv med ham. Paulus giver et eksempel på, hvordan dette slutmål er bestemmende for udøvelsen af kristent lederskab: 'Jeg indskærper dig for Guds ansigt og for Kristus Jesus, der skal dømmes levende og døde, så sandt som han kommer synligt og opretter sit rige: prædik ordet, stå frem i tide og utide, overbevis, irettesæt, forman, tålmodigt og med stadig undervisning' (2 Tim 4,1-2). Vi skal lade vores lederskab være bestemt af, hvad der har betydning, når Jesus kommer igen og opretter sit rige. Nogle ting virker vældig betydningsfulde her og nu, men i evighedens perspektiv er de ligegyldige. Andre ting tager sig ikke ud af noget, men har evigheden i sig. Vi skal som ledere orientere os ud fra evigheden. Det betyder noget for, hvordan vi prioriterer, vælger og fravælger, taler og handler som ledere. For evigheden er det kristne lederskabs absolutte orienteringspunkt.

Til overvejelse

- Hvilket af de tre vilkår for kristent lederskab er du mest opmærksom på? Og hvilket får mindst opmærksomhed?
- Hvordan afspejler det kristne særpræg sig i dit lederskab? Nævn to eksempler.

Kapitel 2: Hvad er det, vi vil?

Man sidder til et bestyrelsesmøde eller et andet planlægningsmøde, og det ene punkt følger efter det andet. Der er så mange praktiske ting, man skal forholde sig til. Programmer skal laves, talere findes, der skal evalueres på gennemførte aktiviteter og meget andet. Klokker nærmer sig 23.00, før mødet slutter, og man trætte går hver til sit. På vej hjem tænker man tilbage på mødet: ”Vi havde nok at se til. Vi er egentlig en flittig bestyrelse/arbejdsgruppe.” Men samtidig sidder man måske også med fornemmelsen af, at det er de praktiske ting, der styrer, hvad der snakkes om. At der måske mangler nogle overordnede pejlemærker for arbejdet. Det er, hvad dette kapitel handler om.

Sæt retning på arbejdet

Der er mange gode grunde til at have formuleret en retning for sit arbejde. På en Gajol-æske var der for nogle år siden en lille sætning, der sagde: ”Før du kan score, må du have et mål.” Det gælder også, når vi taler om kristent arbejde: Hvis vi gerne vil have bolden i netmaskerne, så må vi vide, hvor spillebanen er, og hvor målet er placeret. Når *det* står klart for os, kan vi som hold vælge den opstilling og den spillestil, der passer til den konkrete kamp. Omsat til kristent arbejde betyder det, at man må finde ud af, hvor man egentlig vil hen med sine aktiviteter. Man må kende målet for at kunne sammensætte medarbejdergruppen og vælge måden at føre tingene ud i livet på.

Et andet eksempel: I historien ”Alice i eventyrland” kommer Alice på et tidspunkt til eventyrlandet og møder en kanin. Da hun er lidt forvirret det nye sted, spørger hun kaninen, hvilken vej hun skal gå. For at kunne svare hende, spørger kaninen hende om, hvor hun skal hen. Alice svarer: ”Jeg skal ingen bestemte steder hen,” hvortil kaninen siger: ”Hvis du ikke skal nogen bestemte steder hen, er det lige meget hvilken vej du går!” Moralen i denne historie er: Hvis man ikke som ledere har gjort sig klart, hvad man vil med det kristne arbejde, så er det fuldstændig lige meget, hvilken vej man vælger. Den ene vej kan være nøjagtig lige så god som den anden: Den ene type aktiviteter, møder, løbesedler og meget andet kan være lige så gode som andre typer af møder, aktiviteter m.v. MEN – hvis man vil noget bestemt med arbejdet, så gør det en forskel, hvilken vej der vælges.

Disse sandheder er ikke kun almenmenneskelige – de kan også genfindes i Bibelen. I Ordsprogenes Bog kap.4,25 står der: ”Dine øjne skal se lige frem, dit blik skal være rettet lige ud”. Det gælder om at have fokus det rigtige sted. Det gælder både målet for ens eget liv og målet for det kristne arbejde, hvor man står som leder.

Går vi til Det Nye Testamente, er der også gode eksempler på en klar målsætning. Da Jesus gav missionsbefalingen, var der en klar retning på det, der skulle gøres. Det var ikke en besked om at være synlige kristne, om at dyrke Gud på en bestemt måde, eller hvad man nu kunne have forestillet sig. Nej, der var en klar målformulering: Gør alle folkeslag til mine disciple – og gør det ved at døbe og lære (Matt 28,19-20). Paulus var netop så målrettet, og målet for Paulus var at nå hedningerne. Hele missionsstrategien, som vi kan læse om den i Apostlenes Gerninger, var båret af visionen: ”Evangeliet er også for hedningerne. Jeg må bringe evangeliet til dem.” Og vi kan læse om, at Paulus forfølger dette mål i hele sin tjeneste.

Det er altså både menneskeligt fornuftigt og bibelsk funderet at tale om at have et klart mål for sit arbejde. Som nævnt mangler vi dog ofte denne klare linje i vores arbejde. Måske tror man fejlagtigt, at bare man går efter den samme overordnede målsætning, som Jesus gav ved missionsbefalingen, så er alt godt. Det er naturligvis også rigtigt, at vi skal have den samme overordnede retning for vores arbejde. Men vi skal blive mere præcise. Vi skal forholde os til, hvad vi på vores plads i det kirkelige billede skal bidrage med. Vi skal forholde os til, hvad Gud vil bruge netop os og vores organisation til her og nu. Vi skal med andre ord formulere noget om, hvad vi egentligt er her for – og hvor vi gerne vil hen.

Organisationens mission og vision

Der bruges ofte en række forskellige ord om de ting, man kan arbejde nærmere med, hvis man ønsker at få retning på det, man laver i organisationen. Her præsenterer vi et par af de væsentlige.

Ordet ”mission” betyder i denne sammenhæng noget i retning af ”eksistensberettigelse”. Altså en formulering af: Hvorfor er vi her egentligt (som organisation, kirke, arbejdsgruppe m.v.)? Prøv at overveje, hvordan det ser ud for de sammenhænge, du er leder i. Vil du med en enkelt eller to sætninger kunne formulere jeres mission? Erfaringen er, at mange ikke kan det. Det bliver ofte noget uldent noget med en masse ord. Missionen skal stå helt klar. Vores eksistensberettigelse skal der ikke være nogen tvivl om.

Erfaringer fra organisationsteorien viser, at de organisationer og virksomheder, der har succes og overlever skiftende samfundsforhold – det er de organisationer, der har en klart formuleret mission² – og en klar vision.

Forskellen på mission og vision.

Mission = Hvad er vores eksistensberettigelse?

Vision = Hvor er vi på vej hen?

Eksempel: En folkekirke

Mission: Vi vil lade Gud tale til mennesker – her på vores sted.

Vision: Vi vil blive bedre til at nå nutidsmennesker i Danmark

Når missionen står klart, må man efterfølgende formulere sin vision: Hvor er vi på vej hen? Visionen er svaret på spørgsmålet: Hvad vil vi skabe sammen? Visioner er de overordnede og langsigtede pejlemærker, som man styrer imod. Visionen behøver ikke at være meget konkret og

² Lego er et eksempel på en virksomhed, der har formuleret en klar mission samt nogle grundlæggende værdier for leg. Prøv som inspiration at besøge deres hjemmeside på www.lego.com

handlingsrelateret. Det kommer man nemlig til senere, når man formulerer sine målsætninger. Visionen er som fyrtårnet, der står der – ude i horisonten – og blinker. Det hævdes, at op til 80% af vores daglige arbejdstid går med ting, der – hvis man skal være lidt grov – er forstyrrelser i forhold til at komme i retning af visionen. Derfor er det vigtigt at holde visionen levende, for den giver retning midt i alle forstyrrelserne. Visionen sender sit lyssignal ud – igen og igen – og er med til at hjælpe en til at holde kurs mod det langsigtede pejlemærke.

For at visionen skal kunne bruges til noget i arbejdet, skal der skabes ejerskab for den. Det betyder, at visionen skal formuleres gennem dialog med de personer, den vedrører. Man må snakke sig ind til kernen af det, man laver; hvor man bliver klar over, hvorfor man laver det, man gør, og hvor man får sat ord på, hvad man håber på, der vil ske i fremtiden.

Det er altså vigtigt med ejerskab til visionen: ægte forpligtelse kan man kun vælge frit – ikke befales til. Man må derfor i den enkelte situation overveje, hvordan man kan skabe det bedst mulige ejerskab. Vi vil senere i kapitlet beskrive en metode, der kan anvendes til formulering af såvel visioner som mål.

Et par eksempler på en vision:

KFS's vision er følgende: "Kend Jesus og gør Jesus kendt."

LMU's vision er følgende: "Evtigt liv til alle unge".

Det er begge meget overordnede formuleringer, der er konkretiseret og uddybet i en række mere præcise målsætninger.

Målsætninger for organisationen

Det tredje niveau man arbejder med (ud over mission og vision) er målsætninger for organisationen. I modsætning til visionen er målsætningerne mere konkrete – og retter sig mod den umiddelbare aktivitet i organisationen. Det kan være meget konkrete forhold som eksempelvis: "Vi vil øge antallet af udadrettede aktiviteter det næste halve år". Det kan være en god idé at lave en prioritering af sine målsætninger, så man ikke har 59 ting, man gerne vil lave på én gang. Der bør ske en udvælgelse i retning af nogle satsningsområder, som man i fællesskab vil gå efter at få realiseret.

Hvor visionen gerne må være af mere overordnet karakter, er det vigtigt, at målsætningerne er konkrete. Ofte er målsætninger alligevel formuleret meget generelt – med nogle brede, fine formuleringer, der er så overordnede, at de ikke angiver noget reelt valg af én vej eller aktivitet frem for en anden. Da det erfaringsmæssigt er svært helt at undgå, kan der derfor være behov for igen at konkretisere sine målsætninger – fx ved hjælp af følgende metode.

Mission: Vi skal være et åndehul for mennesker, der har lyst til at møde Gud.

Vision: Vores gruppe skal være et godt sted at komme.

Målsætning: Forbedre det sociale miljø ved møderne.

Det betyder at...

- alle skal føle sig velkomne til møderne
- alle skal føle, at der er brug for dem
- vi skal sikre, at ingen går fra møderne uden at have talt med andre

Vi vil gøre det ved at...

- udpege én til at tage ansvar for, at nye bydes velkommen
- sørge for at placere bestyrelsens medlemmer ved forskellige borde – så vi kan sikre, at alle bliver set
- lave en liste over konkrete opgaver, som vi kan uddelegere til dem, der kommer hos os

Vi vil se tegn på at... formuleringer

- nye føler sig velkomne hos os (vi kan evt. spørge dem efter mødet – eller efter et par møder)
- nye, der har været til møderne, har fået kontakt med nogle af dem, der kommer fast

Konkret handling og opfølgning:

- Peter har ansvaret for de konkrete aktiviteter. Vi følger op på bestyrelsesmødet i november.

Sådan en konkretisering af den ellers fine målsætning om at ”Forbedre det sociale miljø ved møderne” sætter konkret handling sammen med målet og sikrer, at man får fulgt op på, om der sker noget. Ved at blive så konkrete som at formulere såkaldte ”vi vil se tegn på...” sætninger, får man forholdt sig specifikt til, hvad man egentligt mener med målsætningen. Man bliver i stand til at være fokuseret på det, der skal gøres. Hvis man nøjes med at formulere den overordnede målsætning, kan der være mange forskellige bud på, hvad der menes med at ”Forbedre det sociale miljø”, og hvordan man konkret vil gribe til handling.

Hvor galt kan det gå?

Der findes eksempler på organisationer, hvor man kun formulerede den overordnede målsætning – og så gik i gang. På en amtslig social institution erfarede man efter nogle år, at man havde så forskelligt syn på, hvad målsætningen betød, at de ansatte gik og modarbejdede hinanden. Det er ikke særligt smart. Man må derfor bruge tid på at tale sig ind på hinanden – og på at drøfte, hvad man konkret mener med sine målformuleringer.

Hvordan formulere visioner og mål?

Visioner og mål kan formuleres på mange forskellige måder. Ingen metode kan udpeges til at være den rigtige. I valg af metode er der to forhold, der skal vejes op mod hinanden: Tidsforbrug og muligheden for medejerskab. Den klart hurtigste metode til formulering af visioner og mål er, at lederen laver et udkast, som fremlægges for den øvrige bestyrelse. Erfaringsmæssigt er det dog svært at forholde sig til noget, andre har lavet. Der vil derfor sikkert ske nogle få tilrettelser, og formuleringen vil efterfølgende være vedtaget. Det giver bare ikke det optimale ejerskab for visioner og mål. I den anden grøft kan man bruge samtlige bestyrelsesmøder i ét år på at drøfte visioner og mål. Det giver et meget stærkt ejerskab, men er meget tidskrævende.

I KFS brugte bestyrelsen og medarbejderne på et tidspunkt en brain-storm til at få formuleret en række stikord på relativt kort tid (1-2 timer). Stikordene blev prioriteret af de enkelte deltagere, hvorefter en mindre gruppe arbejdede videre med at skrive materialet sammen. Til sidst fik de enkelte arbejdsgrøfter til opgave at konkretisere målsætningerne i forhold til deres eget arbejds- og ansvarsområde. Det var en gavnlig proces, hvor man med et rimeligt tidsforbrug fik skabt et godt ejerskab blandt bestyrelse og medarbejdere for såvel visioner som mål for KFS.

Den generelle proces med at formulere visioner og mål er nærmere beskrevet i Appendix til kapitel 2, bagerst i bogen, hvor der også gives en række gode råd til den, der skal fungere som proceskonsulent eller pennefører.

Lederen som visionsbærer

I mange organisationer er der formuleret flotte visioner, der dog kun fungerer på ”festtale”-niveau. De er måske optrykt i flotte foldere, men er ikke blevet en del af organisationens liv og tænkemåde. Her har lederen et stort ansvar. I bund og grund er det én af lederens vigtigste opgaver at være visionsbærer og bidrage til at holde visionen levende. Det er ikke det samme som at sige, at man som leder skal opfinde sin egen vision. En leder kan sagtens gå ind i en eksisterende vision og alligevel have en vigtig funktion som visionsbærer i organisationen.

Lederen som visionsbærer er tæt forbundet med billedet af lederen som en hyrde. Hyrden ved, hvor flokken skal hen – han har det overordnede ansvar for retningen. Det er forstemmende med en leder, der ikke er visionsbærende. Det giver let en fornemmelse af, at man ikke bevæger sig tydeligt i en bestemt retning – fordi lederen ikke gør det.

Det er vigtigt, at den formulerede vision kan bære på kedelige dage. Det er ikke nok, at visionen blot indeholder flotte formuleringer. Den skal have dybde. Det betyder konkret, at visionen skal være forankret i Gud – i hans løfter og hans ord. Det gør visionen robust, og det gør, at den kan bære og holde gennem flere år. En bibelsk forankret vision har yderligere den fordel, at den kan prædikes. Det gør det langt lettere for lederen at holde visionen frem.

Refleksionsbaseret integrering af visioner og mål

Erfaringsmæssigt ender mange visioner og mål ”på hylden”. De har betydning i en periode efter

formuleringen, men glemmes så stille og roligt. Der er derfor brug for at tænke nogle tanker om, hvordan visioner og mål holdes levende i organisationen. Der er behov for at overveje, hvordan de løbende ”pløjes ned i mulden”: Hvordan samtalen om visioner og mål holdes i gang.

Ideer til at fastholde processen som en levende del af dagligdagen

Da der er meget stor forskel på at være leder af en større kirkelig organisation og af en lille gruppe, vil der naturligvis også være forskel på, hvilke redskaber man kan bruge for at ”pløje målsætningerne ned i mulden,” så de bliver en integreret del af den måde, man tænker og arbejder på. Vi har nedenfor lavet en opdeling af ideerne, så der skelnes mellem, hvad der gælder for alle organisationer, og hvilke ideer der primært retter sig mod organisationer, hvor der er ansatte medarbejdere.

Ideer, som kan bruges i alle organisationer:

1. Lav med mellemrum en visions- og målsætningsdrøftelse for organisationen. Lav fx årligt et fælles refleksionsmøde, hvor målsætningerne ligesom ens bil får et ”20.000 km eftersyn”

Det kan foregå ved at lave en kort brainstorm på et møde. Man kan fx bruge en time, hvor man forholder sig til, om der er nye ting, der bør komme med i visionerne/målene – eller om der er brug for en ny prioritering af de eksisterende visioner og målsætninger.

2. Tag udgangspunkt i de formulerede visioner for jeres organisation. Stil jer selv spørgsmålet: Hvad betyder de enkelte visioner for mig/os?

Man kan med mellemrum tage enkelte visioner og målsætninger op og drøfte, hvordan man lige nu mener med de fine ord, der står i visionen eller målsætningerne. Her handler det ikke om at se på alle formuleringerne på én gang, men i stedet at tage udgangspunkt i enkelte visioner og målsætninger og konkretisere dem.

3. Lad visioner og målsætninger blive et tilbagevendende punkt på bestyrelsesmøderne eller på møder med ansatte og frivillige

Det handler om at blive konkret, hvis visioner og målsætninger skal bruges til noget. Der er derfor behov for at sætte ord på de metoder og/eller handlinger, der skal anvendes for at realisere målsætningerne. Det kan fx gøres ved brug af metoden på side XX (to sider tilbage). Det kan også være nødvendigt at fokusere på, om der er tegn på, at målene bliver realiseret. Det kan gøres ved at finde eksempler fra organisationens virkelighed, som er tegn på, at visionen er en del af dagligdagen.

Ideer, der primært gælder organisationer med ansatte medarbejdere:

4. Skab refleksion hos den enkelte medarbejder

Det kan fx gøres ved at bruge et refleksionsark, der kunne se ud som følger:

Refleksionsark

Navn:

Hvad gør du i dit daglige arbejde, som peger i retning af visionen for vores organisation – nævn nogle konkrete eksempler fra din dagligdag.

Hvordan viser det sig i praksis i vores arbejde, at vi har en målsætning om XXX?

Hvordan kunne du/I gøre mere af det, der understøtter vores målsætning?

Hvor ser du dine styrker i forhold til at realisere organisationens visioner og mål? Hvad kan du evt. hjælpe andre med?

Hvor har du brug for hjælp fra andre?

Når den enkelte medarbejder har udfyldt dette refleksionsark, vil det være en mulighed at lade det blive en del af **medarbejderudviklingssamtalen**. En del steder har man oplevet det som en revitalisering af medarbejderudviklingssamtalen.

Nogle organisationer har med fordel indført en ”**prikke-metode**”. Den indebærer, at man i medarbejdergruppen aftaler, at det i en periode på fx to måneder er tilladt at prikke en af de andre på skulderen og spørge: ”Hvad er sammenhængen mellem det, du gjorde dér, og vores visioner?” Det er afgørende for prikke-metoden, at der er en accept af, at man vil bruge metoden til at blive mere fokuseret på visionerne. Det er endvidere afgørende, at man ikke kun prikker en kollega, hvis man finder hans eller hendes handlinger kritisable. Der skal også prikkes, hvis man oplever en rigtig god præstation. Tankegangen bag prikke-metoden er, at man tvinger sig selv og hinanden til at overveje, hvordan visionerne og de daglige handlinger hænger sammen.

Andre organisationer arbejder med et princip om **gensidig anerkendelse**. Anerkendelse sker ved, at man i forhold til en kollega fx siger følgende: ”Jeg ser spor af vores målsætninger i det, du gør. Hvad tænker du selv om det?” Igen handler det om at skabe refleksion, så man hele tiden knytter målsætninger og praksis sammen.

5. Skab refleksion hos grupper af medarbejdere eller frivillige

Vi nævnte medarbejderudviklingssamtalen ovenfor. Det kan være en god ide at supplere denne med gruppeudviklingssamtaler, hvor man kan sætte fokus på succeshistorierne – fx gennem metoden ”anerkendende interview”³. I anerkendende interview stiller man spørgsmål af følgende karakter:

- hvor har du haft størst succes med at leve op til visionerne i det sidste år? Eller: hvad oplever du er lykkedes for dig i de sidste ugers arbejde?
- hvad gjorde succesen mulig?
- svarer succesen til vores vision eller målsætninger? Ser du selv sammenhæng?
- hvem hjalp dig – hvordan?
- hvad ønsker du kan lade sig gøre det kommende år?
- hvad skal der til for at du kan opnå det?

Man kan også bruge ovenstående spørgsmål til at skabe dialog og feedback mellem medarbejderne i organisationen. Det kan ske ved at gennemføre ”makker-samtaler”, hvor medarbejderne to-og-to interviewer hinanden i overvejelser i tilknytning til spørgsmålene i ”anerkendende interview”.

6. Følg op på visionerne

Visioner og målsætninger skaber ikke i sig selv en forandring. Der skal som nævnt ovenfor være en løbende dialog om formuleringerne, og der er endvidere brug for at følge op på, om man bevæger sig i den rigtige retning. Man må med mellemrum stille sig selv følgende spørgsmål:

Kan vi i vores organisation se tegn på målefterlevelse?

- Konkret handler målefterlevelse om: Har vi tilrettelagt hverdagen, vores strategier, vores organisation m.v. på sådan en måde, at det understøtter vores mål?
Et eksempel: I KFS arbejdes med et princip om Student Leadership. Det betyder, at man vil træne de studerende i at tage ansvar og være ansvarlige. Hvis man samtidig tilrettelægger arbejdet på en måde, som ikke overlader ansvar til de studerende, er der ikke målefterlevelse.

Kan vi i vores organisation se tegn på målopfyldelse?

- Konkret handler målopfyldelse om: Har vi opnået de resultater, vi håbede på, da vi formulerede vores målsætninger? Eksempel: I KFS har der i en periode været sat fokus på bibellæsning med andre. For at få svar på spørgsmålet, om det mål er blevet opfyldt, må man altså prøve at undersøge, om der er en øgning i bibellæsning med andre.

Man kan bruge opfølgning af denne karakter til at skærpe visionerne og foretage eventuelle

³ Hornstrup, Carsten og Jesper Loehr-Petersen (2001). En enkel, overskuelig indføring i lidt teori og en del praksis omkring anvendelse af appreciative inquiry i udviklingsprocesser, ledelsesudvikling, mus-samtaler m.v. Her også en række case-beskrivelser.

nyformuleringer.⁴

7. Vær i en stadig dialog om visioner i hele organisationen

Ledelsen må med andre ord sætte rammen for, at der en gang imellem skabes 'en bølge' eller bevægelse 'udefra-og-ind', hvor vurderinger af opfølgings-oplysninger gøres til genstand for læring og fornyet overvejelse om handlinger næste dag, i næste uge, i næste kvartal og i næste år

Spørgsmål til overvejelse:

- Hvorfor har I den arbejdsgrænse, som du er leder af?
- Ved folk i din organisation, hvad jeres vision er? Ved du det selv?
- Er jeres visioner og mål konkrete nok til, at de angiver en præcis retning for arbejdet?
- Hvilke konkrete ting gør I for at nå de overordnede mål?
- Hvordan kunne du skabe refleksion over visioner og målsætninger blandt frivillige og/eller ansatte i din organisation?

⁴ Der arbejdes i disse år meget med metoder til resultatopfølgning – også på bløde områder. I bogen "Resultatmåling – et vigtigt bidrag til fortsat kvalitetsudvikling i den offentlige service" (Sven H. Madsen og Lone Broe, Forlaget Birkedal, 2001) er der givet en række konkrete metoder til at måle resultater. På www.henriklarsen.as (under forlaget Birkedal) kan man finde uddrag af bogen – herunder en beskrivelse af 'den logiske model' som hjælp for resultatmåling.

Kapitel 3: At lede sig selv

En god leder er ikke kun optaget af de andre, men også af sig selv. Ikke selvhøjtideligt eller narcissistisk navlepillende, så han hele tiden søger at få bekræftet sit eget ego i sin lederrolle. Men en god leder er optaget af sin egen integritet som kristent menneske og kristen leder, optaget af sit eget gudsforhold og ikke kun de andres, optaget af sin egen evige frelse og ikke kun de andres. For en kristen leder bliver man først og fremmest igennem det, man er, først derefter igennem det, man gør. Historien er fuld af eksempler på mennesker, som ikke havde nogen formel lederposition i kirken, men som i kraft af deres åndelige integritet og visdom udøvede et stort og vigtigt lederskab. Ligeledes kan der findes eksempler på mennesker med et formelt lederskab i kirken, som ikke udøvede nogen afgørende indflydelse på dem, de var ledere for, fordi deres liv og tale manglede den substans, som får andre mennesker til at lytte og følge efter. Et skræmmende eksempel på lederskab uden integritet giver Jesus i et af sine skarpe udfald mod farisæerne: 'De skriftkloge og farisæerne sidder på Moses' stol. Alt hvad de siger til jer, skal I derfor gøre og overholde, men I skal ikke gøre, som de gør, for de gør ikke selv, hvad de siger. De binder tunge og uoverkommelige byrder sammen og lægger dem på menneskers skuldre, men selv vil de ikke røre dem med en finger. Alle deres gerninger gør de for at vise sig for mennesker; de går jo med brede bederemme og med lange kvaster; de ynder at sidde til højboards ved fester og at sidde øverst i synagogen og lade sig hilse på torvet, og at folk kalder dem rabbi' (Matt 23,2-7). Den slags åndeligt lederskab har meget lidt positiv betydning for andre mennesker og er i virkeligheden til stor skade for lederen selv.

Holde øje med sig selv

Paulus gør sin unge medarbejder Timotheus opmærksom på sammenhængen mellem hans eget liv og hans lederskab: 'Giv agt på dig selv og på den undervisning, du giver, hold fast ved det; for når du gør det, bliver du til frelse både for dig selv og for dem, der hører på dig' (1 Tim 4,16). Der er mindst to grunde til, at det er vigtigt for en leder at holde øje med sig selv.

For det første fordi der er mange ting vedrørende andre mennesker, man skal tage sig af, og det fører let til, at ens opmærksomhed i åndelige sager er rettet mod andre end en selv. Ens øjne er rettet udad mod andres frelse, andres åndelige modenhed, andres vanskeligheder i livet, andres forhold til synden, andres problemer med bibellæsning, andres forhold til vranglære, andres indsats i mission. Denne opmærksomhed mod andre og mod lederopgaverne kan, så god den end er, føre en ind i en overfladiskhed i ens eget forhold til både Gud og sig selv. Man når aldrig rigtig ned i en eksistentiel blottelse af sig selv for Guds ansigt, når man bekender sine synder. Dermed når man heller ikke til en oprigtig undren og ægte glæde over frelsens gave – over at den er til en selv. Men hvad nytter det, at andre bliver frelst, hvis vi selv mister den frelse, vi engang tog imod, eller hvad nytte er det til, at andre vokser i åndelig modenhed og hellighed, mens ens eget åndelige liv forbliver på et umodent barnestadium. Derfor skal man som leder holde øje med sig selv.

For det andet skal vi give agt på os selv, fordi overfladiskhed kan gøre en ellers god leder til en statist, der måske nok udøver et formelt lederskab, men ikke reelt udøver eller får nogen positiv indflydelse på andre menneskers liv. Det er utroværdigt at løfte fanen højere for andre end for sig selv i sager vedrørende det kristne liv. Det kan man gøre ved at forvente erfaringer i andres liv, som man rent

faktisk ikke selv har haft, eller at tale om bibellæsning, bøn, evangelisation og et rent liv på en måde, som man ikke selv lever op til. Det er lederskab uden personlig integritet, og det lederskab vil i længden miste betydning. Det, vi siger som ledere, skal have en plads i vores eget liv, hvis det skal give mening for dem, vi taler til. Ellers ender vores lederskab med at blive underligt tomt og betydningsløst. Derfor skal vi holde øje med os selv. Det betyder ikke, at vi skal være de bedste og mest perfekte i de forhold, vi holder frem for andre, men vi skal ikke holde os selv uden for det, som vi lægger frem som vigtigt for alle kristne.

Foran Guds ansigt: Stedet hvor visioner bliver til

Generalsekretær i International Fellowship of Evangelical Students (IFES) Lindsay Brown blev engang spurgt om, hvad der er det vigtigste for en generalsekretær i en evangelisk studenterbevægelse. Han nævnte to ting, nemlig at løfte visionen frem og holde den levende og tydelig i bevægelsen samt at ansætte de rigtige folk. Den vigtigste opgave for en leder er at være visionsbærer. Det er visionen, som giver hele arbejdet mening og retning, så hvis visionen dør eller bliver uklar og flimrende, sætter det sig i hele arbejdet som manglende motivation og ingen målbevisthed. Men for at kunne formidle en vision, må den stå tindrende klar for lederen selv. Denne klarhed handler ikke kun om en præcis formulering i vedtægterne, men det handler om en personlig klarhed, som gør visionen til det indre kompas, lederen styrer efter i alle sine dispositioner. Det er ikke bare visionens ordlyd, men dens intention, som skal leve stærkt i lederens bevisthed, for at han kan løfte den frem som motivation og navigationspunkt for alle i det kristne arbejde, som han har ansvar for.

Alle vigtige visioner i kristent arbejde er dybest set født af Gud. De er vokset frem i et oprigtigt møde mellem menneskers erfaring af tingenes tilstand og den levende Gud. Visioner bliver til for Guds ansigt, når vi begynder at se på tingene med Guds øjne. Det er på samme måde, visionen fornyes. Derfor er det vigtigt, at vi som ledere lever der, hvor visionen for vores arbejde blev til og fortsat bliver til.

En kristen leder må derfor hele tiden selv søge ind foran Gud, og han må trække sin bevægelse eller menighed med derind. Det er en vedvarende proces, for vi har konstant tendens til at glide ud af Guds lys. Vejen til pladsen foran Guds ansigt er bøn og Guds ord i stilhed og ensomhed. Som ledere befinder vi os ofte i begivenhedernes centrum, hvor der er travlt og støjende: vurderinger skal foretages, og beslutninger skal tages. Det er ofte også i disse situationer, at vi føler, at vi er ledere – som en kaptajn, der står på broen og styrer skibet fremad i den rigtige retning, mens alle medarbejderne hjælper til på deres plads. Men hvis vi bruger al vores tid på broen, ender vi med at blive svage kristne ledere, for kursen lægges ikke på kommandobroen, den lægges i stilheden alene foran Gud i oprigtig blottelse af tingenes tilstand hos en selv og dem, man har ansvar for, og i en ydmyg lytten efter Guds stemme. For at være visionsbærende ledere skal man jævnlige træde et skridt tilbage for at bevare en klar fornemmelse af, i hvilken retning man bevæger sig både i rollen som leder og i arbejdet som helhed. Derfor er bøn og bibellæsning ikke alene en god og nødvendig beskæftigelse for alle kristne, men i særdeleshed for kristne ledere. Med bøn tænker vi i denne sammenhæng ikke så meget på forbøn, men på, at man som leder '...udøs[er] dit hjerte for Herren' (Klag 2,19). Med bibellæsning tænker vi ikke så meget på, at der hver dag skal læses så mange kapitler som muligt, men mere på at der er ord fra Bibelen, man tager imod som personlige ord til en selv fra Gud. Med stilhed og ensomhed tænker vi ikke så meget på eremitmunkenes isolation i den egyptiske ørken i 3. og 4. århundrede, men mere på at der er tidspunkter på dagen, i ugen, måneden og året, hvor stilheden får lov at lægge sig i ens sind, hvor

man træder et skridt tilbage og usminket stiller sig selv frem for Herren og lytter til ham uden at blive afbrudt af noget eller nogen.

Modeller for autentisk lederskab

Flere bibelske ledere er tydelige eksempler på, hvad en helstøbt og oprigtig personlighed betyder for et godt lederskab. Helhed og sammenhæng mellem tro og guds frygt og det levede liv var måske det væsentligste element i den indflydelse, de fik i Guds folk. Vi vil standse ved tre af dem, men kunne have trukket flere frem.

Ezras livsprogram

Ezra var leder i det jødiske folk umiddelbart efter hjemkomsten fra eksilet i Babylon (Ezra 7-10). Han kom til at spille en afgørende rolle i en periode, hvor folkets identitet var ved at smuldre bl.a. på grund af blandede ægteskaber mellem jøder og hedninger. Ezra var 'velbevandret i Moses' lov' (Ezra 7,6). Han havde en personlig erkendelse af, at han var afhængig af Gud, hvis hans lederskab skulle lykkes (Ezra 8,21), og han gav Gud æren for alt det, som gik godt (Ezra 7,6.28; 8,18.31). I mødet med folkets troløshed overfor Herren blev han dybt berørt og bekendte folkets synder for Gud, som om det var hans egne (Ezra 9,3-15). Ezras forankring i Guds lov og hans personlige oprigtighed gjorde så stort indtryk på folket, at de overdrog ham lederskabet: 'Rejs dig, for sagen hviler på dig, men vi er med dig. Fat mod og gå i gang' (Ezra 10,4). Når det efterfølgende opgør med de blandede familier lykkedes, skyldes det utvivlsomt, at Ezras person og Guds vilje i loven var så tæt forbundne, at det ikke var til at ryste af sig og komme uden om.

Ezras livsprogram sammenfattes i Ezra 7,10 i tre punkter: 'Ezra havde sat sig for at granske Herrens lov og følge den og lære Israel lov og ret.' Granske – følge – lære. Faktorernes orden er ikke ligegyldig. Fundamentet for kristent lederskab er en fortrolighed med Guds ord gennem grundig læsning af Bibelen. Til dette fundament hører dernæst, at lederen selv lever efter Guds ord. Det skal modtages i ens eget liv, før det autentisk kan gives videre til andre. På denne dobbelte basis skal lederen udøve sit lederskab over for andre, så deres liv kommer i samklang med Guds ord.

Paulus – en rollemodel for andre

Paulus opfordrer ved flere anledninger de kristne i sine missionsområder til at efterligne ham selv. Han er ikke bare bevidst om, at han er et forbillede for de troende, men bruger denne kendsgerning bevidst og offentligt i udøvelsen af sit lederskab. Til de kristne i Korinth siger han således: 'Efterlign mig, ligesom jeg efterligner Kristus' (1 Kor 11,1). At tænke og tale således forudsætter dels en erkendelse af, at lederens liv er en mindst lige så vigtig faktor i hans ledelse som hans ord, dels at lederens liv i en eller anden grad virkelig gør det, som er målet for enhver kristen.

Hvis lederen skal være en brugbar rollemodel for andre, er hans liv nødt til i en vis grad at være åbent for andre. Selvfølgelig er der en privatsfære i en kristen leders liv, som man har lov og pligt til at værne om. Men en utilgængelig leder er ikke et godt forbillede, selvom han lever et forbilledligt liv, for det ses ikke.

Paulus' liv var i høj grad åbent for andre, og han udøvede derigennem det, som man kan kalde tilgængeligt lederskab. Det kommer til udtryk ved, at hans arbejde og personlige prioriteringer (1 Thess

2,6-12) var synlige for alle, at andre blev bekendt med hans kampe for den sande tro (1 Tim 1,18-20), og at han ærligt talte om egen svaghed, om fald og behov for nåde (1 Kor 15,10. 2 Kor 11,29; 12,7-10). Paulus var et forbillede for de troende i dobbelt forstand, nemlig som den der gik foran i at leve et liv, som svarede til discipelskabets kald (Ef 4,1), og som den der livet igennem selv havde et dybt behov for, at Gud viste ham nåde og barmhjertighed (1 Tim 1,13-16).

Enhver kristen leder er rollemodel for andre. Det betyder, at vi skal leve vores liv sådan, at det fører til et sundt liv med Herren for dem, som følger efter os. Hvis vi vover at leve åbent, vil det styrke vores lederskab og være til hjælp for andre.

Epafras – bønnens skjulte lederskab

Epafras er en af Bibelens mere anonyme lederskikkelser. Vi får ikke meget at vide om ham, men det, vi hører, er væsentligt. Han har sandsynligvis været med til at grundlægge menigheden i Kolossæ (Kol 1,5-8), og han bliver senere Paulus' medarbejder, og sidder også i fængsel med Paulus i Rom (Filem 1,23). Fra fængslet i Rom fortsætter Epafras sit arbejde for menigheden i Kolossæ. Paulus beskriver det på følgende måde: 'Hilsen fra jeres Epafras, Kristi Jesu tjener, som altid kæmper for jer i sine bønner, for at I kan stå fast, fuldkomne og med sikker forvisning om, hvad der i alle forhold er Guds vilje. Jeg kan bevidne, at han har megen møje for jeres skyld' (Kol 4,12-13). Bøn indgik i Epafras' lederskab i forhold til menigheden i Kolossæ. Hans tjeneste i bøn beskrives med ordene 'kæmper for jer' og 'har megen møje for jeres skyld'. Hvis Paulus ikke havde skrevet det, havde de ikke vidst det hjemme i Kolossæ, for det var en skjult side af Epafras' lederopgave i menigheden. Paulus refererer også selv flere gange i sine breve til sine bønner for de menigheder og enkeltpersoner, som han var leder for. I det travle lederliv bliver bønnet let forsømt. Det gælder både bønnet for andre og for sig selv. Men bøn er et meget væsentligt element i alt kristent lederskab, for bøn er det sted, hvor man foran Guds ansigt blotter sig og på en særlig måde ser sig selv og sin tjeneste som ledere i Guds lys.

At lede sig selv som leder indebærer at give bøn plads i tjenesten, også selvom det måske kan virke, som om man så kommer bagud med tingene og derfor kunne bruge tiden bedre. I et større perspektiv er det med sikkerhed ikke spild af tid at tage tid fra andre ting til at lægge sig selv, sin tjeneste og dem, man har ansvar for, frem for Gud i bøn.

Vi må hver især finde de rammer for bønnet, som passer bedst til os. Nogle har nedskrevne bedelister, andre faste bedetidspunkter, nogle knæler, andre står eller går. Andre igen har faste bedetider i løbet af ugen, måneden eller året. Det afgørende er ikke, hvordan man indretter sig, men at man i bønnet regelmæssigt udøser sit hjerte for Herren (Klag 2,19), med alt hvad det rummer også om ens tjeneste som leder.

Et lederskabsspejl

I Paulus' breve til Timotheus og Titus er der flere kataloger over egenskaber hos kristne ledere (1 Tim 3,1-13. Tit 1,5-9). De enkelte egenskaber er ofte formuleret meget kort og tit i negationens form. Her skal fremhæves nogle af de elementer, som indgår i Paulus' karakteristik af en god kristen leder. Udover at disse kataloger kan være nyttige, når man skal udvælge ledere i menigheder og organisationer, så er de også et spejl for dem, der allerede er ledere. Et spejl til selvprøvelse og efterfølgelse.

<p>1 Tim 3,1-7: Ulastelig v.2 Én kvindes mand v.2 Ædruelig, ikke drikfældig v.2.3 Besindig v.2 Værdig v.2 Gæstfri v.2 En god lærer v.2 Ikke voldsom v.3 Mild, v.3 Ikke stridbar v.3 Ikke glad for penge v.3 Kunne styre sin egen familie i lydighed og agtværdighed v.4f Ikke nyomvendt v.6 Ikke hovmodig v.6 Godt omdømme uden for menigheden v.7</p>	<p>1 Tim 3,8-13: Agtværdige v.8+11 Stå ved sit ord v.8 Ikke forfaldne til megen vin, men ædruelig v.8 +11 Ikke griske v.8 Eje troens hemmelighed med ren samvittighed v.9 Ikke sladderagtige v.11 Tro i alt v.11 Én kvindes mand v.12 Kunne styre egen familie godt v.12</p>	<p>Tit 1,5-9: Ikke noget at udsætte på v.6f Én kvindes mand v.6 Troende og opdragne børn v.6 Ikke egenrådig v.7 Ikke opfarende v.7 Ikke drikfældig v.7 Ikke voldsom v.7 Ikke ude efter skændig fortjeneste v.7 Gæstfri v.8 Kærlighed til det gode v.8 Besindig v.8 Retfærdig v.8 From v.8 Herre over sig selv v.8 Holde fast ved lærens troværdige ord v.9 I stand til både at formane med den sunde lære og gendrive dem, der siger imod v. 9</p>
--	--	---

Der er tale om forskellige lederroller i menigheden (tilsynsmand, ældste og menighedstjener), men der er alligevel flere fælles træk, som gælder for alt kristent lederskab. Vi vil fremhæve nogle af dem som en appetitvækker for videre refleksion over disse tekster.

Familieliv

Det er ikke godt for en kristen leder, hvis det går dårligt på hjemmefronten. Det gælder selvsagt især de ledere, som er gift, men handler også mere generelt om at leve i afklarede sociale relationer inkl. forholdet til forældre, venner og andre. Det udelukker ikke, at man er i konflikt med nogen, men så skal det være på en ordentlig måde. De personlige og private relationer må være i orden, så der er en stabil og tryk platform at leve og lede ud fra.

Den vigtigste relation i et hjem er mellem ægtefællerne. Derfor fremhæves troskab. Utroskab er ødelæggende for ethvert ægteskab og dermed også for lederskabet. Men utroskab er mere end seksuelle sidespring. Det begynder med fortrolighedens ophør, hvor sider ved en relation til en anden bevidst forties overfor ægtefællen. Ægtefællens fortrolighed er afgørende for, at vi kan udøve et troværdigt lederskab overfor andre. Forholdet til børnene er ofte spændingsfyldt for kristne ledere, fordi tiden kan være knap. Men det er vanskeligt i længden på samme tid at være en dårlig far og en god leder. Derfor må vi prioritere vores forælderrolle på en ansvarlig måde – også for lederskabets skyld. Det er en del af vores rolle som kristne ledere at være ansvarlige forældre for vores børn. Det betyder udover opmærksomhed og kærlighed også, at vi i vores opdragelse skal formidle det samme til vores egne børn, som vi formidler til andre.

For enlige ledere er det af stor betydning at have nære og fortrolige venner, hvor man både er fri af lederrollen og samtidig kan tale åbent og ærligt om den.

Være værdig

En leder skal være værdig. Det betyder, at der ikke må være noget at sige ham på. Denne side ved en leder kommer til udtryk på mange måder og i forskellige sammenhæng. Overfor den ikke-troende verden, som omgiver os, og overfor andre kristne sammenhænge er det vigtigt, at en kristen leder kan respekteres og dermed tages alvorligt, – også blandt dem som han er uenig med. Indadtil kommer det bl.a. til udtryk ved besindighed i pressede situationer og ved gennem kompetence og personlig integritet at opbygge en tryk respekt og tillid op omkring sin person. Det er få medarbejdere, som i længden vil tage en uværdig leder alvorligt. I et videre perspektiv handler det om, at den sag, vi står for og dermed i sidste ende evangeliet, ofte deler skæbne med de kristne ledere.

Flere begreber fra lederskabsspejlet vedrører aspekter ved ordet værdig/agtuværdig fx 'besindig' og 'ikke voldsom'. Her vil vi kort nævne tre andre områder, hvor en kristen leder i høj grad har brug for at være værdig, nemlig i forholdet til alkohol, magt og forfængelighed. Mange ledere uden for kirken lever uværdigt i disse forhold. Man forventer måske ikke at møde det samme blandt kristne ledere, men verden findes ikke kun uden for kirken, den findes også inde i den kristne leder selv.

- I forhold til *alkohol* handler det ikke om at drikke sig fuld som ved en gymnasiefest, men måske snarere om en stigende afhængighed af alkohol for at holde nerverne i ro og kunne slappe af efter en krævende arbejdsdag. I takt med den mere liberale holdning til alkohol, som man har kunnet iagttage i kristne miljøer over de seneste årtier, må vi realistisk regne med, at kristne ledere i tiltagende grad også vil få problemer med et for stort alkoholforbrug.
- I forholdet til *magt* er der desværre sjældent stor modstandskraft i de kristne fællesskaber over for magtmennesker, når de dukker op. Selv om en leder ikke er magtmenneske i psykologisk forstand, så kan magt let få magten over en, når man får den betroet. Da bliver selve magtudøvelsen en værdi i sig selv for lederen.
- I forholdet til *forfængelighed* handler det ikke mindst om, hvordan man fremstiller sig selv og afviser kritik fra andre. Har man først smagt selveksponeringens sødme er det vanskeligt ikke at fortsætte, og har den uforbeholdne tilfredshed med ens eget lederskab først bidt sig fast, er det vanskeligt at høre kritik, og den afvises ureflekteret.

Værdig er ikke noget, man bliver på et kursus. Det er derimod noget, som vokser frem i et åbent liv med Gud i pagt med hans vilje.

Gæstfri og gavmild

Selvom det sjældent er nogen guldgrube at være kristen leder, har griskhed og nærighed desværre fulgt ledere i den kristne kirke som en skygge op gennem historien. Det svækker lederens troværdighed og tilliden til hans person. Derfor advares vi mod griskhed og kærlighed til penge. I stedet skal ledere gå foran i den bibelske formaning om, 'at være gavmilde og dele med andre' (1 Tim 6,18). Gæstfrihed er en form for gavmildhed, for i gæstfriheden deler man sit hjem og sit nærvær med andre. En leder, som har en gavmild indstilling til andre, efterlever ikke blot den bibelske formaning til alle kristne, men løses også fra en usund binding til tingene og den selvtilstrækkelighed, som det ofte fører med sig. Et aspekt ved en leders forhold til velstand er, at det kan være klogt ikke altid at udnytte de privilegier, som er knyttet til lederpositionen, til det yderste. Principielt har man måske ret til det, men der kan være situationer, hvor det er klogt ikke at kræve alt, hvad man kan få. Paulus giver sig selv som et

eksempel på det i 2 Thess 3,8-9: 'vi fik ikke kosten gratis af nogen, men fik den ved at arbejde under slid og møje nat og dag for ikke at ligge nogen af jer til byrde, ikke fordi vi ikke havde ret til det, men for at give jer et forbillede, så I kan efterligne os.'

Inderlighed

Inderlighed er en kærlighedens og hengivenhedens dimension i den kristne leders forhold både til Jesus Kristus og til dem, han er leder for. Den kommer til udtryk i lederskabsspejlet gennem udtrykket 'kærlighed til det gode'. Inderlighed udtrykkes meget forskelligt fra menneske til menneske. Hos nogle når det slet ikke ud i kropssproget, mens det hos andre er synligt for enhver. Hvordan inderligheden kommer til udtryk er mindre relevant, men en leder, som ikke har denne dimension, mangler den indre nerve i kristent lederskab og vil derfor hurtigt forlade det igen eller blive en formel leder uden reel betydning. Kristent lederskab udgår fra hjertet.

Ansvar for egen udvikling

En leder, som ikke mere udvikler sig, vil hurtigt miste betydning for andre. Det handler ikke kun om at opnå et bestemt niveau som leder, men i lige så høj grad om vedvarende at være i en udviklingsproces med sin tænkning, praksis og personlighed. Paulus er opmærksom på dette i vejledningen til sin yngre kollega Timotheus. I forbindelse med Timotheus' prioriteringer, konkluderer den erfarne Paulus: 'Tag dig af alt dette, lev i det, så alle kan se, at du gør fremskridt' (1 Tim 4,15). Selvom Timotheus havde gode evner og var godt oplært, da han gik ind i opgaven som leder i Efesos, så skulle han alligevel gøre fremskridt. Ingen leder bliver fuldkomne her på jorden. Der vil hele tiden være sider ved ens lederskab, som kan udvikles.

Vi har selv hovedansvaret for vores personlige udvikling. Selvom man er valgt af nogle andre til at være leder, og de derfor har et vist ansvar for ens udvikling, så ligger det primære ansvar hos en selv. Ingen bestyrelse eller leder kan ved at give gode arbejdsbetingelser kompensere for ens eget engagement i den personlige udvikling. Vi vil fremhæve tre områder, som er betydningsfulde for en leders udvikling.

Erkendelse

En kristen leder har brug for at have et solidt kendskab til Bibelen. Det er vigtigt ikke kun at kende til de bibelske hovedlinjer på børneniveau, men at have et mere nuanceret helhedsindtryk af den bibelske åbenbaring (Kol 1,10). Derfor er vedvarende bibellæsning og bibelfordybelse uomgængeligt i kristent lederskab. Dette kan støttes af opbyggelig og teologisk litteratur. Den bibelske fundering er en hjælp til at forstå den kristne menigheds natur og dermed til at fastsætte mål og værdier for det arbejde, man har ansvar for. Den almene bibelkundskab er endvidere en stor hjælp, når der skal træffes beslutninger, som Bibelen ikke siger noget direkte om, men som man alligevel ønsker skal være præget af bibelske værdier.

Kendskab til det menneskelige vilkår i alt kristent arbejde er af lige så stor betydning for en kristen leder. Det handler først og fremmest om at kende sig selv, men dernæst også om at forstå almindelige menneskelige reaktionsmønstre. Dertil kommer, at Guds kirke på jord hele tiden påvirkes af det samfund, vi er en del af. Fornemmelse for tidens tendenser er derfor af betydning for ens lederskab. For

at opnå dette kendskab er der mange veje at gå i læsning og engagement i menneskelige og samfundsmæssige forhold. Vigtigst er at have en åben og lyttende holdning til det som sker omkring os – og i os.

I den forbindelse vil vi understrege betydningen af at have en hobby eller interesse uden for den kristne lederopgave. Det giver et værdifuldt sidelys til tjenesten og kan være med til at bevare en menneskelig friskhed i lederskabet.

Lederevner

De fleste ledere er blevet ledere, fordi de har en vis naturlig udrustning til at gå foran og lede andre. Men ingen har fået det hele i vuggegave. Derfor hører det med til ens personlige udvikling som ledere, at man prøver at blive bedre til at udøve sine lederopgaver. Som al anden udvikling sker det i en vekselvirkning mellem erfaring og refleksion. Erfaringen kommer af gentagelsen, som giver sikkerhed i at gøre det, man skal gøre. Refleksion består i at træde et skridt tilbage og betragte sig selv. Denne selviagttagelse kan være vanskelig på egen hånd, derfor er det godt at benytte sig af lederlitteratur (se litteraturliste bagerst i bogen), kurser og konferencer samt ærlig samtale med andre ledere. Det er ofte indspil udefra, som giver et nyt perspektiv på ens erfaringer som leder og dermed også hjælp til at se, hvor forandring vil være gavnlig.

Personlighed og karakter

Fordi man udøver sit lederskab med hele sin personlighed, har det stor betydning, at man udvikles som menneske. Udvikling af personlighed og karakter har også med åndelig modenhed at gøre. Det Nye Testamente taler om, at vi som kristne skal vokse i både tro, håb og kærlighed (2 Kor 10,12. 1 Thess 3,12), og at vi skal gennemløbe en udvikling fra åndelige spædbørn til fuldvoksne kristne mennesker (Hebr 5,13-14). Den åndelige modningsproces, som ethvert kristent menneske er sat i, gælder ikke mindre for en kristen leder.

Personlig modenhed er også i høj grad vigtig på det almene plan i forhold til ens evner til at håndtere forskellige menneskelige forhold og relationer. Der er mange eksempler på, at især unge kristne ledere nok har vist stor kristen forståelse i forhold til deres alder, men samtidig har været menneskeligt umodne. Denne skævhed mellem den menneskelige og åndelige modenhed kan føre til et unuanceret og opblæst lederskab, som giver problemer i menigheden.

Et aspekt ved den almene udvikling af personligheden er endvidere ansvarlighed i forhold til ens krop fx i form af motion, søvn og sund kost.

Vi har som ledere et ansvar for selv at lægge vores liv sådan til rette, at der sker en udvikling med os. Det kræver en vis portion selvdisciplin og ærlighed om egen ufuldkommenhed, men det vil blive til gavn og glæde for både os selv og dem, vi har ansvar for. Dette ansvar for ens egen udvikling gælder uafhængigt af, at Åndens frugter ikke er noget, vi selv kan skabe, men som gives af Gud.

At gøre de vigtigste ting først

Ledere oplever ofte at arbejde under tidspres. Det skyldes blandt andet at arbejdsopgaverne er mange, og at opgaverne har det med at falde tilbage på den, som i sidste ende er tovholder og har ansvaret. Men man kan ikke nå alt det, som ville være godt at gøre. Der må man turde skuffe andre, ikke fordi

man ønsker det, men fordi der er situationer, hvor gode ting må forsømmes, da noget andet er vigtigere. Faktisk er det ikke altid de væsentligste ting, der trænger sig mest på. Man kan derfor få problemer med, at nogle af de vigtigste ting i ens tjeneste som leder gøres sidst – og dermed nogle gange slet ikke nås.

Hvis man skal lede sig selv godt, er det nødvendigt, at man lærer at gøre de vigtigste ting først. De vigtigste ting er ofte noget, som ikke behøver at blive gjort i dag, men som i et lidt større perspektiv er afgørende for, om ens liv og tjeneste bevæger sig i den rigtige retning. Disse ting haster ikke umiddelbart og inkluderer bl.a. planlægning, aftaler om ting et stykke ud i fremtiden, forespørgsler til folk om at udføre forskellige opgaver, overordnede tanker om, hvor arbejdet bevæger sig hen, og hvor man gerne vil have det til at bevæge sig hen. Det vigtige, som ikke haster i en leders liv, er også omsorg for andre mennesker. Det kan være opmuntring til nogle, som har det dårligt, og kontakt til og oplæring af yngre og umodne folk, som vil komme til at spille en vigtig rolle i fremtiden i ens menighed eller organisation. Vigtige ting, som ikke haster i en leders liv, er også det, som opbygger og udruster én selv, fx fortrolig samtale med erfarne kristne, læsning af kristen litteratur, bibelfordybelse og stilhed i bøn. Disse og flere andre ting presser sig ikke på i den enkelte dag, men set over en længere periode er de af afgørende betydning for tjenesten som leder.

En hjælp til at finde ud af, hvad der er det vigtigste at gøre, er at træde et skridt tilbage og tænke et år eller fem eller ti frem og så spørge sig selv: Hvordan vil jeg gerne have, at evalueringen af mit arbejde bliver til den tid? Svaret på det spørgsmål er det vigtigste for en, og det skal man gøre først. Så må andre nok så presserende ting komme i anden række eller måske helt forsømmes. En god leder er nødt til at lære at gøre de vigtigste ting først, ellers ender man med at have brugt al for megen tid på uvæsentlige ting og forsømt det, som virkelig betyder noget. Det kræver prioritering. En klog mand har engang defineret prioritering som forsømmelse i den rigtige rækkefølge. Det gør ondt, men der findes ikke noget alternativ, for kun Gud har ubegrænsede ressourcer til sin rådighed.

Når ledere synder

Det var en ubehagelig situation. Han havde ikke ønsket, at det skulle ende sådan, men da diskussionen blev lidt ophedet ved generalforsamlingen, var Jens kommet til at sige noget temmelig ufordelagtigt om Dorte. Det kan godt være, at der var et gran af sandhed i det, men det var meget overdrevet, og hun var først blevet helt stiv i ansigtet og var så begyndt at græde. Diskussionen gik i stå, og der blev en ubehagelig stilhed. Til sidst tog ordstyreren ordet og gik videre til næste punkt. Jens sad og vred sig. Han var formand, men havde misbrugt sin autoritet – og alle vidste det.

Ledere synder ligesom alle andre mennesker, men for det meste er det skjult for andre. Ind imellem er det dog åbenlyst eller bliver synligt hen ad vejen – og hvad så?

Helt grundlæggende skal ledere forholde sig til deres synder, som andre kristne gør det. Synden skal bekendes for Gud (1 Joh 1,9). Det gælder både den skjulte synd og den, andre kender til. Det er trygt, fordi man ved, at Gud vil tilgive en, men samtidig kan det være svært at erkende og vedkende sig sine fejl. Man opnår dog kun tab ved at fornægte eller fortie sine synder over for Gud og sig selv, for intet mindre end Guds tilgivelse kan sætte en leder fri til at fortsætte sin tjeneste med frimodighed efter at have syndet. Når det gælder syndens art og størrelse gælder de samme befriende vilkår for en leder, som for enhver anden kristen, nemlig at Guds nåde i Kristus altid overgår vores synder (Rom 5,20). Jesus er forsoner for de synder, en kristen leder ikke skulle have begået og måske endda kunne have

undgået, men alligevel har gjort (1 Joh 2,1-2).

Hvis der er andre mennesker indblandet, må lederen opsøge pågældende og sige undskyld (Matt 5,23-25). Det gælder fx i tilfældet med Dorte, som Jens havde såret med sine ord. Det kan være vanskeligt for en leder at sige undskyld, og i nogle kulturer er det utænkeligt, at en leder gør det. Men som kristen indgår den uforbeholdne undskyldning som en naturlig del af et tjenende lederskab, udøvet af syndere. Hvis en leder ikke vil sige undskyld, vil det ikke alene underminere hans lederskab, men også hans eget åndelige liv og personlige integritet.

Der kan også være situationer, hvor en leder har rodet sig ud i forhold, som er vanskelige at komme fri af, eller som har ødelagt tilliden til hans person. I den slags tilfælde er det trods bekendelse over for Gud og undskyldning til mennesker nødvendigt med en slags karantæne eller evt. helt opgivelse af lederrollen. Det handler både om, at lederen selv bliver åndeligt og menneskeligt hel igen, og om at tilliden kun kan genopbygges over et stykke tid, hvis det er muligt i det hele taget. Jo større tillid og magt en menighed har givet til en leder, jo sværere vil det være at genvinde tilliden til ham, hvis den misbruges. Det må lederen respektere, også selvom der er gjort op både med Gud og mennesker i sagen. Brudt tillid bliver ikke hel igen over en nat.

Forankring i Guds nåde

Mange mennesker i Danmark har deres identitet og selvværd i deres arbejde. De føler, at livet lykkes, når arbejdet lykkes. Når de svarer på spørgsmålet om, hvem de er, nævner de gerne deres arbejde som noget af det første. Det er ikke unaturligt, at det er sådan, for vi er skabt til at arbejde, og en del af vores identitet vil naturligt være knyttet til det. Men hvis for stor en del af ens selvbillende står og falder med ens arbejde, så er man meget sårbar. For man kan jo miste sit arbejde, eller mislykkes i det!

Det er nærliggende og meget let for en kristen leder at få det på samme måde med sin tjeneste. Det forstærkes endda nogle gange af kaldsbevidsthed og nådegavebevidsthed. Lykkes jeg i min tjeneste, så lykkes jeg som kristen! Tjenesten og det at være en kristen smelter næsten helt sammen i bevidstheden, og dermed bliver man meget sårbar. Men det er heller ikke i funktionen som kristen leder, at man skal finde bekræftelse på at være en kristen og styrke til tjenesten! I en af sine formaninger til kirkelederen Timotheus skriver Paulus følgende vigtige ord: 'Vær stærk i nåden i Kristus Jesus' (2 Tim 2,1). Nåden er en kraft i den kristne leders liv. Hvordan det? Det er den ved at være det grundlag, som vi lever og tjener på. Guds nåde er, at han ser med uforbeholden kærlighed og velbehag på os, fordi Jesus har båret alle vores synder på sit legeme op på korset (1 Pet 2,24). Det gælder uanset, hvordan vores liv former sig. Om vi har medgang eller modgang, sejre eller nederlag, vækst eller tilbagegang. Ja, selv om det skulle ske, at vi falder i en alvorlig synd, som der bliver skrevet om i aviserne og alle de kristne blade, og vi bliver frataget vores lederopgave, fordi vi er blevet uegnede til den – selv i den situation er Guds nåde større end vores fejl, og vi kan fortsat være elsket af ham og genstand for hans uforbeholdne glæde og velbehag. Så omfattende er det, at Jesus har taget ansvaret for alle vores synder og al vores svaghed. Denne ubetingede og uforanderlige kærlighed fra Gud er det fundament, vi står på som ledere. Det holder og kan ikke skylles væk under os, hverken af nederlag, fejl eller fyringer.

Hver eneste dag man står i et kristent lederskab, er man forankret i noget andet end sin tjeneste, nemlig nåden i Kristus Jesus. Denne forankring gør en stærk og giver en frihed og lethed i tjeneste, netop fordi tjenesten ikke er livsfundament, men kun tjeneste!

Jesu tjeneste er vigtigst

Jesus minder på et tidspunkt sine disciple om forholdet mellem hans tjeneste for dem og deres tjeneste for ham. Det er et forhold, som let forskubbes i en leders forestilling om sin egen betydning. Man kommer ubevidst til at tro, at Guds rige og menneskers frelse står og falder med ens eget lederskab. Derfor vil vi minde om Jesu ord: 'Menneskesønnen er ikke kommet for at lade sig tjene, men for selv at tjene og give sit liv som løsesum for mange' (Matt 20,28).

Jesu tjeneste for os er vigtigere end vores tjeneste som ledere i hans kirke. Hvad er så Jesu tjeneste for en kristen leder? Det er præcis den samme tjeneste som for enhver anden kristen. Jesus tjener kristne ledere ved at betale løsesummen for dem. Billedet med løsesummen handler om en krigsfange, der sidder lænket i fangehullet og venter på sin dom. Om kort tid vil fangen blive ført ud og få en dødsdom, som derefter blive eksekveret. Det er dommens dag, fortabelsens dag. Da går døren op, og en mand træder ind for at købe fangen fri. Løsesummen bliver nævnt, og Jesus, for han er den udefrakommende mand, indvilliger i at betale prisen. Han tager fangens plads, og lænkerne lægges om hans hals og ankler, mens den tidligere fange føres ud, og døren smækker i bag ham. Kort tid efter eksekveres dødsdommen. Løsesummen var Jesu eget liv. Jesus tjener os ved, at han fik mørket og fangenskab, dommen og fortabelsen, mens vi fik lyset og friheden, frifindelsen og det evige liv. Dette gælder for kristne ledere som for alle andre kristne. I forhold til Jesu tjeneste er vores indsats i kristent lederskab uden betydning. Hans tjeneste for os er langt vigtigere end vores tjeneste for ham.

Fuldfør løbet

I IFES cirkulerer der et ordsprog, som lyder: 'There is a lot of good beginnings but only a few good endings!' (Mange er begyndt godt i tjeneste som kristen leder, men kun få fuldendte på en god måde.) Det kan der være mange grunde til, bl.a. problemet med at få givet stafetten videre i tide. Her vil vi blot nævne betydningen af at disponere sin indsats, så den kan holde tiden ud. Hvis man er maratonløber, skal man være meget opmærksom på ikke at sætte sit udgangstempo for højt. Hvis man finder ud af, at man løber med 15 km/t, og ved at man kun kan gennemføre, hvis man holder en fart på 11 km/t, så er det vigtigt at justere ned i tempo med det samme. Hvis man fortsætter for længe med det høje tempo, kan det nemlig blive for sent at sænke farten, og man må udgå af løbet eller kommer kun slæbende i mål langt senere end beregnet. I begyndelsen er det ikke et problem, at sætte tempoet i sit lederskab for højt, tværtimod. Det opleves meget dejligt og bekræftende at udrette noget, og man fristes endda til at se med en vis ringeagt på dem, som ikke holder den samme fart. Men hvis man fortsætter for længe i sådan et tempo, forsvinder glæden ved tingene. Man er endt i en overforpligtet situation, hvor tjenesten bliver sur pligt, og det mærkes af de mennesker, man har med at gøre. Når man så endelig er kommet ud af opgaven, er det sket med en vaccination mod senere at gå ind i en tilsvarende kristen lederopgave, og så er det endt med en alt for tidlig 'efterløn' i aktiv tjeneste i Guds kirke.

Paulus er opmærksom på betydningen af ikke kun at have en god begyndelse på sin tjeneste, men også en god afslutning. Det lykkedes for hans egen del, og han kan kort før sin henrettelse skrive til Timotheus: 'Jeg har... fuldført løbet' (2 Tim 4,7). Men det er ingen selvfølge, at det slutter godt, og derfor opfordrer han i samme brev Timotheus til at være opmærksom på netop dette med ordene: 'Fuldfør din tjeneste' (2 Tim 4,5). Man må forsøge at disponere sine ressourcer og prioriteringer sådan, at der ikke kun er en god begyndelse på ens lederskab, men også en god afslutning. Paulus var ikke herre over alle ting i afslutningen på sin tjeneste. Han endte med at blive henrettet af romerske soldater,

og mange kristne i provinsen Asien tog afstand fra ham til sidst. Så en god afslutning på tjenesten er ikke nødvendigvis en succesfuld afslutning i andres øjne, men det er for sin egen del at udfylde sin plads i lederopgaven, helt indtil den slutter.

Stress og udbændthed

Som leder kan man opleve et konstant pres i retning af at yde mere. Det fører oftere og oftere til stress og udbændthed. Når man som leder oplever, at tiden ikke slår til, må man standse op og overveje, hvad der er galt – og hvordan situationen kan ændres. Det dur ikke at fortsætte med at presse mere og mere ind i en i forvejen travl hverdag.

Margareta Melin har nogle meget dejlige overvejelser om tid. Hun siger bl.a. følgende⁵:

”Man kan ikke være to steder samtidig. Når man har truffet sit valg, må man helhjertet være der, hvor man nu er, og udelt gøre det, man gør.

Man kan ikke gøre alle tilpas. Hvordan man end snor sig, og hvad man end gør, vil der altid være nogle, der bliver skuffede og begynder at anklage.

Man magter ikke mere end, man magter. Man *burde* ikke magte mere. Kræfter og helbred kan vi ikke selv skabe; det er gaver, vi får givet i forskellig målestok.

Gud, og ikke noget menneske, er dommer. Han alene kender vores vilkår og valgmuligheder. Han ved, hvor forskellige forudsætninger vi har, hvor ulige vore veje er. Den, der er tro mod sin vej, undgår ikke at blive kritiseret.”

Hun siger et andet sted følgende⁶: ”Når vi ikke slår til, når tiden ikke slår til, har vi lavet en regnefejl. Det må jo nødvendigvis være sådan, at den tid og de kræfter, vi har fået, passer til det, der virkelig er vores opgave.” Der er med andre ord behov for at tage det alvorligt, hvis man oplever begyndende stress eller udbændthed. Der er behov for at overveje, om man har foretaget de rette prioriteringer i sit liv.

Som leder vil man ofte opleve, at opgaverne er uendelige. Der er hele tiden noget, man kunne gøre mere af – eller gøre bedre. Det er her vigtigt at kunne ”skelne mellem det, vi ikke har tid til eller overskud til at påtage os, og de udfordringer, vi kan gøre noget ved.”⁷ Vi skal respektere andres tid, men vi skal også respektere vores egen. Der er derfor behov for at kunne prioritere og planlægge, så man vælger at bruge tiden på det mest nødvendige. Som John Steinar Jacobsen siger: ”Der er forskel på

⁵ Margareta Melin. Vær den du er! Side 33-34.

⁶ Margareta Melin. Vær den du er! Side 35.

⁷ John Steinar Jacobsen, *Skynd dig at hvile*, s.46,

at brænde for en sag og at brænde sit lys i begge ender.”⁸

Stress kan være både positivt og negativt. Nogle mennesker får arbejdet bedst fra hånden under en vis stresspåvirkning. Men hvor stresspåvirkningen bliver langvarig, bliver følgerne af stress som oftest negative. Kunsten er derfor – både som leder og som medarbejder – at finde den gode balance. Så længe man selv har kontrol over situationen, kan en stresspåvirkning være positiv, men hvis stresspåvirkningen tager overhånd, bliver den negativ.

Hvis det er gået galt

Vi oplever i disse år flere og flere der ikke får stoppet op i tide. De registrerer måske nok symptomerne, men prøver at klare sig gennem den opståede stressperiode. Hvis man ikke får stoppet op i tide, kan det føre til regulær udbrændthed. Den kan bl.a. kendes på søvnbesvær, irritation og en overvældende træthed. Der kan være situationer, hvor man er nødt til at genoverveje, om man kan klare det pres, der ligger på en leder, eller om man skal finde sig en anden plads i organisationen – eller et andet arbejde. Der kan også være situationer, hvor man har behov for at søge professionel hjælp fra en psykolog eller terapeut. Erfaringen er, at jo længere tid der går, fra problemet opstår, til man gør noget ved det, jo længere tid varer det, før man kommer ovenpå igen. Derfor skal man reagere og handle på det, hvis man oplever symptomer på, at kræfterne ikke slår til. Kerstin H. Persson skriver i bogen ”Brænde, blive brændt, gløde på ny” på en meget personlig måde om udbrændthed, om ”...at rammes af en energilækage... hvor balancen mellem det at give ud og få fyldt på forrykkes.”⁹ Det er en bog, som er fyldt af håb og Guds nærvær tværs gennem oplevelsen af udbrændthed, og den viser, at ”... der er veje igennem. Vi kan lære at blive fortrolige med vores ressourcer og udnytte de forudsætninger vi har.”¹⁰

Til overvejelse

- Sæt ord på hvad det indebærer for dig ”at give agt på dig selv”?
- Hvad ser du, når du kigger i lederskabsspejlene i 1 Tim 3 og Tit 1? Hvordan tager du dig ud?
- Hvordan har din personlige udvikling været i de sidste fem år, som leder og som kristent menneske? Er der konkrete ting, du gerne vil ændre?
- Er der stilhed og dybde i dit liv?

⁸ John Steinar Jacobsen, *Skynd dig at hvile*, s.49,

⁹ Kerstin Hesslefors Persson, *Brænde, blive brændt, gløde på ny – om udbrændthed og vejen tilbage*, s.7, Credo Forlag 2003.

¹⁰ Kerstin Hesslefors Persson, *Brænde, blive brændt, gløde på ny – om udbrændthed og vejen tilbage*, s.8, Credo Forlag 2003.

Kapitel 4: Ledelse i team

Bestyrelsesmødet er færdigt. Mange sager blev drøftet denne aften. En del skal der følges op på til næste gang. Formanden går træt fra mødet med en længere liste over ting, der skal håndteres, mens de øvrige kan lægge arbejdet bag sig, til man mødes igen. Er det en beskrivelse af virkeligheden i bestyrelsen, er der grund til at overveje, om bestyrelsesarbejdet er tilrettelagt på den rigtige måde.

I den bibelske tænkning om ledelse er der i udpræget grad tale om teamsamarbejde. I den nytestamentlige menighed er opgaverne uddelegeret, så man hver især har ansvar for bestemte funktioner i menigheden. Det er ikke lederen, der skal lave det hele. Det er derfor fx også en problematisk ordning vi har i Den danske Folkekirke, hvor næsten alle menighedens opgaver er placeret hos én person: Præsten. Præsten skal klare både hyrde- og lærerrollen – og ved siden af det de mange diakonale opgaver, der også er knyttet til kirkens arbejde. Mange præster oplever da også, at de er ved at segne under opgaver, som de enten ikke har kapacitet eller nådegaver til. Det er derfor nødvendigt at se på en organisations ledelse som et team, der hver især skal have roller, som i et samlet hele er med til at skabe en velfungerende ledelse. Der er behov for et lederteam, for at man kan støtte hinanden i at udføre de opgaver, der er nødvendige, for at Guds rige stadig vokser. Når vi i denne bog taler om teamsamarbejde, er det meget bredt forstået. Det kan eksempelvis være teamsamarbejde i et afgrænsede team omkring en konkret opgave, i bestyrelsen som ledelsesteam eller i hele organisationen/foreningen som team.

Teamsamarbejde – en mulighed for at udvikle og målrette

Samtalen i en bestyrelse er vigtig, når der skal træffes en beslutning. Beslutninger er ikke formandens eller lederens ansvar alene. Det er ikke én person, der skal træffe beslutninger. Også Ordsprogenes Bog kapitel 15 vers 22 udtaler, at ”Planer mislykkes, når der ikke er holdt råd, med mange rådgivere lykkes det.” Godt lederskab involverer demokrati og inddragelse af flere i beslutningsprocessen.

Det betyder, at det er vigtigt at forholde sig til, hvordan man får en bestyrelse eller en gruppe af ansatte/frivillige medarbejdere til at se sig selv som et team – og at arbejde som et team. En bestyrelse, der arbejder som et team, vil have en langt større arbejdskapacitet end den bestyrelse, hvor det er formanden, der skal lave det hele. Ellers kan formanden/lederen også blive en stopklods for arbejdet. Erfaringen viser, at det er langt sjovere at være bestyrelse, når alle inddrages. Det er også langt lettere at være den fremskudte leder, når man har et team i ryggen.

Teamsamarbejdets muligheder

Et velfungerende teamsamarbejde er en væsentlig del af grundlaget for at fastholde udviklingsvisionen for teamet, for oplevelsen af fællesskab og for ansvarlighed over for egen og andres udvikling. Begrebet team stammer fra sportens verden: Det handler om at skabe godt sam(men)spil og en holdånd, hvor der er respekt for de forskellige roller, de enkelte spillere har. Igennem dette bliver teamet i stand

til at yde en optimal indsats.

Udvikling og vedligeholdelse af teams vedrører overordnet det, man kalder **teamets 5 R'er**. Det er fem centrale temaer, man må forholde sig til for at få teamet til at fungere bedst muligt. Det handler om **rammerne** for teamet, herunder kompetenceforhold og ledelse i teamet. Det handler om temaets **retning**: Hvad er teamets mission, vision og mål? Hvor vil vi i fællesskab gøre en forskel. Det handler om teamets **roller**: Det gælder både de rent faglige roller og opgaver, som teammedlemmerne har og om de øvrige roller (formelle som uformelle), der kan være i et team. Det handler om det, man kalder **relationer**, der berører den måde, hvorpå man kommunikerer med hinanden og giver hinanden information i dagligdagen. Endelig handler det sidste "R" om **regler**, forstået som de samværsspilleregler eller normer, der gælder for teammedlemmernes måde at være sammen på.

Teamets 5 R'er:

Rammer: Ledelsesforhold, indflydelsesmuligheder og lignende

Retning: Mission, vision og mål

Roller: Både faglige og andre roller

Relationer: Kommunikation og information

Regler: Hvilke spilleregler (normer) gælder for samspil i teamet

Vi vil i det følgende se på nogle vigtige overvejelser, der skal gøres i forbindelse med etablering og "drift" af teamet i organisationen.

Etablering af team

Der er forskelle på grupper og teams. Ikke alle grupper er – eller skal fungere som – et team. Det vil være forkert at definere alle sammenhænge, hvor flere mennesker arbejder sammen om løsning af en konkret opgave, som teamsamarbejde. Skal en arbejdsgruppe planlægge et enkelt indslag til et arrangement, vil det være en overfortolkning at tale om et team.

Hvornår bliver en gruppe et team?

- der skal være tale om en gruppe af personer, der er afhængige af hinanden og arbejder tæt sammen over en længere periode om en konkret opgave eller et nærmere defineret opgaveområde
- der skal være tale om et fælles sæt af normer, holdninger og værdier i gruppen
- det skal være klart for gruppens medlemmer, hvad der er dens mission, visioner og mål
- de enkelte gruppemedlemmer har forskellige kompetencer og kvalifikationer og bidrager til gruppens arbejde på forskellig vis, eller man kan gå ind og dække hinandens arbejdsområder

Teamets sammensætning

I mange kristelige bestyrelser er der en vis form for selvsupplering, hvor bestyrelsesmedlemmerne selv har indflydelse på, hvem der kommer i bestyrelsen. Der er ofte en tendens til, at de folk, man vælger ind i bestyrelsen på den måde, ligner dem, der allerede sidder i bestyrelsen. Der er noget trygt og bekendt ved at finde folk, der i tankegang m.v. ligner en selv. Det er dog ikke uproblematisk, når man taler om bestyrelsen som et lederteam. I en bestyrelse er der behov for forskellige roller – for forskellige personlighedstyper med hver deres styrker og svagheder – og med hver deres nådegaver. Hvis alle er ens, vil der uden tvivl mangle noget. I menigheden i Antiokia (Apostlenes Gerninger kapitel 13,1) var der eksempelvis både profeter og lærere. Der var altså tale om et differentieret lederskab i den lokale forsamling. Ligeledes tales der (i 1 Tim 5,17) om en ældstegruppe med forskellige funktioner. Særligt tydeligt kommer forskellene i tjenester frem i 1 Kor 12, hvor der står om de mange forskellige nådegaver og tjenester. I den sidste del af kapitlet (fra v 27) gives en række eksempler på de forskellige tjenester i menigheden, og det understreges, at ingen har alle nådegaver, og at alle har mindst én nådegave.

Teamroller

Når lederteamet (fx bestyrelsen) skal sammensættes, skal man derfor være opmærksom på, at medlemmerne ikke skal kunne det samme. Lederteamet skal have en komplementaritet, hvor flere egenskaber indgår samlet i lederskabet. Nogle har visse styrker og svagheder – andre har nogle andre. Hvis lederen derfor er klar over sine egne styrker og svagheder, må han sikre sig, at nogle af de øvrige i bestyrelsen kan kompensere for de mangler, han selv har.

Der findes i almindelig ledelseslitteratur en lang række måder at beskrive teamet og teamets roller på. En engelsk organisationspsykolog, Meredith Belbin,¹¹ har fundet frem til, at der i de bedst fungerende teams er otte roller repræsenteret.¹² De fleste mennesker dækker naturligt to til tre af rollerne. Et team

¹¹ Meredith Belbin, *Management Teams – Why They Succeed or Fail*, Oxford, Butterworth-Heinemann 1996.

¹² I en senere udgave af sin analyse opererer Belbin med ni teamroller. Den nyeste udgave kan findes på www.belbin.com. Her kan man også mod betaling foretage en on-line test. Firmaet Potential har de danske rettigheder til Belbin og hans analyser. Se mere på deres hjemmeside: www.potential.dk.

behøver derfor kun at bestå af tre til seks personer for at have alle roller repræsenteret.

Belbin arbejder med følgende **teamroller**:

Arbejderen: Får arbejdet udført.

Indpiskeren: Presser, øver indflydelse.

Formanden: Trækker andre med.

Gartneren: Skaber god tone. Socialiserende.

Ressourcesamleren: Kombinerer andres ideer.

Idéskaberen: Giver kreative indspil.

Analytikeren: Vurderer alternativer.

Afrunderen: Ser vigtige detaljer. Sørger for at man kommer videre.

Belbin har udviklet et spørgeskema, der kan anvendes til at afklare, hvilke roller teamets medlemmer udfylder. Det er dog også muligt at tage en snak om de forskellige teamroller uden at anvende spørgeskemaet. Man kan prøve at lave en vurdering af sig selv – og af de øvrige teammedlemmer – ved at pege på en primærrolle og en sekundærrolle, som man vurderer, at man selv og hver enkelt af de andre varetager i teamet.

Sådan en afklaring kan give anledning til nogle interessante diskussioner – især hvis det viser sig, at teamet helt åbenbart mangler nogle af rollerne. Man behøver dog ikke at fortvivle af den grund. Det er muligt at beslutte, at et af teamets medlemmer eksempelvis får en særlig opgave som ”afrunder”, hvis det er denne teamrolle, der ikke umiddelbart er til stede i teamet. Hvis der mangler specifikke roller i teamet, er det også oplagt at tage det med i overvejelserne, når teamet fra tid til anden skal suppleres med nye medlemmer.

Ledernådegaver

Flere af de nådegaver og tjenester, som nævnes i Det Nye Testamente, har med forskellige lederfunktioner at gøre. Det kan være vanskeligt at lave et knivskarpt skel mellem nådegaver og tjenester. En mulig sammentænkning kunne være, at der er en række funktioner, Gud vil have udfyldt i sin menighed, og at han derfor udruster nogle med evner (nåde-gaver) og mandat (tjenester) til at gøre det. Lederskab i menigheden er også omfattet af dette. Det er værd at bemærke, at der nævnes en hel række ledernåde-gaver og -tjenester, som umuligt kan varetages af en enkelt person, men som lægger op til en ledergruppe, hvor de enkelte ledere komplementerer hinanden i de ledelsesfunktioner, som fællesskabet har brug for. De væsentligste lederfunktioner, der nævnes, er følgende:

- *Apostel* (1 Kor 12,28. Ef 4,11). Jesu apostle havde en særlig status som opstandelsesvidner og bærere af Jesu egen autoritet. Men til den frelseshistorisk unikke del af apostelfunktionen hører også en mere almen side, nemlig den missionerende indsats, som hele tiden overskrider eller sprænger kirkens grænser til de unåde mennesker og befolkningsgrupper (apostel betyder ’udsendt’ og er egentlig en missionærbetegnelse)
- *Profet* (Rom 12,6. 1 Kor 12,29. Ef 4,11). Den profetiske funktion handler først og fremmest om, at Guds ord forkyndes ind i forsamlingens og de enkelte medlemmers aktuelle situation. Det er aktuel tale fra Gud.

- *Hyrde og lærer* (1 Kor 12,28 Ef 4,11). Det er muligt, at der er tale om to forskellige funktioner, men i Ef 4 er de nævnt med en fælles bestemt artikel på græsk, som tyder på, at de er nært forbundet. Hyrdebilledet understreger omsorgen, og lærerbilledet understreger undervisning i Guds ord.
- *Evangelist* (Ef 4,11). Evangelisten er ikke menighedsopbygger, men evner at forkynde evangeliet for ikke-troende på en vedkommende og tillidsskabende måde. Evangelisten er ofte også fødselshjælper, når mennesker kommer til tro.
- *Forstander* (Rom 12,8). Det græske ord (proistamenos) rummer flere aspekter, bl.a. at være ansvarsbevidst om noget, at tage sig af eller tage ansvar for, at regere, at angive retning. I 1 Thess 5,12 er det oversat med 'at stå i spidsen for jer'.
- *Leder* (1 Kor 12,28). Det græske ord (kubernesis) kan også oversættes med at 'administrere' og 'organisere', men har hele tiden visionen som drivkraft og mål. Samme ord er brugt i Ordsp 29,18, hvor det visionære element understreges: 'Uden syner er et folk ladt i stikken.'

Denne liste er ikke fuldstændig og afsluttet mht. lederfunktionerne i menigheden, men nøglefunktionerne i et lederteam er indkredset. Visse lederfunktioner kan endvidere varetages af den samme person i flere forskellige forsamlinger, især hvis der er tale om små kristne fællesskaber; fx har en KFS-sekretær ansvar for KFS-grupperne i en hel landsdel. Ledernåde-gaver kan som andre nådegaver både komme overraskende og uventet fra Gud, eller de kan knytte til ved naturgaver, som man har i kraft af fødsel og opvækst, og som helliges af Gud til tjeneste i menigheden. Uanset, hvordan udrustningen helt konkret sker, kommer den fra Gud.

Forkynderen – en leder?

I mange kristne sammenhænge vil man automatisk opfatte forkynderen som leder. Det er efter vores vurdering gavnligt at lave en sondring mellem at være forkynder og at være leder. Ikke alle gode forkyndere er gode ledere – og ikke alle gode ledere er gode forkyndere. Det vil derfor være en fejltagelse pr. definition at lade forkynderen være lederen i en organisation. Forkynderen kan indgå som en del af lederskabet, men det er ikke sikkert, at det er ham, der er den visionære, eller ham, der har syn for trivsel, strategi m.v. i fællesskabet. Der er også ledere, der ikke er forkyndere. Det er vigtigt ikke at presse en leder til at varetage forkyndelse, hvis det ikke er dennes nådegave. Ledere, der ikke er forkyndere, er måske ikke så synlige i lederskabet, men kan være lige så vigtige for, at ledelsen fungerer.

Bogens ene forfatter er formand for KFS og et eksempel på en leder, der ikke er forkynder. Sven H. Madsen bliver jævnligt bedt om at holde et forkyndende møde, men har valgt at sige nej. Det er dog vigtigt, at en leder, der ikke er forkynder, alligevel er med til at frembære Guds ord på et vist niveau i organisationen. Det kan gøres gennem indledninger, andagter m.m.

Spilleregler for teamsamarbejdet

Når teamet er sammensat, er det en god ide at forholde sig til, hvordan samarbejdet skal fungere. De fleste mennesker har prøvet at deltage i forskellige gruppesammenhænge – bestyrelser, bibelkredse, studiegrupper m.v., hvor man har erfaret, hvad der er vigtigt for én, når man skal indgå i et samspil med andre. Man har oplevet nogle ting, som man henholdsvis trives eller vantrives med i samspillet med andre mennesker. For nogle mennesker er præcision en dyd. De kommer altid til tiden til et møde – og bliver irriteret over, at andre kommer for sent. For andre er det afgørende, at man holder sig til emnet, når en sag drøftes. De irriteres over, at alt for mange taler udenom, og at der går alt for lang tid, før man når en konklusion på en drøftelse. For at undgå at disse forskellige normer for samarbejde giver anledning til splid i teamet, kan det være en god ide at formulere nogle spilleregler for samarbejdet. Spilleregler er teamets regler, normer og værdier for, hvordan samarbejdet skal fungere, og er derved en slags færdselsregler, dvs. forpligtende aftale for teamsamarbejdet. Spilleregler kan handle om mange forhold. Nedenfor er angivet en bruttoliste over mulige temaer:

Spørgsmål til afklaring af spilleregler for teamet – fx bestyrelsen.

- Hvordan holdes møder – hvor tit, hvor, hygge eller alvor hele tiden, tidsafgrænsning, tidspunkt, indkaldelse, efterfølgende information?
- Hvordan snakker man til hinanden?
- Rygepolitik?
- Kritik – hvordan gives og modtages den?
- Hvor meget involverer man hinanden i personlige ting?
- Hvordan anmodes om og gives hjælp til forskellige problemer? Pligt eller ikke pligt til at hjælpe hinanden med opgaver?
- Hvad er loyalitet?
- Hvordan håndteres enighed/uenighed om store og små ting? Hvordan håndteres konflikter – nu og her eller senere?
- Hvad sker, hvis et medlem af teamet ikke lever op til spillereglerne? Hvordan introduceres nye bestyrelsesmedlemmer til spillereglerne?
- Kan man udtale sig på hinandens vegne?
- Hvordan sikrer man en god planlægning af arbejdet?
- Hvordan anskues tidspræcision?

Nu er det ikke sådan, at der skal formuleres spilleregler for alle disse forhold. Det kan være hensigtsmæssigt at bede det enkelte teammedlem om at overveje, hvilke forhold de erfaringsmæssigt lægger vægt på, når de skal indgå i et samspil med andre mennesker i en gruppe. Den enkelte kan så lave en liste på fem til otte væsentlige temaer. Gruppemedlemmernes temaer sammenlignes – og der laves om en prioriteret liste på ikke mere end 10 spilleregler. Blicher der flere spilleregler, kan det let opfattes meget stift og kompliceret at indgå i samarbejdet.

Det er vigtigt, at de udvalgte spilleregler er konkretiseret i et vist omfang. Det er fx ikke nok at sige at ”vi vil vise respekt for hinandens arbejde” – for hvad mener man mon lige med det? Det er en kliche, der bør konkretiseres for at give mening for det enkelte team.

Spillereglerne kunne fx være af følgende karakter:

Vi vil vise respekt for hinandens arbejde ved at

- vi vil tale til hinanden på en ordentlig måde
- vi vil støtte op om hinanden
- vi vil lære af hinanden – og dele ud af vores viden

Vi vil være gode lyttere ved at

- vi vil lytte opmærksomt til hinanden
- vi vil forsøge at formulere os kort og præcist
- vi vil sige fra, når nogen bliver for upræcise

Vi hjælper hinanden ved at

- vi vil være åbne og ærlige om, hvordan det går med vores opgaver
- det er tilladt at spørge om hjælp – og tilbyde hjælp
- man melder ud, hvor meget arbejde man selv har – og om man evt. kan hjælpe andre

Der er fortrolighed i bestyrelsen

- og er vi i tvivl om tavshedsgraden, så spørger vi
- direkte og åben tale i gruppen understøtter fortroligheden
- vi vil ikke bagtale hinanden

Det er lovligt midt i et møde/en aktivitet eller i en samtale at sige: ”Nu overholder du ikke spillereglerne”

Læg mærke til, at spillereglerne *ikke* handler om det praktiske arbejde, om opgaverne, men om selve det at *være sammen*.

Der er ikke nogle spilleregler, der er mere rigtige end andre. De vil være forskellige fra team til team, da team-medlemmer er forskellige. Den eneste spilleregel, der altid bør være en af teamets spilleregler, er den sidste på listen ovenfor: Det er lovligt midt i et møde/en aktivitet at sige: ”Nu overholder du ikke spillereglerne”. Denne spilleregel skal være med, da den giver de øvrige teammedlemmer en legitim ret til at påpege overfor et af de øvrige medlemmer, når en spilleregel overtrædes. Det betyder, at det kan opleves mindre kontroversielt og pinligt at skulle ”kritisere” en af de andre i teamet. Med en fælles accept af spillereglen vil det formentligt være mindre farligt at sætte ord på sin irritation over de andres måde at handle på.

Nogle vil nok på dette tidspunkt af læsningen spørge sig selv, om det virkeligt er nødvendigt med spilleregler. Vi er jo voksne mennesker – og endda kristne. Vi må da kunne finde ud af at få samarbejdet til at fungere uden at skulle formulere spilleregler. Til det er at sige, at det ofte er endnu mere nødvendigt at formulere spilleregler i kristne sammenhænge. Vi er nemlig ofte så ”flinke”, at vi ikke får sat ord på vores eventuelle irritation over de andre. Det bliver i stedet til indestængt vrede og

ærgrelse – og i værste fald bagtalelse. Spillereglerne kan i stedet blive en ventil, fordi man i en fælles fastlagt ramme får mulighed for at sætte ord på, hvad der er vigtigt for en, for at man kan trives i samspejlet med andre.

Opfølgning på og evaluering af spilleregler

Formulering af spilleregler er erfaringsmæssigt ikke i sig selv nok til at sikre, at samarbejdet fungerer. Det kan derfor være en rigtig god ide med mellemrum (fx 1-2 gange årligt) at lade teamet vurdere, hvordan det går med spillereglerne. Det kan gøres på en enkel måde ved at lave en lille ”termometer-test”, hvor man tager temperaturen på teamsamarbejdet. I termometer-testen laver man en liste med de opstillede spilleregler. Hver enkelt deltager udfylder så sit eget skema med en vurdering af, hvordan det går med at opfylde spillereglerne. De udfyldte skemaer tælles sammen – jo lavere temperatur, jo bedre. Jo højere temperatur, jo dårligere. Teamet drøfter efterfølgende, om der er brug for at stramme op på nogle af de opstillede spilleregler. Se eksempel på en termometer-test bagest i bogen.

Teamsamtalen

Ud over at sætte fokus på spillereglerne for teamet er det vigtigt, at teamet (eller lederen) løbende forholder sig til, hvordan teamet fungerer. Et af de redskaber, som lederen kan benytte til at udvikle, vedligeholde og optimere teams, er teamsamtalen. Vi har tidligere været inde på teamets 5 R'er, og det vil være oplagt at lade samtalen forholde sig til bl.a. disse temaer. Forud for teamsamtalen kan man lade det enkelte teammedlem tænke nogle spørgsmål igennem og gøre sig nogle noter, der kan indgå i teamsamtalen. Bagerst i bogen er angivet et forslag til et forberedelsesskema til teamsamtalen. Det kan anbefales at tage en teamsamtale mindst en gang om året for at sikre, at alle er indforstået med reglerne – og at der er et fælles fokus for arbejdet.

Teamsamarbejdets progression

Hvis teamsamarbejdet fungerer, vil man ofte opleve, at det kommer ind i en positiv spiraludvikling. Man bevæger sig fra at være en gruppe af adskilte til at være et team, der trækker på hinanden og udnytter de fælles ressourcer. Det resulterer i en progression af, hvor tæt man arbejder sammen, og derfor hvor stort udbytte man selv og organisationen har af teamsamarbejdet.

Man kan beskrive udviklingen i teamsamarbejdet som en række niveauer:¹³

Niveau 1: Det første spæde samarbejde kan vise sig ved, at man tilbyder andre at låne noget, man selv har produceret i forventning om så selv at få noget tilbage en anden gang.

Niveau 2: Senere kan samarbejdet udvides til, at man foretager en fælles planlægning af arbejdet, fordeler arbejdsopgaverne mellem sig og på den måde udnytter hinandens ressourcer bedre.

Niveau 3: Når teamsamarbejdet fungerer endnu bedre, behøver man ikke en fælles planlægning af alle detaljer. Her er det tilstrækkeligt med enighed om målsætningen. Når målsætningen er klar, gives der

¹³ Bearbejdet ud fra skemamateriale i KL-publikationen *Fra MUS til GRUS*, bilag 3, Kommuneinformation 2002.

frihed til, at hver enkelt har ansvar for sin egen gennemførelse af det, der er lagt hen til vedkommende. Niveau 4: Her sker der en opblødning af teammedlemmernes måde at tænke arbejde på. Det er ikke mere din og min opgave, men vores fælles opgave. Der drøftes i fællesskab metoder, og man samarbejder om opgavens gennemførelse. På dette niveau vil man også kunne opleve et tæt fællesskab og en fortrolighed, hvor der er plads til at give kritik og foretage vurderinger af opgavevaretagelsen. Teamets medlemmer kan forholde sig til såvel egen som andres praksis og opgaveløsning.

Uddelegering – formandens rolle i forhold til den øvrige ledergruppe

Alt for mange ledere sidder for tungt på lederopgaven. Det er formanden, der laver dagsorden, ringer til talere, kommer med forslag til program og meget mere. Denne meget formandstunge måde at være leder på er ikke bibelsk.

I 2 Mos 18 finder vi verdenshistoriens første eksempel på uddelegering og opbygning af en organisationsstruktur. Moses er som leder ved at drukne i arbejdet, men han har en klog svigerfar, der kan pege på problemet. Han siger til Moses: ”Du bærer dig uklogt ad. Både du og folket her hos dig bliver fuldstændig udmattet! Det er for stor en byrde for dig; du kan ikke være alene om det.” (2 Mos 18,17). Og så opfordrer han Moses til at forme en organisation, som han kan uddelegere sit ansvar til. Han slutter sin formaning til Moses af med at sige: ”Gør det lettere for dig selv, og lad dem bære byrden sammen med dig!” (v.22). Den måde at organisere og uddelegere arbejdet på kan man også lære noget af i dag. Lederen skal ikke klare det hele selv. Man er sat som leder af et team, der godt kan tage del i ansvaret. Derfor skal man sørge for at dele ansvaret med de andre!

Der er et andet dejligt eksempel i Det Gamle Testamente på en leder, der var god til at dele visionen med andre i stedet for at kaste sig alene ud i opgaven. Nehemias fik et syn fra Gud om, at han skulle genopbygge den nedbrudte og ødelagte mur omkring Jerusalem (Neh 1-2). Nehemias gik ikke i gang med arbejdet selv – men han inspicerede den skadede mur, vurderede opgaven og dens omfang – og gik derefter i gang med at sprede visionen for arbejdet. Han opsøgte lederne (fyrsterne) og delte først visionen med dem. Det førte til, at de også fik ejerskab til Nehemias’ vision og gik helhjertede ind i arbejdet. Prøv at forestille dig, hvad der ville være sket, hvis Nehemias bare var gået i gang selv. Fyrsterne havde jo nok hurtigt opdaget, at han var i gang med et større projekt. Men det er slet ikke sikkert, at de ville være blevet personligt engagerede i opgaven på samme måde, som de nu var. Så havde det jo bare været Nehemias’ vision, som de kunne være hjælpere på. Nu blev genopbygningen *deres* projekt, og de var pludselig mange om at løse den opgave, som Nehemias aldrig kunne have klaret ene mand.

Det samme princip gælder for ledere i dag. Som vi har været inde på tidligere i bogen, er én af lederens opgaver at være visionsbærende. Ikke at løse opgaven selv. Derfor: Hvis du som leder vil det hele selv, drukner du i arbejde. Derudover skabes der ikke et fælles ejerskab for arbejdet. Og som vi har set på tidligere, er det vigtigt for arbejdets vækst og udvikling.

Til overvejelse:

- Hvordan vil du beskrive din særlige rolle i jeres ledergruppe?
- Kan du sætte ord på dine ledernåde-gaver? Tør du?
- Beskriv en situation, hvor I lykkedes som team – og én, hvor I ikke gjorde. Hvad kan du lære af det?

Kapitel 5: Grus i maskineriet

Lederansvar eller bestyrelsesansvar er ofte spændende. Som leder er man der, hvor beslutningerne træffes, og man har hele tiden en rigtig god føling med arbejdet. Ind imellem er lederansvaret dog en byrde, og man har svært ved at lade oplevelserne fra bestyrelsesmøderne ligge. Det kan konkret føre til søvnproblemer, mavesår eller lignende. Ofte vil sådanne negative oplevelser være knyttet til, at der er kommet grus i maskineriet mellem enkeltpersoner eller grupper af personer. Der kan være opstået konflikter eller uenigheder om forskellige ting, eller der kan være ting i måden, man har drøftet uenighederne på, som er gået tæt på.

Vi vil i dette kapitel se lidt nærmere på, hvad der sker, når tingene kører af sporet, og vi vil forsøge at give nogle konkrete råd til, hvordan man griber det an, når man står i konfliktsituationerne. Indledningsvis kan det være godt at minde sig selv om, at uenigheder – også om kristent arbejde – ikke er noget nyt. I Det Nye Testamente er der ganske mange eksempler på uenigheder både blandt disciplene og mellem andre centralt placerede kirkeledere. Disciplene befandt sig fx på et tidspunkt i et mindre skænderi om, hvem der var de største og skulle have de bedste pladser i evigheden. Peter rodede sig ud i problemer omkring kravene i forbindelse med ikke-jøders indlemmelse i menigheden (Gal 2), og selvom der ikke ligger et fuldstændigt referat fra drøftelsen, er der ikke tvivl om, at der måtte et ret barskt ledermøde til, før tingene blev sat på plads. Uenighederne kan faktisk blive så store, at man ikke kan samarbejde mere. Det har vi også et eksempel på fra Det Nye Testamente, hvor Paulus og Barnabas må skilles, efter der var opstået en konkret uenighed mellem dem (ApG 15,36-40).

Brug omtanke i kommunikationen

Bibelen advarer mange gange om, at vi skal passe på vores tunge. Tungen er en uregerlig kropsdel, der kan bruges til mange dårlige ting. Det gælder også i den kristne menighed. Vi skal derfor tænke grundigt over, hvad vi siger – og hvordan vi siger det. Det er nemlig ikke kun, hvad vi siger, men lige så meget betoning, kropssprog og andre verbale og non-verbale udtryk, der spiller ind. Som regel har vi nok den opfattelse, at vi udtrykker os klart og tydeligt, og vi forventer derfor, at modtageren forstår, hvad vi siger. Virkeligheden er dog ofte en anden. Som det fremgår af nedenstående kommunikationsmodel, er der i enhver kommunikation en afsender og en modtager. Afsenderen siger noget og afsender dermed et budskab, der skal nå en eller flere modtagere. Før beskeden når modtageren, er der imidlertid en række mulige støjkilder, der kan have indflydelse på, om modtageren forstår det afsendte budskab på den tiltænkte måde.

Vi vil se nærmere på nogle af de mulige **støjkilder** i kommunikationen.

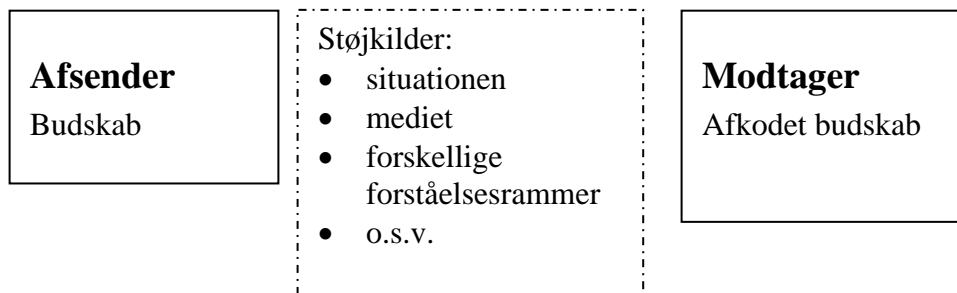
Den **situation**, som dialogen eller kommunikationen foregår i, kan spille ind på forståelsen. Hvis der har været uenighed om drøftelsen af ét punkt først på et bestyrelsesmøde, kan det medføre, at en eller flere af mødets deltagere er blevet vrede på hinanden. Det kan have den konsekvens, at man også tolker de næste dagsordenspunkter på en bestemt måde. Man kan måske have set sig sur på en af de andre, og nu skal han i hvert fald ikke få lov til at få sin vilje én gang til på dette møde.

Det kan også være problemer på hjemmefronten, som påvirker ens kommunikation, når man sidder til bestyrelsesmødet. Eller der kan være en generelt negativ stemning i en gruppe på grund af manglende engagement hos deltagerne. Det kan man være påvirket af, også når man drøfter helt andre sager. Det

er vigtigt at prøve at forholde sig til, om der i den givne situation kan være **eksterne forhold**, der er med til at forstyrre kommunikationen og føre til, at man måske misforstår hinanden.

Mediet er en anden støjkilde. Mediet er udtryk for måden, vi kommunikerer på. Vi kan kommunikere ansigt til ansigt, men også bruge telefon, mail eller brev. E-mail er en utrolig dejlig og hurtig kommunikationsform, men der er en risiko for, at man – på grund af den hurtige og ofte lidt uforpligtende kommunikationsform – bliver misforstået. På trods af e-mails uforpligtende karakter er der derfor god grund til at overveje grundigt, hvad man skriver til andre, samt at checke op på, om indholdet blev forstået, som det var ment.

Med forskellige **forståelsesrammer** henvises til, at vi som mennesker er meget forskellige. I en bestyrelse eller et ledelsesteam kan der sidde mennesker med meget forskellig opvækst, alder og uddannelse. Det er derfor på ingen måde sikkert, at alle parter har samme opfattelse af, hvordan ting hænger sammen. Der kan konkret være forskel i den sprogbrug, personer fra forskellige dele af landet bruger. Der kan også være forskellige holdninger til, hvilke konsekvenser der vil være af en beslutning. Alt i alt kan det føre til, at man taler forbi hinanden. Man forstår ganske simpelt ikke de samme ting ved det, der bliver sagt.



Problemet med disse støjkilder er, at de sjældent er synlige. Man ved derfor ikke nødvendigvis, om der er støj på linjen, når man kommer med sit budskab. Der er dog nogle generelle regler om kommunikation, som kan hjælpe med til at begrænse støjkildernes virkning i kommunikationen. Vi vil her pege på fem konkrete ting, man kan gøre:

Sig hvad du mener – ingen kan læse tanker. Ofte er vi ikke gode til at sætte ord på, hvad vi egentlig tænker og føler. Vi sidder med nogle følelser inden i, men får ikke sat ord på dem. De andre kan måske se, at man er utilfreds, men kan ikke vide, hvad det er, man reagerer på. Det er derfor nødvendigt at sætte ord på sine holdninger og følelser, for at de andre kan forholde sig til dem i den videre dialog.

Begrund dine udtalelser. Det kan være svært at forholde sig til en markant udtalelse om, at ”jeg er imod det konkrete forslag”, hvis der ikke gives en begrundelse. Man må være åben og ærlig om, hvorfor man mener det, man gør.

Tag ansvar for dit budskab. Der er ikke noget værre, end når man i en dialog hører, at ”vi er mange, der mener, at dette forslag er problematisk”. I stedet for at stive sig selv af med, hvad andre mener, bør man stå ved sine egne holdninger. Hvis man er imod et forslag fra en anden, så bør man selv stå ved det.

Tal om det specifikke – dét, det lige præcis handler om. Der tales for ofte i generelle vendinger, så kommunikationen bevæger sig som katten om den varme grød i stedet for at sætte konkrete ord på det, der eventuelt er uenighed om. Hvis der fx er uenighed om, hvor meget lovsangen skal fylde til et møde, så tal om dét – i stedet for at tale generelt om ”vores mødestruktur”.

Lyt til de andre. Vi er skabt med to ører og kun én mund. Det kan bruges som et pædagogisk fingerpeg om, at vi skal bruge mere tid på at lytte end selv at tale. Det er vigtigt at prøve at lytte sig ind bag det, de andre siger. Prøve at forstå mening og motiver bag det, de andre siger. Hvis vi bliver bedre til virkelig at lytte til, hvad der bliver sagt, vil mange problemer slet ikke opstå.

I enhver kommunikation gælder det om at lytte til hinanden, at forstå, hvad de andre siger, og med hvilket udgangspunkt de siger det, og at respektere hinanden som ligeværdige parter.

Søren Kierkegaard har sagt: ”..at man, når det i sandhed skal lykkes at føre mennesket hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der.” Det betyder, at man i et forløb, hvor man ønsker at overbevise andre om sine egne gode ideer, må begynde med at forstå, hvor de andre er – hvad de føler og tænker. Når man har styr på det, kan man gå videre i sit forsøg på at overbevise de andre om, at ens holdning er værd at lytte til.

Flinkeskolens svøbe

Vi har tidligere i bogen været inde på formulering af spilleregler for teamet. Vi argumenterede der for, at behovet for spilleregler ikke var mindre i kristne sammenhænge – hvor en kristen opdragelse kan have været med til at lære os altid at være flinke. I flinkeskolen gælder bestemte regler for samværet:

Regler for Flinkeskolen

1. Lad dig byde mere, end du egentlig vil.
2. Bid det hele i dig.
3. Sig ikke noget til ’rette vedkommende’.
4. Smil og opfør dig ordentligt.
5. Vær forstående overfor alt og alle.
6. Sig endelig ikke, hvad du mener.
7. Prøv kun mildt og blidt at få et ord indført.
8. Sæt ingen grænser.
9. Sig ikke fra.

Overholder man disse regler, vil man sikkert blive opfattet som en venligt menneske, der er dejlig nem at omgås. Problemet er, at det fører til spild af ens tid. Det kan også nemt føre til, at man ikke får sagt fra eller brokket sig de rigtige steder eller til de rigtige personer. Snakken bliver med andre ord flyttet til ”frikvarteret”, hvor den mere uformelle snak finder sted. Frikvarterssnakken i den kristne menighed kan være snakken ved kaffebordene, snakken med det andet bestyrelsesmedlem på vej hjem fra bestyrelsesmøde eller andre steder. Der får man sine frustrationer over, hvordan tingene fungerer, men man får ikke sagt det til den, det handler om. Det må være en af de fornemste opgaver at flytte

”frikvarterssnakken” ind i ”klasselokalet” eller til en tomandssnak med den, det handler om. Man bør stræbe efter en situation, hvor man kommunikerer direkte med hinanden og ikke forfalder til sladder. Mange har sikkert vanskeligt ved at sige tingene til den rette person på det rette sted, fordi de har det svært med både at give og modtage kritik. Vi vil derfor se nærmere på denne problemstilling.

Hvordan håndtere kritik på en konstruktiv måde?

Der vil ofte kunne komme grus i maskineriet, hvis der fremføres kritik mod bestyrelsesmedlemmer og ledere. Det kan være svært både at give eller modtage kritik fra andre. Kritikken tages nemt meget personligt, og man kan komme til at svare på en kritik med et modangreb. Der kan derfor være brug for at se på, hvordan man kan bruge kritik til noget positivt.

Ordet kritik betyder i sin græske grundform en *bedømmelse*. Kritik er altså ikke en fordømmelse, som det ellers let tolkes. Hvis kritik gives korrekt, er det en vurdering eller bedømmelse af noget, man har gjort eller sagt, som giveren af kritikken vil dele med en. På den måde kan kritik være noget konstruktivt i stedet for en negativ fordømmelse.

Ikke al kritik gives dog som en konstruktiv bedømmelse. Megen kritik gives for meget, gives for generelt og gives ukonstruktivt. Men en person afsender en fordømmelse, skal man arbejde på at modtage kritikken som en bedømmelse.

Forsvarsmekanismer: Beskyttelse mod kritik og konflikter

Vi har som mennesker mange forsvarsmekanismer, der træder i kraft, når vi oplever kritik og konflikter. Forsvarsmekanismerne er en beskyttelse, som er både positiv og nødvendig for et menneske – men det kan også være noget, man bruger, uden at der egentligt er grund til det i den givne situation. Det er bare noget, der sker automatisk – måske fordi man ikke er vant til at forholde sig til kritik og håndtere konflikter. I de tilfælde er forsvarsmekanismerne ikke sunde, da de så forhindrer en i at bruge konflikten til at udvikle sig og lære af kritikken. Man skal derfor øve sig i at bruge forsvarsmekanismerne rigtigt.

Nogle af de almindeligste forsvarsmekanismer, vi bruger for at beskytte os, er følgende:

Tilbagetrækning: Strudse-metoden

I stedet for at forholde sig til kritikken, stikker man hovedet i busken og håber på, at problemerne nok løser sig selv eller forsvinder, hvis bare man ikke taler om dem.

Passivering: Syndebukke-metoden

Man kan vælge at spille syndebuk og altid sige: Det er min skyld. På den måde bliver konflikterne lukket ned og umiddelbart løst for en kortere tid – men de vil næsten altid komme igen, fordi de ikke er løst, men blot fortrængt.

Afprelning: Vand på en gås-metoden

Man lader kritikken prelle af – fx med et rask svar, før tingene er sagt til ende. Man kan også bruge en masse ord – men ikke lade ord og følelser følges ad. Det er også muligt at bruge vittigheder til afværge kritikken.

Idyllisering: Glasur-metoden

Man siger igen og igen, at ”vi har det så godt med hinanden i vores fællesskab”, eller ”hvor er det altså nogle fantastiske møder, vi har.” Man holder en pæn facade – både overfor sig selv og andre – i stedet for at erkende konflikterne. Sådant en idyllisering kan betyde, at de andre ikke har mod på at tage konflikter op til drøftelse – eller mod til at give en berettiget kritik.

Kamp: Gå i flæsket på-metoden

Når en konflikt viser sig i det fjerne, eller man får kritik af en anden, går man straks i offensiven. ”Det bedste forsvar er et stærkt angreb”. Man bebrejder, dømmes, kritiserer og argumenterer mod den anden. Man kan også manipulere sig frem til, at det i virkeligheden er den andens skyld.

Åndeliggørelse: Lad os alle bede-metoden.

Man flytter kritikken eller konflikten over i et spørgsmål om, hvorvidt den anden har et ret forhold til Gud. Løsningen bliver her også åndelig – bøn, bibellæsning, skriftemål – i stedet for en reel snak om problemerne.

Kapitulation: Ikke at sige fra-metoden:

Det er også muligt at flygte fra kritikken og konflikten ved at sluge tingene råt uden at overveje, om man egentligt er enig i det, der bliver sagt. Man giver den anden ret, fornægter sig selv, og konflikten fuser ud. Bagefter går man med en klump i maven, fordi man egentligt mente noget andet.

At lære af kritik og konflikter

Som nævnt er forsvarsmekanismer nødvendige for os som mennesker. Hvis vi ikke brugte dem, ville vi være meget sårbare overfor alt det, der møder os i livet. Det er dog vigtigt, at man ikke bruger forsvaret per automatik, men at man også tør åbne os og lære noget af den kritik, man møder.

Når man får kritik, er det vigtigt

- at kunne træde et skridt til siden og få overblik over situationen
- at se nøgternt på kritikken og vurdere den
- at acceptere sine egne følelsesmæssige reaktioner
- at se berettiget kritik som en invitation til forandring
- ikke at forstørre kritik, men at tage den for, hvad den er
- generelt at se kritik som mulighed for at lære ved at stille sig selv spørgsmål som
 - hvad genkender jeg af kritikken?
 - hvad er nyt for mig?
 - hvad kan jeg lære af kritikken?
 - hvor kan jeg især have gavn af at udvikle mig?

Kritikken åbner altså for en mulighed for at lære noget af situationen. I stedet for at se kritikken som en fordømmelse af en og ens holdninger, skal man prøve at se, hvad man kan bruge kritikken til. Man skal med andre ord prøve at finde det konstruktive i kritikken. Når en anden person vil bruge energi på at

give en kritik, er det udtryk for, at vedkommende viser én respekt. Det kan gøre det lettere at modtage kritik, hvis man lærer at opfatte den konstruktive kritik som udtryk for den andens respekt for mig. Hvis en god ven derfor gør én opmærksom på, at der er for meget rod med bilagene til bestyrelsesmødet, kan man vælge at se det som en fordømmelse, men også prøve at se det som en udfordring til at blive bedre til at planlægge og styre et møde.

Man kan øve sig i at modtage kritik konstruktivt. Det kan man fx gøre ved at lytte i stedet for at gå i forsvar. Man kan høre efter, hvad der bliver sagt og ikke drage forhastede slutninger. Når man har hørt, hvad der bliver sagt, kan man prøve at stille uddybende spørgsmål til kritikken, som fx: Hvad får dig til at sige det? Kan du uddybe det, så jeg bedre kan forstå, hvorfor du siger det, du gør? Når man på den måde har fået afdækket, hvad der ligger bag kritikken, kan man vurdere kritikken og svare på den. Hvis kritikken er korrekt, er det vigtigt at acceptere og eventuelt give en undskyldning. Hvis kritikken er delvist korrekt, kan man acceptere den relevante del af kritikken. Hvis kritikken ikke passer, er det i orden at afvise den og eventuelt forklare, hvad der lå bag ens handlinger.

Typer af konflikter – og mulige håndteringer

Center for Freds- og Konfliktforskning har gennem en analyse af en lang række konflikter fundet ud af, at konflikter kan opdeles i forskellige konflikttyper. Man kan skelne mellem **instrumentelle konflikter** (der fx vedrører konkrete metoder eller procedurer), **interessekonflikter** (der fx vedrører fordeling af sparsomme ressourcer som tid og penge), **værdikonflikter** (der primært handler om ens personlige værdier) og **personlige konflikter** (der fx handler om identitet, selvværd og loyalitet). I appendiks til kapitel 5 er der en mere uddybende beskrivelse af disse fire konflikttyper og deres håndtering.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at konflikter tit er blandede og skjuler hinanden. Det betyder, at det, der ser ud som en konflikt om noget meget konkret, kan dække over flere andre dybere konflikter. Det vil være en hjælp i håndteringen af konflikter at forsøge at gøre sig klart, hvilken form for konflikt man står midt i. Det betyder noget både for, hvordan konflikten skal håndteres, og for hvilken type konfliktløsning man skal nå frem til.

Konfliktoptrapning

Der findes ikke to ens konflikter – enhver konflikt er unik. Man sætter hver sit præg på den konflikt, som man er en del af, og ingen konflikter er kopier af noget, der skete i går eller mellem nogle andre på et andet tidspunkt. Det gælder i følge Center for Freds- og Konfliktforskning, uanset på hvilket plan eller i hvilken sammenhæng konflikten udspiller sig: I det enkelte menneske, mellem to personer, mellem grupper – lokalt, i samfundet eller internationalt.

Alligevel ser der ud til at være et mønster for ødelæggende eller destruktiv optrapning i en konflikt, som vi alle følger, når vi farer vild og fortaber os i den forhåndenværende konflikt. Center for Freds- og Konfliktforskning har på baggrund af analyser af bl.a. konflikten i Nordirland beskrevet en typisk konfliktoptrapning i syv trin (kaldet konflikttrappen). Det er bl.a. kendetegnende for optrapningen, at konflikten bevæger sig fra det faktuelle til det mere personlige, og at samtalen går fra at være konstruktiv til at være fjendtlig.

Konflikttrappen. Syv trin i optrapningen af en konflikt:

1. **Uoverensstemmelser**, man vil ikke det samme. Der er givet en kritik, som kan opleves som fordømmelse. Der er støj på ledningen, men fortsat øjenkontakt..
2. **Personificering**, man begynder at snakke om skyld. Det er den andens skyld, der er noget galt med dig, det er dig, der er problemet. Der er negative følelser, angreb, bebrejdelser. Vi betvivler motiverne og den andens karakter, går i forsvarsposition og er sårede. Der er misforståelser og forvrængninger af virkeligheden. Øjenkontakten er væk, men der lyttes fortsat.
3. **Problemet vokser**, nye problemer dukker frem, gamle sager tages op: Man fører regnskab: Hvis tur er det, hvem gjorde det sidst, hvad er rimeligt? Der er kontrol i forhold til, om den anden yder det, han/hun skal til fællesskabet.
4. **Samtale opgives**, kommunikationen bliver upræcis, der kommer flere følelser og mindre forståelse – det bliver ”de døves dialog”. Man kan ikke høre, hvad den anden siger, ingen lytter mere, og der er ingen øjenkontakt. Man undgår hinanden, kommunikerer ved handling, taler om – ikke til den anden, søger forbundsfæller.
5. **Fjendebilleder**, det oprindelige problem er glemt, nu handler det om ”de gode og de onde”; man vil have sin ret. Der samles forbundsfæller, og nu vender man ryggen til hinanden. Der forekommer projektioner: Hvad man ikke kan udstå hos sig selv, bliver tydeligt hos den anden. Man er mere sikker i sit eget standpunkt, end man egentlig er. Ens energi er bundet i konflikten.
6. **Åben fjendtlighed**, i vredens vold. Kontakten bliver ekstrem og foregår evt. via andre. Det mådeholdne i en droppes, og målet er at skade modparten. Der forekommer mobning eller direkte borgerkrig.
7. **Polarisering**, geografisk adskillelse. Man kan ikke være i stue sammen mere. Det er umuligt længere at se, at den anden har sine gode grunde til at gøre, hvad han/hun gør.

Det er vigtigt at huske, at konfliktoptrapning ikke er uundgåelig – men den er forudsigelig, hvis ingen griber ind. Der må derfor arbejdes på at stoppe konflikten, før der sker en optrapning.

Hvordan løse op for en konfliktfyldt situation?

Hvis man i en konfliktfyldt situation oplever, at man er på vej op ad konflikttrappen, kan det være nyttigt at stoppe op og prøve med følgende tre-trinsmodel: Man kan spørge sig selv – og den, man har konflikten med – om man kan blive (helt eller delvist) enige om, hvad den *aktuelle situation* er, hvad den *ønskede situation* er, samt *hvad der skal gøres* for at komme fra nu-situationen til den ønskede situation? Kan man anvende denne model, er man allerede godt på vej ned af konflikttrappen. Der er en samtale, og man lytter til hinanden. Man er godt på vej til at få øjenkontakt igen.

En anden metode, der kan bruges til at løse op for konflikter i en gruppe, er at samle gruppen og lade gruppens medlemmer på skift formulere, hvad de ønsker af de andre. Det kan eksempelvis være, at et gruppemedlem er irriteret over, at en af de andre altid kommer for sent til møderne, og at en anden aldrig har forberedt sig til møderne. Det giver pågældende gruppemedlem udtryk for ved en formulering af, hvad man gerne vil have: ”Jeg vil gerne have, at du kommer rettidigt til møderne.” ”Jeg vil gerne have, at du har forberedt dig bedre til møderne”. Det er vigtigt, at negative udtryk stoppes med det samme. Der må altså ikke forekomme udtalelser i retning af ”der er også for galt, at du altid

kommer for sent". Der skal hele tiden formuleres ønsker fra det ene gruppemedlem til det andet. Når ønskerne er formuleret, kan de berørte gruppemedlemmer svare: "Det vil jeg godt," "det vil jeg ikke;" eller "det vil jeg svare på i morgen."

Selvom metoden umiddelbart kan virke lidt kunstig, er det en erfaring, at denne form for kommunikation kan løse op for mange svære situationer.

Få styr på dine følelser

Når en konflikt udvikler sig i negativ retning, fører det ofte til store og sårede følelser. Nogle kender det fra konflikter med teenagere, hvor følelserne kan komme helt uden på tøjet. I den situation kan det være en meget god idé at stoppe samtalen (eller skænderiet). Der er brug for at gå et andet sted hen et øjeblik og køle lidt af. Konkret handler det om at holde en pause, hvor man kan lade følelserne klinge lidt af, hvorefter man kan tale videre. Skal man give kritik – eller forholde sig til kritik af en selv – sker det bedst i en tryk ramme, hvor man ikke er i følelsernes vold. Det er dog vigtigt, at det ikke fører til, at man ikke får sagt, hvad man har på hjerte.

Konflikters positive virkning

De fleste mennesker er nok i bund og grund lidt konfliktsky. Nogle gange er man så konfliktsky, at man for enhver pris vil undgå uoverensstemmelser med andre. Konflikter behøver dog ikke udelukkende at være negative. En konflikt i et team er positiv, når man bagefter kan sige om den, at den skabte styrkede relationer mellem teamets medlemmer, skabte tillid og styrkede venskaber, skabte tilfredshed bagefter og skabte øget evne til at håndtere konflikter.

Det kan virkelig ske! Det kræver imidlertid, at man går ind i konflikterne og prøver at forholde sig konstruktivt til dem. Der er på den anden side ingen grund til at gå ind i en konflikt, hvis ikke emnet er vigtigt, eller hvis en løsning af konflikten ikke ser ud til at kunne føre noget positivt med sig.

Til overvejelse:

- hvor god er du til at sikre en effektiv kommunikation i forhold til dine samarbejdspartnere?
- hvor god er du/I til at give og modtage kritik? Hvad kan du/I gøre for at blive bedre?
- har du eksempler på, at en konflikt førte til noget positivt for jeres organisation?

Kapitel 6: Hvad kendetegner et godt bestyrelsesmøde?

Det er mandag aften, og Søren skal igen til møde i missionshusets bestyrelse. Han har været med i flere år, men har desværre mistet gnisten. Han tror selv, at det er, fordi han har været med for længe, men der er jo ikke andre til at tage over, så han sagde ja til at stille op i en ny periode ved sidste generalforsamling. På vejen ud af døren siger han til sin kone: 'Jeg håber ikke, at det bliver sent. Der står ikke noget særligt på dagsordenen, så med mindre formanden bruger alt for lang tid på irrelevante indfald, bør jeg kunne være hjemme til kl. 22.'

I Danmark afholdes der hver eneste uge en enorm mængde bestyrelses- og udvalgsmøder for menigheder, missionsforeninger og kristne organisationer i lokale afdelinger og på landsplan. Hundredvis af kristne ledere mødes til disse møder for at planlægge, tilrettelægge og lede den gruppe eller forsamling, som de har ansvar for. For nogle er det en stor glæde at være med i et kristent lederfællesskab, men for andre er det begyndt at blive tungt og har vel nærmest udviklet sig til en halvsur pligt – for nogen skal jo gøre arbejdet! En af grundene til, at mange kører træt i at være med i en kristen ledergruppe, er, at møderne fungerer dårligt. Det dræber lysten og glæden. Derfor vil vi nu se på nogle af de ting, som har betydning for et godt ledermøde, hvad enten det er i en lokal menighedsbestyrelse, et områdeudvalg i KFS, eller ledelsen for en organisation med flere lokale afdelinger. Principperne for et godt ledermøde er nemlig oftest de samme.

Åndeligt fællesskab

Mange ledere i lokale kristne fællesskaber viger tilbage for at se på sig selv som åndelige ledere. De betragter deres opgave som noget rent praktisk: Arrangementerne skal planlægges, programmet skal trykkes, der skal annoncer i avisen, bygningerne skal holdes, og der skal være orden i økonomien. At de står i spidsen for et åndeligt arbejde, og at der er vigtige åndelige dimensioner i denne tjeneste, det ligger ofte uden for horisonten. Men et kristent fællesskab er langt mere end en forening til fremme af en eller anden almen sag. Derfor har lederskabet for en kristen forsamling også nogle dimensioner, der går ud over det, som man normalt forventer af en arrangementskomité eller foreningsbestyrelse. Det, som er bærende i den kristne forsamlings liv, nemlig bøn og Guds ord, skal også være vigtige elementer i ledelsens samlings. Det betyder ikke, at ledergruppen dermed laves om til en bibelstudiegruppe, men en gang imellem kunne et fælles bibelstudium mellem lederne måske være meget frugtbart. Det afgørende er ikke hvordan, men *at* Guds ord og bøn fylder noget i ledergruppens fællesskab. En ledergruppe, som sammen er blevet opbygget i troen, står stærkere i deres fælles tjeneste og har større forståelse for arbejdets åndelige dimensioner.

Alligevel kan Guds ord og bøn ved ledermøder umærkeligt blive selvfølgelige rutiner, som mister dynamik og vitalitet i forhold til bestyrelsens arbejde i øvrigt. Det er en skam, for bønnen og Ordet er vinduer til Guds verden, og er der noget, vi som ledere har brug for, så er det kontakten med Gud og hans virkelighed. Det vidste urkirkens ledere, og vi har derfor flere eksempler i Apostlenes Gerninger på, at de både bad og delte Guds ord, når lederne var samlet for at træffe beslutninger (Fx ApG 13,2; 15,13-15). Tænk derfor om bestyrelsesmøder som situationer, hvor vi sammen søger Guds hjælp i hans ord og sammen overgiver vores opgaver og ansvar til ham i bøn.

- Det er godt, hvis der er en, der hjemmefra har fundet noget i *Guds ord* at dele med de øvrige enten

som åbning eller afslutning på mødet. Men det er også godt undervejs at tage Bibelen frem for at give opmuntring, formaning eller for at finde hjælp til at træffe det rigtige valg i en given situation. Nogle bestyrelser har haft glæde af sammen at læse en opbyggelig bog om menighedsliv og kristent lederskab. Det har løftet kvaliteten af det åndelige fællesskab.

- *Bønnen* kan finde sted som fællesbøn. I så fald er det godt at bede og takke for konkrete forhold. Ole Hallesby skriver i sin kendte bog 'Fra bønnens verden'¹⁴, at bøn er at lukke Jesus ind. Som ledere har vi i bønnen anledning til at lukke Jesus ind til det, vi har fået ansvar for. Det åbner for Guds hjælp og husker os samtidig på vores afhængighed af Gud. I KFS' bestyrelse har vi haft stor glæde af før eller efter vigtige punkter på dagsordenen at lægge de konkrete spørgsmål og valg over til Gud i bøn. Ofte er det sket ved, at blot en enkelt person har bedt. Der vil endvidere ofte være sager i vores liv som privatpersoner, som godt nok ikke hører til på mødets dagsorden, men som påvirker ens lederskab, fordi vores liv består af forbundne kar. Det styrker ledergruppens sammenhold også at give sig tid til at bære hinandens mere private forhold frem for Gud. Svar på bønner, der er bedt ved møder, kan evt. skrives op i en lille takkebog.

Som ledere har man ofte også ansvar for nogle frivillige eller lønnede medarbejdere. Mange steder er man opmærksom på betydningen af, at ledelsen og medarbejdere for de forskellige arbejdsgrøner mødes engang imellem. Den slags samlings har ofte karakter af gensidig orientering og koordinering, men vi tror, at det er vigtigt, at man også deler Guds ord med hinanden, fortæller om, hvad Gud betyder for en, og beder for hinanden. På de halvårslige ledersamlings mellem KFS' bestyrelse og ansatte har det faste vidnemøde og en forbønsgudstjeneste vist sig at være noget af det mest værdifulde for fællesskabet. Vi deler ikke bare Guds ord med andre, men også med hinanden indbyrdes, og vi beder ikke kun for andre, men også for hinanden. Denne åndelige indadvendthed i ledergruppen styrker den fælles indsats udadtil.

Praktiske forhold

Ved generalforsamlingen det følgende år valgte Søren at træde ud af bestyrelsen i utide. Han havde tænkt det igennem og nævnte følgende for de andre som begrundelse for, at han ikke orkede mere: 'Alle dagsordenerne er ens med de samme fire generelle punkter, som ikke giver anledning til at overveje tingene på forhånd. På selve mødet bliver vi så klar over, hvad det handler om denne gang, men tingene trækker ud, fordi vi så først skal til at gøre os vores overvejelser. Når vi så endelig kommer frem til noget, bliver det aldrig skrevet i referatet, hvem der har ansvaret, og så bliver der sjældent gjort ret meget ved det. Ved næste møde er der ingenting sket. I forhold til de meget få beslutninger, der bliver truffet, bruger vi alt for meget af min sparsomme fritid til timelange møder. Jeg føler simpelthen ikke, at der er nogen bevægelse fremad i det. Derfor stopper jeg nu.' Så tav han. Han var inderst inde villig til at blive og arbejde videre, hvis de andre valgte ham til ny formand, og han ventede nu på de andres reaktion. Der var helt stille, indtil formanden tog ordet. 'Det var da ærgerligt,' sagde han, 'men så må vi jo prøve at finde en anden, så vi kan fortsætte med fuld bemanning.'

Der er flere rent praktiske ting, som kan afgøre om et bestyrelses- eller udvalgsmøde bliver godt eller dårligt. Isoleret betragtet virker det måske ikke som noget særligt, men samlet og over længere tid er

¹⁴ Ole Hallesby, *Fra bønnens verden*, Lohses Forlag 1987.

disse små praktiske forhold afgørende for, om entusiasmen og glæden ved lederskabet blomstrer, og at bestyrelsen som helhed og dens arbejdsgrupper rent faktisk opnår nogle resultater. Vores erfaring er, at følgende ting er vigtige, hvis bestyrelsesmødet skal fungere godt:

1. *En klar dagsorden.* Det skal være tydeligt, hvad der skal tales om – gerne specificeret ud i underpunkter. Hvis man ikke ved, hvad der egentlig ligger i et bestemt punkt, kan man nemlig ikke gøre sig nogle tanker på forhånd. Så bliver behandlingen af punktet både mindre kompetent og mere langtrukket. De enkelte sager må gerne sættes i forhold til arbejdets overordnede mål og vision. Emner til dagsordenen kan udover de sager, som melder sig af sig selv, også være ting, der udspringer af arbejdets overordnede mål og vision samt vurdering af åndelige forhold, som trænger sig på. Det kan være gavnligt med et åbent punkt ind imellem med plads til nye ideer og indfald. Dagsordenen skal sendes ud i tilstrækkelig god tid til, at alle kan nå at forberede sig.
2. *En god ordstyrer.* Det er ikke sikkert, at det er formanden, som skal være ordstyrer, men det er sikkert, at ordstyreren spiller en meget vigtig rolle. Ordstyreren skal sikre, at man kommer igennem alle punkter, at der bliver konkluderet, og at det videre ansvar i sagen er placeret. Ordstyreren har endvidere mandat til at styre de andre medlemmer, så snakken ikke bevæger sig uden for emnet, men man holder sig til sagen. Han skal sikre, at alle bliver hørt og om nødvendigt neddæmpe dominerende personer.
3. *Tidsrammen skal holdes.* Ordstyreren skal angive et afslutningstidspunkt og sikre, at det overholdes. I den forbindelse er det klogt, hvis ordstyreren har lavet en lille tidsplan i tillæg til dagsordenen, så han ved, hvor meget tid hvert punkt må tage. Det er altid godt at slutte til tiden – skoleelever bliver også utålmodige, hvis læreren fortsætter, efter klokken har ringet!
4. *Et klart mål med det enkelte punkt.* Hvad er det egentlig, vi skal under dette punkt? Den ansvarlige for punktet kan kort fortælle, hvorfor punktet er kommet på dagsordenen, og hvad der skal opnås med, at det er taget med. I den forbindelse kan det være gavnligt at skelne mellem tre typer dagsordenspunkter:
 - Orienteringspunkt. Der orienteres om en eller flere sager. Sådant et punkt kan ofte med fordel være skriftligt. Hvis den slags punkter har en tendens til at trække ud, kan de sættes nederst på dagsordenen.
 - Beslutningspunkt. Vi skal nå frem til en beslutning, så vi kan komme videre i sagen. Det er vigtigt, at bestyrelsen har tilstrækkelig information til at kunne træffe en beslutning. Et bilag udsendt med dagsordenen vil ofte kunne imødekomme dette behov.
 - Drøftelsespunkt. Der er behov for at drøfte et aktuelt forhold, men det er ikke givet, at der ved dette møde skal træffes nogen beslutning.
5. *Gode og relevante bilag.* Nogle punkter kan kræve en grundigere introduktion før mødet og til dette formål kan et skriftligt bilag være gavnligt. Dette gælder oftere i større sammenhænge end i små. Et godt bilag giver den nødvendige baggrundsinformation og gør det klart, hvad punktet drejer sig om; især hvad der præcist skal træffes beslutning om, hvis det er et beslutningspunkt. Det er ikke nogen fordel at gøre bilagene lange, det trætter bare de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

6. *Et referat, der kan bruges til noget.* Et godt referat kan man arbejde ud fra mellem møderne og bruge til at følge op på ved de kommende møder. Det vigtigste i referatet er derfor, at beslutningerne er tydelige, og at det fremgår, hvem der har ansvar for hvad i det videre forløb. Et referat behøver altså ikke at være langt for at være godt, men det skal være præcist, hvis det skal kunne bruges som et arbejdsredskab i den videre proces. Referater bør udsendes hurtigst muligt efter mødet (inden for en uge), så de ansvarlige kan mindes om deres opgaver og få gjort noget ved dem.
7. *Beslutninger, som der kan handles på.* Det er vores oplevelse, at der er megen god energi i bestyrelsesmøder, hvor der træffes beslutninger, som man kan handle på. Når man er kommet et skridt videre i en sag, giver det en oplevelse af fremdrift, og af ikke at træde vande. Alt for megen snak, der ikke resulterer i konkrete beslutninger, opleves som dødvægt og energidræn.
8. *Når de overordnede mål får lov at sætte dagsordenen.* Som ledelse presses man let til at bruge sit krudt på ting, som på den ene eller anden måde presser sig på og næsten af sig selv kommer højest op på mødets dagsorden. Det er en hjælp til at prioritere i alle disse sager, hvis de overordnede mål for missionsforeningen, menigheden eller organisationen kommer til at bestemme, hvad der står øverst og nederst på dagsordenen. En vedvarende opmærksomhed på de overordnede mål er med til at gøre bestyrelsesarbejdet fokuseret.

Til overvejelse

- Er der forskel på de kristne ledermøder, du deltager i, og den måde andre 'almindelige' ledermøder, som du har kendskab til, fungerer?
- Hvad gør et bestyrelsesmøde til et godt møde for dig? Nævn tre konkrete eksempler.
- Hvad vil du arbejde på at forbedre i en bestyrelse, hvor du er med?

Kapitel 7: Ansvar for mennesker – om personaleledelse

I foråret 2002 havde områdeudvalget for KFS' studentergruppe i København nedsat næsten 25 større eller mindre udvalg. En effektiv uddelegering som indebærer, at de fleste af gruppens over hundrede studenter havde sit eget ansvarsområde. Det var en god udnyttelse af gruppens ressourcer og gav i tilgift ansvarlighed og ejerskab. Men den ledelse, som havde uddelegeret, havde også fået en medarbejder, og det indebærer ansvar.

Alt lederskab indebærer ansvar for de medarbejdere, man er leder for, uanset om de er ansat eller arbejder ulønnet i deres fritid. Jo flere man uddelegerer arbejdsopgaver til, jo flere får man dermed også ansvar for. Hvis man uddelegerer opgaver uden at tage højde for det ansvar, som følger med, kan det hele løbe løbsk og ende i et strittende og usammenhængende fællesskab, hvor tingene ikke hænger sammen, og hvor nogle løber sur i deres opgaver, fordi lederne kun kan give opmærksomhed til et begrænset antal mennesker.

En leder har langt på vej til opgave at nå resultater gennem andre mennesker, og derfor er hans ledelse af disse mennesker uhyre vigtig. Sat lidt på spidsen kan det formuleres således: Hvis mine medarbejdere lykkes i deres opgave, så lykkes jeg i min, hvis ikke de lykkes, så deler jeg nederlaget med dem.

Ansvar for andre

Ansvar og tryghed

Den leder, der involverer mennesker i at udføre en bestemt opgave – stor eller lille, – pålægger dermed sig selv et ansvar. I Guds rige er tjenesten og tjeneren nemlig ikke to adskilte ting. I ønsket om at tjenesten udføres tager Gud altid samtidig et ansvar for tjeneren. Sådan er det også i kristent lederskab. Når man uddelegerer ansvar til et andet menneske, påtager man sig samtidig et ansvar over for dette menneske i udførelsen af den opgave, som det har fået. Hvori består dette ansvar?

En afgrænsning er først på sin plads i forhold til den del af livet, som ligger uden for den konkrete opgave. Som leder skal man have en *interesse* i hele medarbejderens liv, men man har kun *ansvar* for det, som direkte vedrører arbejdsopgaven. Man skal altså leve med i livets tildragelser og omskiftelser i medarbejderens liv, såsom eksamener, erhvervelse af kørekort, syge børn, døende forældre osv. Man må også være opmærksom på, at disse omstændigheder påvirker tjenesten, og at det skal der tages hensyn til. Men egentligt ansvar som leder har man kun for situationen omkring arbejdet. Et nøgleord er her tryghed. Det er ens ansvar som leder, at medarbejderne kan være trygge i deres opgave.

Forudsætningerne for, at man føler sig tryk i det, man arbejder med, er bl.a.:

- at det er tydeligt og klart, hvad arbejdsopgaven går ud på.
- at det er tydeligt og klart, hvad der forventes af medarbejderen.
- at medarbejderen bekræftes i, at arbejdet gøres godt nok, når det er tilfældet. Hvis arbejdet ikke gøres godt nok, påtales det udramatisk, men tydeligt.
- at lederen er opmærksom på, at medarbejderens evner bruges bedst muligt, så der skabes en oplevelse af at gøre det, man er bedst til.
- at lederen giver medarbejderen reel opmærksomhed.

Det handler ikke om, at man uærligt skal rose det, som man egentlig ikke tillægger nogen værdi. Men det drejer sig om at skabe tryghed i tjenesten og en positiv bevidsthed om, at indsatsen er god nok. Det er et stærkere incitament til forbedring end usikkerhed om, hvorvidt man nu også er god nok på sin post.

Medarbejderudvikling

Når ledere uddelegerer ansvar til andre kristne, så sker det jo først og fremmest, fordi der er en opgave, som skal udføres. Det handler dog ikke kun om opgaven, som skal udføres, men også om medarbejderens udvikling. I KFS har vi sat os som et mål, at medarbejdere efter endt tid hos os skal kunne sige: *Jeg gav meget, men i sidste ende fik jeg mere, end jeg gav!* Det lykkes ikke altid, men det er et godt mål. Man skal ikke bare udnytte de medarbejdere, som er betroet én, til det yderste, men det må være et mål, at de midt i tjenesten selv opbygges, modnes og udvikles, og dermed selv får noget med gennem den tjeneste, de udøver; og det bør ikke kun gælde ansatte medarbejdere, men også ulønnede medarbejdere i menigheders og organisationers forskellige arbejdsgrøner.

Ydre og indre vækst

Åndelig og menneskelig vækst hænger sammen

Åndelig og menneskelig vækst hænger sammen, fordi alle dele af vores liv hænger sammen. Ens familieliv, fysiske og psykiske helbred, økonomi, arbejdssituation, fordybelse i troen og erfaringer af Guds indgriben eller mangel på samme er på sin vis adskilte sektorer i livet, men samtidig griber de hele tiden ind i hinanden. De forskellige livsrum, som vores liv består af, er som forbundne kar, hvor det vand, der hældes i det ene kar, flyder ind i de øvrige kar. Det gælder for alle mennesker, men i særdeleshed for medarbejdere i en kristen organisation. Hæver man derfor temperaturen i det ene kar mærkes det også i det næste, og hælder man salt i det tredje kar ender det med, at saltkoncentrationen er steget i alle karrene. Når vi derfor gerne vil stimulere dem, vi har ansvar for, og hjælpe dem til at udvikle sig i den opgave, de står i, er det nødvendigt at tænke på deres liv som en helhed. Selvfølgelig er det muligt at udvikle visse evner og kompetencer på et snævert område ved fx at deltage i et specialkursus i evangeliserende trylleri. Men hvis motivationen for at evangelisere er på vågeblus, fordi det er uger siden, medarbejderen selv i stilhed har lyttet til Gud, og hans familie samtidig er ved at gå i opløsning, og der ikke er penge til at betale terminen næste gang. Ja, så kan det knibe for den øvrige del af livet at tage imod og bruge den nye færdighed, der læres på et kursus, og så bliver det hele til ingenting. En leder må derfor tage hensyn til livet i sin helhed hos medarbejderne, og på den måde hjælpe dem til udvikling i deres arbejdsopgaver.

At udvikles i kristen tjeneste involverer altså både det personlige forhold til Gud og til andre mennesker, og det har at gøre med både nådegaver og almene færdigheder. Udvikling i kristen tjeneste involverer præcis det uigennemskuelige mix af menneskeligt og åndeligt, som det kristne menneskeliv rummer. Som ledere skal man hjælpe sine medarbejdere til vækst og udvikling i denne helhed.

Erfaring og refleksion

Medarbejderen spiller altså selv en vigtig rolle i sin udvikling. Der er et ansvar for egenudvikling, hvor

lederen kun kan være katalysator. Vi kan ikke som ledere tvinge personlig udvikling ned over en medarbejder, men vi kan anspore til det, og vi kan i vores kontakt med medarbejderen være en hjælp undervejs. Men enhver leder må have en ambition om, at de mennesker, han er ansvarlig for, udvikler sig og modnes. Det gælder både for en leder i en ungdomsforening og for en leder i en kristen organisation med lønnede medarbejdere.

Personlig udvikling i tjenesten bliver til i et samspil mellem erfaring og refleksion. Det gælder både for lederen og for medarbejderne. Men hvordan spiller erfaringen og refleksionen sammen, så der kommer personlig udvikling ud af det? Følgende indkredser hvad der ligger i de to nøgleord:

Erfaring bliver til ved at opbygge sikkerhed og fortrolighed med egne arbejdsopgaver. Den skabes af gentagelse. Erfaringen kan også uddybes gennem koncentration om et særligt område i sit arbejde, fx kan en KFS-sekretær arbejde særligt meget med trosforsvar, bibeludlægning eller sjælesorg.

Erfaringsområdet kan udvides ved, at man tager nye udfordringer op og nogle gange vover sig ud i noget, man ikke har prøvet før.

Refleksion handler om at træde et skridt tilbage og betragte sin erfaring for at lære, forstå og måske gøre tingene anderledes næste gang. Det vigtigste i refleksionen er, at man selv overvejer sine egne erfaringer (egenrefleksion). Men det kan være gavnligt med hjælp til det gennem fx fælles refleksion med kollegaer, sparring fra ens nærmeste leder, konferencer, kurser mv. med henblik på at se sit arbejde i et større perspektiv. Det er også nyttigt med besøg hos andre, som arbejder med det samme, men gør tingene lidt anderledes og læsning af bøger og artikler. Det er forskelligt, hvad der er stimulerende for ens refleksion over de erfaringer, man gør i arbejdet i den kristne organisation eller menighed, så man må bruge det, som giver en mest. Men alle har brug for indspil udefra i deres refleksion!

I KFS er der defineret tre områder for personlig udvikling, der gerne skal kendetegne tiden som ansat. Det er følgende:

- Åndelig afklaring og modning
- Udvikling af evner og nådegaver
- Udvikling af karakter og personlighed

Disse generelle udviklingsområder vil det være en god ide at have øje for i alle kristne opgaver og organisationer.

Det vigtigste sted for mødet mellem erfaring og refleksion i en kristen tjeners liv er stilheden for Guds ansigt. Her kan der uensurert sættes ord på erfaringen og her bliver Guds lys den vigtigste medspiller i ens refleksion over, hvad det var, der skete omkring os og med en.

Udviklingens yder- og inderside

Den personlige udvikling for en medarbejder og en leder har både en yderside og inderside. Ydersiden handler om evner og kompetencer. De færdigheder, som gør, at vi i højere grad er i stand til at udføre vores konkrete arbejdsopgave. Det kan være en lovsangsleder, som bliver bedre til at spille sammen med andre og får en øget indsigt i Bibelens undervisning om, hvad lovsang er; det kan også være en udvalgsformand, som bliver bedre til at lave dagsordener og lede igennem de enkelte punkter; eller det kan være organisationsledere, som i højere grad bliver i stand til at tydeliggøre målene for arbejdet og at styre efter dem. Det er en udvikling af evner og kompetencer, som er meget nyttig og hjælper til, at vi helt konkret udfører vores tjeneste bedre. Det handler altså om at udvikle evner, som vi allerede har,

at lære nye færdigheder og at blive bevidst om og at udvikle den nådegaveudrustning, som vi har modtaget ved Helligånden.

Men den personlige udvikling har også en inderside. Det er i virkeligheden ofte den, Bibelen er mest optaget af, når den taler om lederskab. Indersiden handler om vores karakter og personlighed. Hvis nådegaverne hører til udviklingens yderside, så hører Åndens frugter til indersiden (Gal 5,22). Men ligesom udviklingens yderside er mere end nådegaver, så er indersiden også mere end Åndens frugter. Indersiden handler om følelser, vilje og intellekt. Det er en dannelse af personligheden til et menneske, der i alle ting tilhører Herren og lever med ham.

En medarbejder eller leder, der mestrer en lang række færdigheder af betydning for arbejdsopgaven, men som mangler personlig integritet, vil i det lange løb miste betydning. Den største indflydelse, vi positivt øver på andre mennesker, kommer fra vores indre liv.

Samspillet mellem erfaring og refleksion, som fører til personlig udvikling, skal derfor ikke kun foregå på det ydre plan og have at gøre med handlinger og færdigheder, men også på det indre plan i en stadig bevægelse mod højere integritet som et helt kristent menneske i tjeneste.

For at man som leder skal kunne være en katalysator for medarbejderne i denne proces, må man selv vedvarende være i den. Vi udvikler ikke bare andre, vi udvikles selv sammen med andre – og dybest set er det Guds skole, vi alle befinder os i.

Sparring

En sparringspartner er i sin oprindelige betydning en bokser (det engelske ord *spar* betyder at bokse), der er engageret til at bokse med en anden som træning før en kamp. I overført betydning bruges det om den rolle, et menneske kan have over for et andet ved gennem samtaler at gøre det klar til at møde de udfordringer, det står overfor.

Rollen som sparringspartner er en af de vigtigste og mest meningsfulde funktioner, en leder har over for sine medarbejdere, bl.a. pga. følgende:

- Medarbejderne har brug for at tale med deres leder om deres arbejdes forskellige sider, især når der skal træffes valg, eller de er lidt usikre på, hvordan de skal handle i en konkret situation.
- Lederen får gennem sparring indsigt i den enkelte medarbejders faktiske arbejdssituation.
- Lederen bliver en aktiv medspiller for den retning, udviklingen tager i den pågældende arbejdsgrænse.
- Sparring med flere medarbejdere over længere tid giver sammen med input fra lederens øvrige erfaringsverden mulighed for at bibringe den enkelte medarbejder en indirekte erfaringsudveksling med andre i lignende situationer. Det kan åbne nye perspektiver.
- Når sparring lykkes, indebærer det også opbyggelsen og oplevelsen af fælles ansvar og samklang om mål mellem leder og medarbejder, og i det ligger megen god energi og følelse for det kristne arbejde, man står midt i.

Hvordan være sparringspartner?

Hvordan bliver man en god sparringspartner for de mennesker, man har uddelegeret opgaver til og dermed også har fået ansvar for? Der kan tales om to former for sparring, som i praksis ofte er vævet sammen, men reelt er to forskellige typer.

1. *Afventende sparring*

Medarbejderen tager kontakt, når der er noget at snakke om:

- Det forudsætter en *invitation*, som er blevet hørt, og som er reelt ment.
- Det forudsætter, at man prioriterer at tage sig *tid* til at snakke med medarbejderne om deres arbejde, når *de* har behov for det.
- Det fungerer bedst, hvis der kan skabes en stemning af, at man godt kan tage en snak med sin leder, også selvom man ikke befinder sig i en stor krise, men måske bare har et lille problem eller blot behov for at vende en overvejelse.

2. Opsøgende sparring

Lederen tager selv kontakt til medarbejderen for bare at høre, hvordan det går, eller for at tale om noget bestemt i forbindelse med den pågældendes arbejdsopgaver:

- Det kræver *initiativ* fra lederen, hvis det skal blive til noget (måske også planlægning).
- Det er vigtigt, at det sker i en atmosfære af, at man har et fælles projekt og ikke for at overvåge – det skal være udtryk for oprigtig interesse.
- Den opsøgende sparring kan typisk være en henvendelse, som begynder a la: ”Hej, jeg skulle bare lige høre, hvordan det går?”

Hvad kendetegner god sparring?

Vi har en oplevelse af, at sparring har fungeret godt i følgende situationer:

- Når man stiller spørgsmål til konkrete ting i arbejdet, så lederen på samme tid signalerer at kende til visse detaljer i det, som medarbejderen laver, og bliver opdateret.
- Når man kommer med åbne forslag til løsninger på problemer, som medarbejderen i sidste ende selv skal håndtere.
- Når man perspektiverer medarbejderens problem/situation med ting fra kirkens eller organisationens historie, andre medarbejders erfaring eller erfaringer fra udlandet.
- Når lederen også er personlig og fortæller lidt om sig selv, hvis det er relevant for arbejdsituationen.
- Når sparringen er helhedsorienteret, dvs. ikke kun vedrører arbejdet snævert, men hele livet.
- Når sparringen engang imellem foregår på en café eller restaurant eller på en gåtur i skoven.

Opmærksomhed

Lone havde egentlig været trist i længere tid. Det var et halvt år siden, at hendes mor var død, og det sad stadig i hende som en dyb tristhed. Hendes venner og kollegaer havde været meget omsorgsfulde de første måneder, men nu var det flere måneder siden, at nogen sidst havde spurgt til det. Hun havde ansvar for mange ting op til det kommende landsstævne i den kristne ungdomsorganisation, hvor hun var ansat, og det lykkedes ikke lige godt alt sammen, men hun manglede overskud til at hæve sig over det. Alle de andre havde også travlt, så hun følte sig egentlig temmelig alene med sin tristhed og problemerne med opgaverne. Hendes leder var ude at rejse, og inden han tog af sted, havde han lagt nogle opgaver til hende, men han havde ikke engang nået at se hende ind i øjnene. I stedet havde han koncentreret sig om Bo, der sad ved et andet bord på kontoret og råbte op om et problem, han var rendt ind i.

Det største, du kan give et andet menneske, er din opmærksomhed. Ægte opmærksomhed, hvor man

ikke bare forholder sig til ønskebilledet af det menneske, man har over for sig, eller hvor opmærksomheden kun er flygtig og overfladisk. Reel opmærksomhed er at lægge mærke til et andet menneske, som det er, og at tale og handle ud fra denne viden. Det kan vi mennesker ikke i absolut forstand, men dog alligevel til en vis grad. Vi kender jo fra os selv forskellen på at få ægte opmærksomhed fra et andet menneske og så på blot at blive overfladisk registreret. Det gælder også i rollen som leder. Det største, man kan give sine medarbejdere, er en opmærksomhed, hvor man ser dem, som dem, de er, og taler og handler ud fra det. Det gælder ikke kun overfor lønnede medarbejdere, men i lige så høj grad overfor frivillige som fx lederen i en juniorklub eller repræsentanten i en KFS-gruppe.

Der er forskel på mennesker. Nogle har brug for mere opmærksomhed end andre for at trives, og nogle er bedre til at påkalde sig opmærksomhed end andre. Men det er ikke altid de mest højtråbende, som har brug for mest opmærksomhed, tværtimod. En stille person kan godt mistrives med sin opgave uden at brokke sig. Det stiller en som leder i en udfordring, som man ikke må vige udenom. For at hjælpe sig selv kan det være en ide at lave sig et system, der sikrer, at man får talt regelmæssigt med hver enkelt, som man har uddelegeret ansvar til. Hvis det er mange mennesker, som fx et områdeudvalg i KFS har ansvar for, kan man fordele de pågældende personer imellem sig, så der jævnligt bliver snakket med alle, som har fået betroet et ansvar.

Paulus viser mange steder i sine breve, at han har vist ægte opmærksomhed over for de mennesker, som blev hans medarbejdere – uanset om de rejste rundt med ham eller var bosat et bestemt sted og arbejdede med i en lokal menighed. Kilden til denne opmærksomhed tror jeg også, han afslører i sine breve, når han skriver om sine bønner. Om menigheden i Filippi står der fx: 'Jeg takker min Gud, hver gang jeg mindes jer, og i alle mine bønner beder jeg altid for jer alle ...' (Fil 1,3-4). Denne forbøn var i sig selv et udtryk for opmærksomhed, men den gjorde også Paulus til en leder, der viste sine medarbejdere opmærksomhed. Regelmæssig forbøn for dem, man har givet ansvar, er en stor hjælp til at være opmærksom i forhold til dem.

Et eksempel på sammenhængen mellem forbøn og opmærksomhed fik nogle KFS-sekretærer i 2000, da IFES's generalsekretær Lindsay Brown besøgte Danmark. Han spurgte da interesseret til en række tidligere ansatte i KFS. Da vi undrende spurgte, hvordan han kunne huske dem, fortalte han, at det ikke var så vanskeligt, for han havde en forbønsmappe med en side til hvert land i verden, hvor der var kristent studenterarbejde, og på siden for Danmark havde han disse navne stående. Han kom i sin forbøn igennem mappen en gang om måneden. Derfor huskede han disse danskere og var interesseret i dem.

Til overvejelse

- Er du med til at stimulere dem, du har ansvar for, til personlig udvikling? Hvordan?
- Hvem har du selv oplevet som en ansvarsfuld og opmærksom leder? Hvordan kom det til udtryk?
- Hvordan viser du selv opmærksomhed?

Kapitel 8: Mesterlæreprincippet: Jesu ledelsesstil

Jesus var en mester, som samlede disciple omkring sig. Overfor disciplene var hans rolle lederens, og vi har i dag mulighed for at iagttage Jesus i denne rolle – som kristen leder er det utroligt interessant. I betragtning af den korte tid, hvor Jesus stod offentligt frem, er det bemærkelsesværdigt, hvor megen tid han brugte på at udvikle den lille gruppe medarbejdere, som han havde udvalgt til at være ledere af den første kristne kirke, og hvordan han brugte sin tid sammen med dem. Jesus fremstår som en model for alle kristne ledere, der selv har ansvar for andre og samler disciple omkring sig. Han er mesteren i lederudvikling, som vi alle står i lære hos. Det betyder ikke, at man skal overtage Jesu rolle i nogens liv. Det kan intet menneske. Men man kan lære af ham, for selvom det vigtigste for os ikke er at have Jesus som forbillede, men som frelser, så fremhæves han også flere steder i Det Nye Testamente som netop vores forbillede (fx Joh 13,15. Fil 2,5. 1 Pet 2,21). Vi tror, at det også gælder i rollen som leder for disciplene. Man kan blandt andet iagttage følgende ni elementer i Jesu lederrolle overfor disciplene.

Han kaldte og udvalgte dem

'Kom og følg mig', sagde Jesus til Simon Peter og de andre disciple. Han ventede ikke på, at de skulle opsøge ham, men tog selv initiativet. Han har efter al sandsynlighed kendt til dem noget tid og lagt mærke til dem (Mark 3,13-14). Den sidste nat, før han udvalgte sine nærmeste medarbejdere, tilbragte Jesus i bøn (Luk 6,12-13) – og så sammensatte han sit hold. En blandet gruppe var det med Simon Peter som impulsiv ledertype, tordensønnerne, Jakob og Johannes, der havde med et iltre temperament (Luk 9,54-55), med Thomas, der tvivlede efter opstandelsen, Filip med de mange spørgsmål, Matthæus en tidligere tolder, og Simon, som havde været zelot, og derfor under andre omstændigheder ville have slået tolderen ihjel. Vi kender ikke lige meget til alle disciplene, men nok til at tegne billedet af en meget blandet gruppe, der stillede store krav til lederen. Vi får ikke at vide, hvorfor Jesus sammensatte sin medarbejderstab så forskelligartet, men det kan jo være, fordi han så en værdi i mangfoldigheden af personligheder, og fordi han kendte deres potentiale. I den forbindelse kan vi tænke på Jesu ord til Simon, da han først kaldte ham: 'Du er Simon, Johannes' søn, du skal kaldes Kefas' (betyder klippe på hebraisk. Joh 1,42). Samtidig med, at Jesus kaldte Simon, som den, han var, så han, hvad han kunne og ville blive til. Han så mulighederne.

Det, man kan lære af Jesus om at udvælge medarbejdere, er bl.a:

- at en god leder er opsøgende og kender sine medarbejdere, før han vælger dem.
- at han prøver sine tanker og overvejelser i bøn for Guds ansigt.
- at han vover at vælge medarbejdere, som han har set muligheder i, og ikke kun dem, der allerede har vist, hvad de kan.
- at han vover at sammensætte et team af vidt forskellige personligheder.

Han brugte tid sammen med dem

I Markusevangeliet står der direkte, at Jesus brugte tid på at være sammen med sine disciple i forbindelse med udvælgelsen af de 12 apostle: 'Han valgte tolv, som han kaldte apostle, for at de skulle være sammen med ham, ...' (Mark 3,14). Jesus ønskede, at hans disciple skulle være hos ham, så de levede sammen, rejste sammen og arbejdede sammen stort set hele tiden i de tre år, Jesu offentlige

virke stod på. Jesu eget liv blev på denne måde meget gennemsigtigt for disciplene, fordi de sov og spiste sammen med ham, oplevede ham sulten og træt, vrede og glad, og også var vidne til hans fortrolige bønsliv (Luk 11,1). Når Jesus var sammen med folkemasserne, var disciplene sammen med ham, når han talte med enkeltpersoner, var de med, og derudover brugte han meget tid alene med dem. På grund af den store offentlige opmærksomhed om Jesu person valgte han ofte at trække sig tilbage til øde steder for at være alene med disciplene. Hans ord i Mark 6,31 er i den henseende typiske: 'kom med til et øde sted, hvor I kan være alene og hvile jer lidt.' Rejserne til egne ude for det jødiske område indebar også mulighed for, at Jesus kunne være alene sammen med sine nærmeste medarbejdere, fx turene til Cæsarea Filippi (Matt 16,13), til Tyrus og Sidon (Matt 15,21), til Decapolis (Matt 15,39), til Peræa øst for Jordan (Joh 10,40) og til byen Efraim i ørkenens udkant. Og på den sidste tur op til Jerusalem hører vi også, at Jesus tager sine disciple til side og bruger tid alene med dem (Matt 20,17).

Det, man kan lære af Jesu eksempel om samvær med sine medarbejdere, er bl.a.:

- at en god leder bruger tid sammen med sine medarbejdere.
- at han vover at være gennemsigtig for dem, så hans liv i sin helhed bliver til indsigt for dem – både med dets nederlag og dets sejre.
- at han er villig til at fravælge offentlighedens lys og andre menneskers ønsker for at prioritere oplæring og samvær med sine medarbejdere.

Han underviste dem

Både disciple, modstandere og folket kaldte Jesus for 'lærer'. Jesus underviste meget i synagogerne og over for folkeskarerne, men i særdeleshed underviste han disciplene. Bjergprædikenen (Matt 5,1) er først og fremmest discipelundervisning, og det samme gælder udlægningen af lignelserne (Matt 13,10), undervisningen om Jesu genkomst (Matt 24,1.3) og om hans lidelse og død (Matt 16,21). Den sidste aften med disciplene brugte Jesus også til undervisning (Joh 14-16) og efter sin opstandelse fortsatte han i rollen som disciplenes lærer (ApG 1,3). Ud over den sammenhængende undervisning var der løbende små dryp af visdom, der faldt af undervejs i de situationer, som Jesus og disciplene sammen kom ud for. Jesu undervisning var med til at gøre disciplene fokuserede på målet for deres vandring med ham både her på jorden, men også i et videre perspektiv nemlig genkomsten og den yderste dag – om end de først forstod meget af det efter Jesu opstandelse (Joh 2,22). Samtidig blev disciplene ført ind i Guds riges virkelighed og indre lovmæssighed, som den er her på jorden. Det var en livsnær undervisning, som hentede sit indhold fra Det Gamle Testamente.

Det, man kan lære af Jesus om undervisning, er bl.a.:

- at en god leder er godt hjemme i Bibelen og den kristne lære.
- at han er i stand til at vejlede sine medarbejdere ud fra de bibelske hovedlinjer i mødet med aktuelle udfordringer.
- at han løbende samtaler med sine medarbejdere om troens indhold og deres egne erfaringer med troen.
- at hans undervisning er med til at fastholde det fremtidige fokus for arbejdet i Guds rige.

Han gav dem opgaver

Jesus kombinerede teori og praksis i sin lederoplæring af disciplene. Han gav dem praktiske opgaver,

fx tilberedningen af påskemåltidet (Luk 22,8-13), og satte nogle gange deres tro på prøve gennem de opgaver, han gav dem, fx bespisningsunderet ved Genesaret sø (Joh 6,5-6). Men han sendte dem også ud på tjeneste i en teamopgave i lighed med den, han selv stod i. Matthæusevangeliet kapitel 10 fortæller i den forbindelse, at Jesus gav disciplene en grundig instruktion, inden de blev sendt ud to og to. Først udrustede han dem med myndighed (v.1), dernæst afgrænsede og definerede han deres opgave (v.5-8) og gav dem praktiske anvisninger i en række forhold (v.9-15). Herefter forberedte han dem på, hvad de kunne blive udsat for af både gode og dårlige oplevelser (v.16-18), og endelig opmuntrede han dem med sine løfter (v.19-20). Så tog disciplene afsted på egen hånd.

Det, man kan lære af Jesus om at give opgaver, er bl.a.

- at en god leder kombinerer teori og praksis i oplæringen af sine medarbejdere.
- at han ikke sætter sine folk på større opgaver, end de kan magte, men tilpasser opgaverne til deres formåen. Hvis han giver dem større opgaver, end de kan klare, er det, for at de skal lære noget, og han gør det uden selv at miste kontrollen over situationen (jf. bespisningsunderet).
- at han giver instruktion i opgavens indhold, afgrænsning, praktiske forhold og mulige problemer.
- at han opmuntrer sine medarbejdere med løfter fra Guds ord, når de står overfor nye udfordringer.

Han evaluerede deres arbejde

Da de tolv apostle havde fuldført deres opgave to og to, kom de tilbage til Jesus. I Mark 6,30 beskrives situationen: 'Apostlene samledes igen hos Jesus og fortalte ham om alt det, de havde gjort, og alt det, de havde lært folk'. De aflagde rapport. Og Jesus værdsatte deres tilbagemelding så meget, at han tog dem med til et øde sted for ikke at blive forstyrret i tilbagemeldingen og for i fred og ro at samle op på medarbejdernes erfaringer (v.31).

På et andet tidspunkt sendte Jesus 72 disciple ud på en tilsvarende opgave (Luk 10,1). Også de kom begejstrede tilbage til Jesus og fortalte, at endog dæmonerne havde været dem lydige i Jesu navn (v.17). Jesus glædede sig med disciplene og føjede så til: 'dog, glæd jer ikke over, at ånderne adlyder jer; men glæd jer over, at jeres navne er indskrevet i himlene' (v.20).

Det, man kan lære af Jesu om evaluering, er bl.a.:

- at en god leder altid taler med sine medarbejdere om den opgave, de har udført – først og fremmest for deres skyld.
- at han lytter til begejstringen og selv tager del i den.
- at han sætter medarbejdernes erfaringer ind i et større perspektiv.
- at han fastholder det primære fokus, nemlig disciplenes frelse, midt i tjenestens succes, og at han også minder disciplene om det.

Han irettesatte dem

Fra tid til anden irettesatte Jesus sine disciple. I forbindelse med stormen på søen bebrejdede Jesus sine disciple deres alt for lille tro (Matt 8,26), og Peter hørte på et senere tidspunkt de barske ord: 'Vig bag mig, Satan! Du vil bringe mig til fald. For du vil ikke, hvad Gud vil, men hvad mennesker vil' (Matt 16,23). Da disciplene Jakob og Johannes vil bede om ild fra himlen over en samaritansk landsby, vender Jesus sig mod dem og sætter dem i rette (Luk 9,55), og Peter bliver irettesat endnu en gang, da han har hugget øret af ypperstepræstens tjener i Getsemane have (Luk 22,51). I sin undervisning om disciplenes indbyrdes forhold opfordrer Jesus også til, at de irettesætter hinanden, hvis en har forsynet

sig (Luk 17,3). Men selv når han irettesætter sine disciple, er det bærende princip for Jesus altid kærlighed. Som en overskrift over Jesu forhold til disciplene – også når han irettesatte dem – står Joh 13,1: 'han havde elsket sine egne, som var i verden, og han elskede dem indtil det sidste.'

Det, man kan lære af Jesu irettesættelse af sine disciple, er bl.a.:

- at en god leder i sit ønske om at opmuntre ikke undlader at irettesætte sine medarbejdere, når der er behov for det i konkrete situationer.
- at lederens irettesættelse aldrig må være styret af had eller hævn, men altid båret af kærlighed til medarbejderen. Han må være sandheden tro i kærlighed (Ef 4,15).
- at irettesættelse altid bedst foregår ansigt til ansigt og i klare ord, så medarbejderen ikke er i tvivl om, hvad det drejer sig om.

Endvidere gælder det erfaringsmæssigt, at den leder, som ikke selv er i stand til at tage imod kritik, ofte vil miste en væsentlig mulighed for personlig udvikling og forringer sin egen mulighed for troværdigt og konstruktivt at kritisere andre.

Han bad for dem

Evangelierne nævner flere situationer, hvor Jesus bad for sine disciple (Mark 6,47-48. Luk 6,12-14. Matt 11,25-27), og vi får indtryk af, at de har været et hovedtema i hans bønner. Det bekræftes af den sidste bøn, Jesus beder før, han tages til fange (Joh 17). Her får vi et glimt af, hvordan han bad for sine disciple og kirkens kommende ledere. For det første takker og glæder han sig over dem, som en gave fra Gud (v.6-10). Dernæst beder han om beskyttelse for dem (v.11-15). Som det tredje følger bøn om, at de må være helliget Gud og sandheden (v.17). Hellig betyder 'udskilt' og indebærer, at disciplene må være udskilt fra verden og indviet til tjeneste for Gud og hans ord. Det fjerde, Jesus beder om, er enhed mellem disciplene (v.11.21-22). Det er en dyb åndelig enhed, i lighed med enheden i treenigheden, men samtidig en enhed som ikke-troende bemærker. Endelig beder Jesus om, at disciplene må se hans herlighed og være i hans nærhed (v.24).

Det, man kan lære af Jesu bøn for disciplene, er bl.a.:

- at bøn for dem, vi har ansvar for, er en vigtig om end ofte skjult dimension ved godt kristent lederskab.
- at det er godt for en leder at takke Gud for sine medarbejdere. Det gør Paulus også ofte i forbønnen for sine menigheder (fx 1 Kor 1,4. Ef 1,16. Fil 1,3. Kol 1,3)
- at forbøn er en måde at udvise omsorg for sine medarbejdere på både med hensyn til beskyttelse fra menneskelige og åndelige fjender og ulykker, og når det gælder den personlige indvielse og helhjertethed i tjenesten.
- at bønnen om enhed er af betydning for fællesskabets rolle både indadtil og udadtil.
- at bønnen om at se mere af Jesu herlighed og at være i hans nærhed sammen med sine medarbejdere rummer en dybde dimension i kristent lederskab, fordi man selv skubbes i baggrunden, og Jesus fylder mere og mere hos en.

Han sendte dem ud

Efter sin opstandelse sagde Jesus til sine disciple: 'Fred være med jer! Som Faderen har udsendt mig, sender jeg også jer' (Joh 20,21). Jesu mål med at oplære disciplene var større end disciplenes eget liv,

han ville nå mennesker uden for disciplerkredsen, ja uden for det jødiske folk. Derfor sendte han dem ud. Modellen for denne sendelse var Jesus selv. Jesus blev sendt af Gud og blev i alt som en af os, og dermed rakte han os Guds ord på en for os tilgængelig måde. På samme måde sender han nu os for at blive ét med dem, vi skal række Guds ord. Paulus taler om det på denne måde: 'For jøderne er jeg blevet som en jøde for at vinde jøder. .. For dem, der er uden lov, er jeg blevet som en, der er uden lov, for at vinde dem...' (1 Kor 9,19-23). Paulus blev som dem, han forkyndte evangeliet for, ligesom Guds søn blev menneske for at vinde mennesker. Denne sendelse til verden er blevet kaldt 'inkarnationsevangelisation'.

Det, man kan lære af Jesus i hans udsendelse af disciplene, er bl.a:

- at den gode leder tænker længere end til den personlige udvikling af sine medarbejdere. Han tænker på de mennesker, som kan få gavn af hans disciple, når de har forladt ham og er sendt videre ud i verden.
- at lederudvikling dybest set handler om mission og er et ønske om, at Guds rige skal udbredes i verden.
- at kristen lederoplæring ender med at blive tam, doven og mat, hvis den ikke hele tiden er indrettet på, at vi er sendt med evangeliet til dem, som er fortabte uden Jesus. Lederskab og lederevner er aldrig et mål i sig selv, men tjener en større sag, nemlig evangeliets udbredelse og vækst i menneskers liv.

Han forlod dem

Efter omkring tre år forlod Jesus sine disciple. De blev ladet tilbage på jorden, mens Jesus selv blev løftet op i skyerne til sin plads ved faderens højre hånd. Han efterlod dem en stor opgave: 'Gør alle folkeslagene til mine disciple' (Matt 28,19). Med opgaven fulgte et løfte, nemlig at Jesus ved sin ånd ville være nær hos disciplene (Matt 28,20) og udruste dem med kraft (Apg 1,8), og de blev fulgt af mange tegn og undere (Apg 2,43). Men løftet ændrer ikke ved det faktum, at det var nogle svage og langt fra færdiguddannede disciple, Jesus efterlod sig på jorden, og alligevel gjorde han det! Man kan spørge sig selv, hvad der var sket, hvis Jesus var blevet på jorden. Det kan vi selvfølgelig ikke give noget svar på, men den tidligere generalsekretær i IFES, Chua Wee Hian, vover alligevel et øje og siger, at så havde disciplene holdt sig nær til Jesus og var ikke nået ud til verdens ende.¹⁵ I hvert fald betød Jesu himmelfart og hans sendelse af Helligånden, at hans egen nærhed ikke længere var geografisk begrænset.

Det, man kan lære af Jesus gennem det, at han forlod dem, er bl.a.

- at den gode leder vover at give slip på sine medarbejdere og disciple vel vidende, at de langt fra er færdige med den dannelsesproces, som han har sat i gang i dem.
- at løftet om Jesu nærvær og Åndens udrustning er tilstrækkeligt sikkerhedsnet til at lade vores medarbejdere stå på egne ben.

Til overvejelse

- På hvilke punkter bruger du Jesu ledelsesstil som leder?
- Har billedet af Jesus som leder afsløret svage punkter i din måde at være leder på? Sæt ord på, og diskuter det med en, der kender sig som leder.

¹⁵ Chua Wee Hian, *Learning to lead. Biblical leadership then & now*, Inter-Varsity Press, Leicester 1987, s. 90.

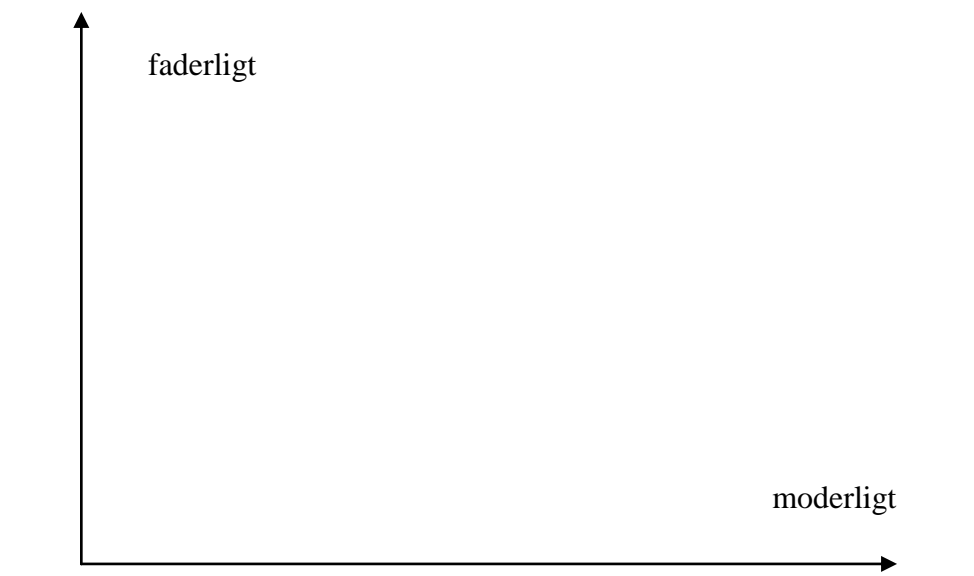
Kapitel 9: Forskellige ledelsesstile

Der er gennem de seneste 25 år sket et markant skift i måden at være leder på. For år tilbage var man ofte leder med stort L. Det betød i praksis, at man som leder gav ordrer og varetog sin ledelse gennem meget præcise anvisninger på, hvordan tingene skulle være. I dag er ledelsesstilen en helt anden. Man taler om *rammesætningsledelse*, hvor lederen er med til at sætte rammerne for, at organisationen kan udvikle sig i en positiv retning. Det er altså ikke lederen, der skal bestemme – men lederen skal være med til at få organisationens medlemmer til selv at tænke med, tage ansvar og handle i forhold til opstillede mål for organisationen.

Man kan også vælge at skelne mellem den *samordnende* leder (som dagligt bygger op) og *kriselederen* (som har handlekraft og kan skære igennem). Der kan i mange tilfælde være behov for, at begge former for ledelse er til stede i en organisation. Hvis man som leder derfor primært er den ene type, er man nødt til at have én anden leder, der kan det andet, i nærheden. Generelt er det vigtigt, at man som leder med mellemrum forholder sig til, hvilken form for leder man er – samt hvad det betyder for ens organisation. Hvis der er mangler i ens eget lederskab, bør man overveje, hvordan der kan kompenseres for det i ledelsesteamet.

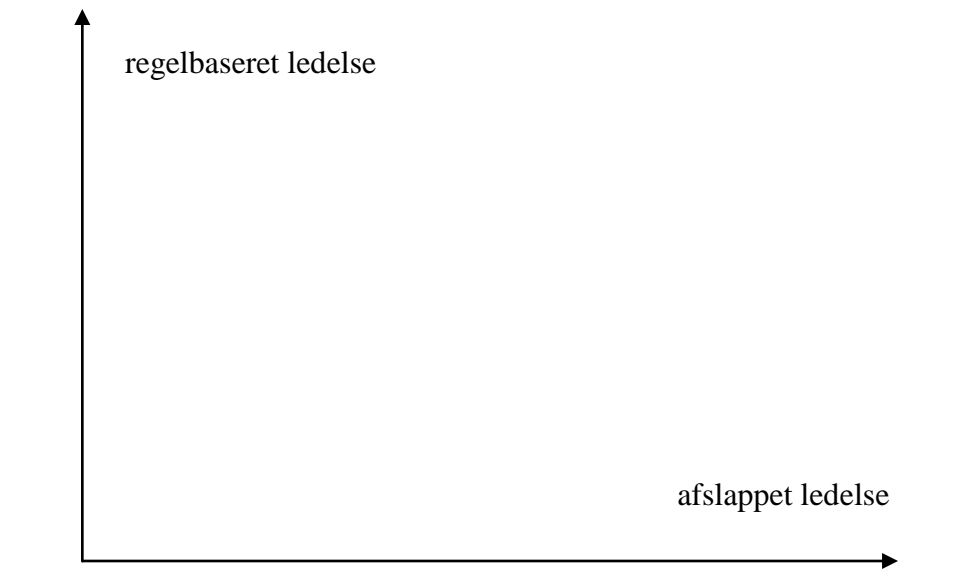
Lederskabets koordinater

Den svenske præst Christian Braw har forsøgt at stille lederskabet op i en række koordinatsystemer, hvor ledelsesformen varierer i forhold til, hvem man skal lede. Han siger bl.a., at der i ethvert lederskab bør være både noget faderligt og noget moderligt. Det faderlige er det mere fremaddrivende lederskab, mens det moderlige er det omsorgsfulde lederskab.

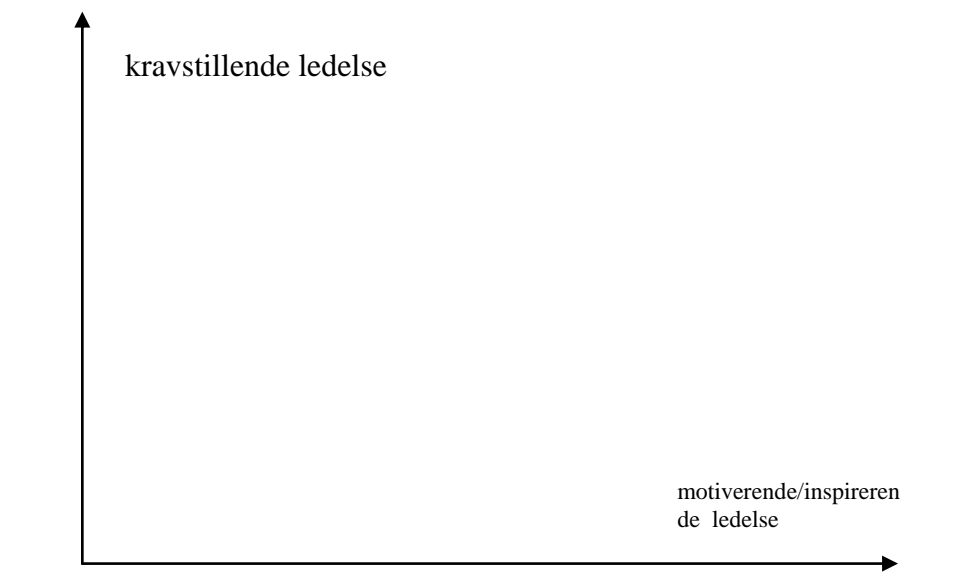


Et andet koordinatpar, man kan placere i koordinatsystemet, er ledelsesformerne regelbaseret ledelse og

afslappet/elastisk ledelse. Som yderpunkter kan man sige, at der er stærkt behov for en regelbaseret ledelse for i et kraftværk, mens man i familien vil benytte sig af en afslappet/elastisk ledelse.



Ligeledes kan man lave en skelnen mellem som leder at opstille krav og at lede gennem at inspirere sine medarbejdere. I visse organisationer er der behov for at stille meget præcise krav, mens der andre steder ikke er basis for denne mere håndfaste ledelsesform. Her skal ledelsen varetages gennem at motivere og inspirere de frivillige og ansatte.



Ifølge Christian Braw afhænger fremgangen i ens lederskab i høj grad af, at man finder de rette

ledelseskoordinater for den opgave, organisationen skal løse. Lederskab er som et musikstykke. De samme temaer kommer hele tiden tilbage, men i nye variationer. Det er netop i variationen, at kunsten ligger. Det gælder både i musik og i lederskab. Der er derfor behov for at kunne analysere sin organisation og sine medarbejdere. Der er behov for at kunne vurdere den enkelte situation for at vælge den rette måde at lede på. Denne vigtige analytiske lederkompetence vil vi se nærmere på gennem situationsbestemt ledelse.

Situationsbestemt ledelse

Et meget anvendeligt ledelsesredskab til at håndtere nogle af de forskellige ledelsesstile, der er omtalt ovenfor, er Situationsbestemt Ledelse¹⁶. Det er to amerikanske psykologer, Paul Hersey og Kenneth Blanchard, har udviklet teorien om situations- og medarbejdertilpasset ledelse. Den giver en praktisk, letforståelig indfaldsvinkel til det at lede og motivere mennesker. Teorien er blevet anvendt i mange sammenhænge inden for ledertræning i mere end tyve år. Teorien er udviklet omkring ledelse på en arbejdsplads, men er lige så anvendelig, når der tales om ledelse i en kristen organisation. Her vil man blot udvide begrebet medarbejder til også at dække menighedsmedlem, frivillig og lignende. Man får via denne teori forståelse for fire forskellige *ledelsesstile*. Hver stil er afpasset efter de mennesker, der skal ledes. Anvendelsen bestemmes af opgaven, medarbejdernes udviklingsniveau og den situation, leder og medarbejdere er i i deres daglige arbejde. I teorien fokuseres på den ledelsesstil/-adfærd, der i en konkret situation bør udvises, når der er foretaget en analyse af den situation, hvori ledelsen skal fungere. I de fire ledelsesstile indgår forskellige kombinationer af støtte og instruktion fra leder til medarbejder. Stilene afviger fra hinanden ved 1) mængden af instruktioner, lederen giver, 2) mængden af støtte og opmuntring, lederen giver, og 3) mængden af indblanding i beslutninger fra lederens side.

Situationsbestemt ledelse bygger på, at ikke én bestemt stil altid er den rigtige. Ledere skaber resultater og arbejdsglæde hos medarbejderne, når de tilpasser deres ledelse til enhver ny og anderledes situation. I situationsbestemt ledelse tager man udgangspunkt i, hvor den enkelte medarbejder er. Man ser på medarbejderen ud fra to vinkler i forhold til en konkret opgave:

Medarbejderens engagement, forstået som

- graden af motivation til at udføre opgaven
- graden af selvtillid til at løse opgaven

Medarbejderens kompetence forstået som

- graden af viden, medarbejderen har for at kunne løse opgaven
- graden af erfaring, medarbejderen har med at løse tilsvarende opgaver.

Udviklingsniveauer

Til at støtte en vurdering af disse forhold har man defineret et såkaldt udviklingsniveau for medarbejderen. Man taler om udviklingsniveauer fra U1 til U4, hvor U1 er det laveste

¹⁶ Center for Ledelse har i Danmark rettighederne til konceptet Situationsbestemt Ledelse. Center for Ledelse har givet sin tilladelse til at gengive Situationsbestemt Ledelse i denne bog.

udviklingsniveau og U4 er det højeste udviklingsniveau.

Jo mere kvalificeret og engageret en medarbejder er, jo større selvstændighed kan medarbejderen opnå. Det er imidlertid vigtigt at huske, at begrebet **udviklingsniveau vedrører en specifik arbejdsopgave.**

U4	U3	U2	U1
Høj kompetence Højt engagement	Høj kompetence Varierende engagement	Nogen kompetence Lavt engagement	Lav kompetence Højt engagement
Når medarbejdere kan deres ting og tror på sig selv.	Når medarbejdere kan løse opgaven selvstændigt, men pludselig kommer i tvivl om deres egen kompetence. Når usikkerheden fremkalder svingende engagement, som går fra begejstring til modløshed.	Når medarbejdere opdager, at opgaven var sværere eller mindre interessant, end de troede.	Når medarbejdere er nybegyndere på en opgave, hvortil deres kendskab er begrænset. De har samtidig lyst til at prøve nyt er og parate til at lære.

Ledelsesstile

For at afgøre hvilken ledelsesstil, man skal anvende over for **en bestemt person i forbindelse med en given opgave**, er det nødvendigt, at man tager personens udviklingsniveau i betragtning. De fire udviklingsniveauer modsvarer af fire situationsbestemte ledelsesstile, idet lederen skal ændre sin ledelsesstil fra S1 (megen instruktion og meget støtte) til S4 (lejlighedsvis instruktion og støtte) i takt med at medarbejderen udvikler sig.

De fire ledelsesstile i situationsbestemt ledelse er:

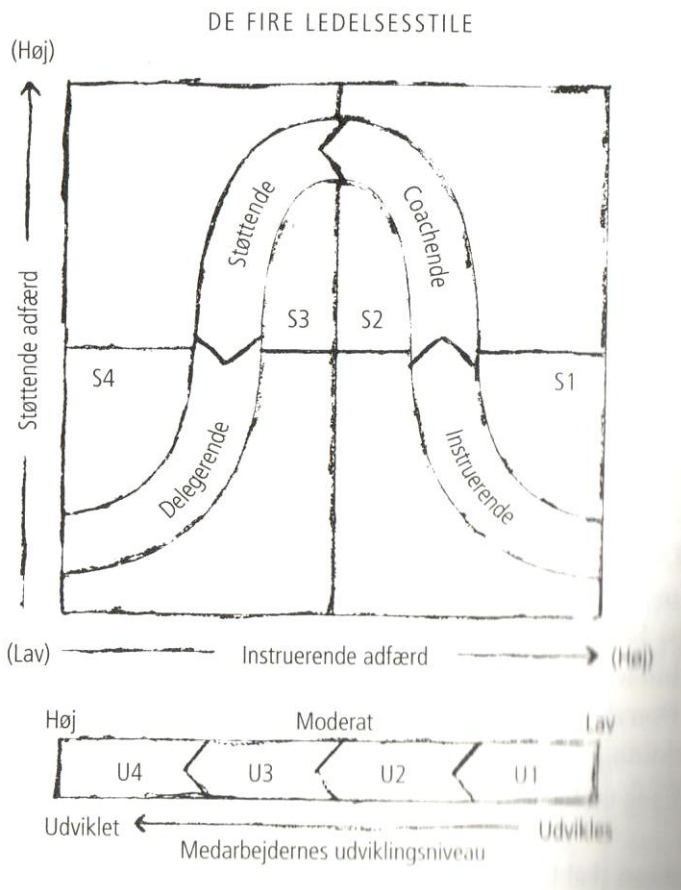
Den **instruerende** ledelsesstil (S1), hvor lederen giver en høj grad af instruktion. Lederen giver specifikke instruktioner i forhold til opgavevaretagelsen og kontrollerer at de følges.

Den **coachende** ledelsesstil (S2), hvor lederen både giver meget instruktion og en høj grad af støtte. Lederen giver forklaringer og er åben over for forslag og ideer fra medarbejderen, men er fortsat den styrende.

Den **støttende** ledelsesstil (S3), hvor lederen giver en høj grad af støtte og en ringe grad af instruktion. Lederen og medarbejderen tager beslutninger i fællesskab, og lederen støtter medarbejderen i forbindelse med gennemførelsen.

Den **delegerende** ledelsesstil (S4), hvor lederen i høj grad overlader beslutning og ansvar til medarbejderen. Der gives støtte i begrænset omfang og ligeledes en ringe grad af instruktion.

Figur. De fire ledelsesstile.



Lederen skal huske på, at alle medarbejdere fungerer på alle udviklingsniveauer på forskellige tidspunkter og i forskellige opgaver. Når nye opgaver begyndes, bliver halvkedelige, skaber tvivl eller bliver rutine, skal man som leder overveje, om der ikke er behov for at ændre sin ledelsesstil i retning af højere grad af instruktion og/eller støtte.

Situationsbestemt ledelse er baseret på den ide, at mennesker kan udvikles og fungere selvstændigt med kun lidt indblanding eller støtte fra deres leder. Vi bevæger os alle rundt på alle udviklingstrinene i forhold til forskellige opgaver. Udfordringen for lederen er at justere sin ledelsesadfærd, så den i den aktuelle situation understøtter, at medarbejderen tager selvstændige initiativer og opnår motivation gennem de resultater, han/hun skaber.

Eksempel: Lad os forestille os, at man som leder beder Peter om at stå som ansvarlig i en lejrkomite. Når man som leder skal beslutte, hvilken ledelsesstil der skal anvendes i den givne situation, skal man altså vurdere:

- Hvad er Peters *engagement* i denne opgave? Hvordan har han reageret i andre lignende situationer? Hvordan plejer han at gå til nye opgaver?
- Hvordan er Peters *kompetence* omkring lejrplanlægning? Har Peter prøvet det før? Har han den nødvendige viden til at kunne løse opgaven?

Afhængigt af svaret på disse spørgsmål skal man som leder vælge sin ledelsesstil over for Peter. Hvis Peter har prøvet at planlægge lejre flere gange før – og i øvrigt har syn for lejrarbejdet – vil det være oplagt at placere Peter på udviklingsniveau U4. Det betyder samtidig, at man som leder skal vælge en delegerende ledelsesstil, hvor man giver Peter opgaven med angivelse af de overordnede mål for opgaven – og i øvrigt lader Peter selv stå for opgaveløsningen. Som leder har man dog stadig ansvaret for ind imellem lige at tjekke op på, om lejrplanlægningen går, som den skal.

Er det derimod første gang Peter skal planlægge en lejr, bør Peter placeres på udviklingsniveau U1 eller U2. Her skal lederen meget mere på banen med konkret instruktion om, hvad der skal huskes ved lejrplanlægning – eller ved en meget synlig og konkret støtte omkring planlægningsarbejdet.

I Situationsbestemt Ledelse er det afgørende at huske, at en medarbejder ikke er på samme udviklingsniveau på alle opgaver. Det kan godt ske, at Peter er vant til at planlægge mange andre ting selvstændigt (lovsang, mødeleder m.v.), men at han ikke har prøvet lejrplanlægning før. På de andre opgaver er Peter derfor på udviklingsniveau U3-U4, men hvad angår lejrplanlægningen er han på U1-U2. Det er derfor nødvendigt for ledere til stadighed at veksle mellem ledelsesstilerne afhængig af den konkrete opgave.

Ligeledes skal man i Situationsbestemt Ledelse være opmærksom på, at hvis Peter skal til at planlægge en lejr for 5. gang, kan han være blevet træt af lejrplanlægning. Han har stadig en stor viden, men har måske mistet engagementet. Peter er dermed på et lavere udviklingsniveau. Man skal her som leder gå baglæns ad kurven og gennem en højere grad af støttende adfærd skabe den nødvendige motivation til, at Peter kan løse opgaven. Yder man ikke dette, efterlader man Peter (og den øvrige komite) med dårlige odds for en god lejr. Her er det altså ikke megen instruktion, der skal til, men motivation.

Situationsbestemt ledelse skal øves. Det er en kunst som leder at kunne anvende alle fire ledelsesstile. De fleste ledere har én favoritledelsesstil – og erfaringen viser, at det ofte er den støttende ledelsesstil (S3). Den er også god, men det er ikke godt, hvis det er den eneste, man mestrer. Det kræver derfor øvelse og mod at kunne bevæge sig rundt mellem stilerne. Man skal både turde at træde meget i karakter som leder og give en høj grad af instruktion ("sådan vil jeg have det; sådan skal det gøres"), ligesom man bør kunne lægge ansvaret (næsten) helt fra sig og uddelegere opgaven til den kompetente medarbejder.

Til overvejelse:

- Hvad kendetegner den organisation, du er leder i? Hvad er de vigtige koordinater for den opgave, din organisation skal løse?
- Hvad er din foretrukne ledelsesstil? Overvej, hvordan du kan blive bedre til at bruge alle fire ledelsesstile i Situationsbestemt Ledelse.

Kapitel 10: Værdibaseret ledelse

En af de seneste års organisatoriske modebølger, værdibaseret ledelse, er grundlæggende en fornuftig ledelsesmæssig tænkning. Den går ud på, at ledelse og medarbejdere i fællesskab etablerer et sæt værdier, der gælder for hele organisationen, og som fælles spilleregler og arbejdsgange og ikke mindst konkrete ledelsesafgørelser skal foregå ud fra.

Fundamentale og relative værdier

Fundamentale værdier

Tom Hagedorn arbejder i sin bog *Lex Natura* med begrebet fundamentale værdier. Fundamentale værdier er nogle grundlæggende værdier, der eksisterer i enhver kultur. I vores kristne vestlige kultur er der derfor nogle fundamentale kristne værdier, der gennemsyrrer alt, hvad vi gør og vores relation til andre mennesker. Som eksempel på fundamentale værdier kan nævnes kærlighed, tolerance, barmhjertighed, tilgivelse og socialt ansvar. Disse fundamentale værdier er fx grundlaget for meget af den danske lovgivning, som vi kender den. Tom Hagedorn skriver¹⁷: ”I en organisation, hvis kultur afspejler de fundamentale værdier, skal ekspansionen ikke drives fremad. Den skal ledes. ”Af sig selv” vil de fundamentale værdier, som et proaktiverende og dynamisk princip, skabe de nødvendige rammer for at realisere udvikling, forandring og nytænkning”. Det betyder, at den klassiske forkyndelse af de bibelske principper og værdier ind i organisationen er med til at skabe et vigtigt fælles fundament for det arbejde, der skal gøres.

Individuelle værdier og organisationens værdier

De fundamentale værdier skal ses i forhold til mere relative og individuelle værdier, der kan kendetegne den enkelte organisation og det enkelte individ. Hvor de fundamentale værdier ikke altid er udtalt og står formuleret på papir, vil organisationens øvrige værdier ofte være til diskussion. Værdierne siger noget om, hvordan vi ser på hinanden, på vores arbejde, på vores ”brugere” osv. Værdierne kan betragtes som det kit, der kan binde organisationens medlemmer og/eller medarbejdere sammen. Værdierne er også styrende for ens måde at omgås hinanden på. Værdierne udstikker nogle retningslinier for, hvordan man udfører sit arbejde, samarbejder, kommunikerer – og dermed også hvordan man trives på arbejdspladsen. Udfordringen for en leder, der vil udøve ledelse, som er baseret på værdier, er at skabe et sæt af fælles værdier for organisationen, som organisationens medarbejdere kan trives med. De enkelte individer i organisationen kan have forskellige individuelle værdier med i bagagen. Der kan eksempelvis være forskel på, hvor meget åbenhed Karen og Peter ønsker i kommunikationen. Målet er ikke at påvirke det enkelte individ på en måde, så der er et fuldstændigt sammenfald mellem individuelle værdier og organisationens værdier. Målet er at skabe en fælles værdimæssig platform i organisationen, hvor de enkelte medarbejdere kan trives med deres individuelle værdier, samtidig med at der er formuleret en række fælles værdier, som binder organisationen sammen.

¹⁷ Hagedorn, Tom (2001), s.65.

Skal organisationens værdier reelt bruges til noget, er det en forudsætning, at der er bred opbakning til dem, samt at de er konkretiseret i en sådan grad, at der er en fælles forståelse af dem. Det er fx ikke nok at formulere værdien ”tillid”. Tillid er så bredt et begreb, at forskellige mennesker ofte vil have en vidt forskellig opfattelse af, hvad værdien rummer. Der er derfor behov for at sikre, at værdien er konkretiseret – eksempelvis i form af en række ”det betyder at...” sætninger.¹⁸

Fælles ejerskab til værdier

Lederens opgave

Mange steder har man arbejdet med at formulere værdier for arbejdet, men der har ikke altid været tale om egentlig og synlig værdiledelse. Mange ledere har haft svært ved at få medarbejderne involveret i formuleringen af fælles værdier og navnlig at holde liv i disse i dagligdagen. Nogle gange oplever man, at nedskrevne fælles værdier i vid udstrækning (alene) er lederens værdier, og at medarbejderne blot stiltiende accepterer dem. Det sker også jævnligt, at medarbejderne hurtigt glemmer fælles formulerede værdier og ikke tænker dem med i dagligdagen. Og sker det, fungerer værdiledelsen mere som en symbolsk dagsorden eller ledelsesform. En af lederens vigtigste opgaver er derfor at tilrettelægge en proces, hvor medarbejderne tager aktivt del i formuleringen af organisationens værdier. Når det er gjort, er det lederens opgave at arbejde på at sikre, at de formulerede værdier bliver anvendt i dagligdagen. ”Ledelse ud fra værdier drejer sig om at flytte ledelse fra ydre regler til *indre overbevisninger*, at vi tager ansvar for vores værdier og handler og beslutter herudfra.” siger Bent Jakobsen i *Tillidsskabende ledelse*.¹⁹ Det handler altså om, at medarbejderne selv tager ansvar – at de bakker op om værdierne, og at de lader deres handlinger styre af de fælles værdier. Denne indre styring kan dermed erstatte en mere traditionel styring ved hjælp af regler og procedurer. Bent Jakobsen siger videre at ”Værdifunderet ledelse er . en ledelsesform, der viser respekt og tiltro til den enkelte. Den flytter ansvaret til den enkelte gennem indirekte ledelse, så den enkelte selv bevarer ansvaret for sine opgaver og beslutninger. Derfor udfører de ansatte de rette arbejdsopgaver på eget initiativ uden at blive beordret hertil, og gruppen arbejder sammen mod et fælles mål uden eksplicit udøvelse af pres og magt.”²⁰

Formulering af værdier

Der findes en række metoder til formulering af organisationens fælles værdier. En relativt enkel metode er at tage udgangspunkt i, hvad man konkret gør i organisationen for derefter at forholde sig til to ting: Hvilke værdier ligger bag disse handlinger? og: Hvilke værdier ønsker man skal kendetegne organisationen fremover? Man kan fint benytte følgende lille skema, der skal udfyldes for en række centrale temaer for organisationen:

¹⁸ Konkretisering af værdier kan ske efter samme metode, som når man konkretiserer mål.

¹⁹ Jakobsen, Bent (2003), s.231.

²⁰ Jakobsen, Bent (2003), s.233.

Tema: Relationen mellem medarbejderne

Hvad gør vi i dag? Konkrete eksempler	Hvilke værdier er det udtryk for?	Hvilke værdier ønsker vi fremover?
Vi deler viden med hinanden	Tillid Respekt Åbenhed Tryghed	Tillid Respekt Åbenhed Tryghed
Ikke alle møder velforberedt op til personalemøderne	Manglende respekt Ligegyldighed Manglende engagement	Respekt Ansvarlighed Engagement
O.S.V.		

Det er afgørende for medarbejdernes ejerskab til de fælles værdier, at de ikke formuleres af lederen/lederne alene, men i fællesskab mellem leder/ledere og medarbejdere. Når værdierne er formuleret, er der som tidligere nævnt brug for en konkretisering. Hvad betyder tillid, respekt og åbenhed for os i denne organisation? Hvad kan vi konkret gøre for at komme i retning af værdien? Hvordan vil det kunne ses i dagligdagen, at vi har en fælles værdi som eksempelvis tillid? Det er helt afgørende, at der sker en grundig drøftelse af disse ting, hvis værdierne skal bundfælde sig i daglig handling. Og værdierne har kun reel betydning, hvis de kommer til udtryk i holdninger og handlinger! Lederens opgave er derfor at skabe rammerne for, at værdierne løbende bliver vendt i organisationen, samt at sikre at organisationen løbende forholder sig til, hvordan handlinger og værdier hænger sammen.

”Jeg vil bidrage med”. Involvering af den enkelte medarbejder

Der er gode erfaringer med som en del af en værdiproces at lade medarbejderne formulere konkrete og dagligdagsorienterede udsagn om, ”hvad jeg vil bidrage med for at realisere vores værdier”. Det er en god ide, som et af de sidste skridt i en værdiproces, at give medarbejderne et refleksions- og handlingsark, hvor organisationens nye værdier er påtrykt, og hvor der er åbne skrivefelter, som motiverer den reflekterende medarbejder til at formulere egne bidrag til at styrke daglige handlinger i overensstemmelse med de nye værdier. På den måde sker der en inkorporering af værdisættet i daglige handlinger. Det gælder om at motivere medarbejderne til at inddrage egne erfaringer og drømme. Der skal gives mulighed for at arbejde med egen forståelse af at gøre det daglige arbejde i endnu mere overensstemmelse med værdierne. Denne inddragelse kan der kort redegøres for som indledning – derefter er det i gang med det individuelle arbejde.

Refleksions- og handlingsark til den enkelte medarbejder: Individuelt arbejde i 20-40 minutter
Organisationens værdier:
Jeg vil bidrage med....
Jeg vil udnytte de nye muligheder ved at....’.

Når de enkelte medarbejdere har udfyldt refleksions- og handlingsarket, formidler man overvejelserne til hinanden – fx to og to eller tre og tre. På den måde indgår medarbejderne en slags kontrakt med hinanden om nye og værdifulde handlinger. Medarbejderne etablerer aftaler om, hvordan man i dagligdagen kan minde hinanden om bidragene og også om, hvordan man kan omtale adfærd, som ikke bærer værdierne, over for hinanden. Det er endvidere en god ide at lave aftaler om opfølgning og fx at gennemføre et stop-op-arrangement, hvor medarbejdere og ledelse evaluerer, om dagligdagen svarer til værdisættet.

Spørgsmål til overvejelse:

- Er der i din organisation nogle klare værdier for arbejdet?
- Hvordan kan du som leder medvirke til at få etableret nogle fælles værdier, der kan kitte organisationen sammen?
- Hvordan kan du som leder sikre, at værdierne bliver mere end blot fine ord? Hvordan kan værdierne blive en del af den daglige samtale og arbejdsgang i organisationen?

Kapitel 11: Rekruttering

Ordene faldt som en bombe. Bente havde netop meddelt, at hun efter nytår ville stoppe som områdeudvalgets formand for KFS i den mellemstore uddannelsesby i provinsen. De andre sad stille og kiggede skiftevis ned i bordet og rundt på hinanden. Så tog Frank ordet: Har du tænkt på en efterfølger? Nej, var Bentes svar. Jeg kan ikke påtage mig opgaven, sagde Signe med det samme. Heller ikke jeg, sagde Ole. Er der nogen, vi kan spørge, som egner sig til opgaven? spurgte Frank igen. Jeg har ikke tænkt på nogen, kom det fra Dorthé. Men, sagde Ole, så er vi jo på den...

Rekruttering handler om to ting

Rekruttering handler grundlæggende om to ting, nemlig at knytte gode folk til sig og at give stafetten videre til dem.

Knytte gode folk til sig og oplære dem

En leder er altid på udkig efter gode folk. Det sker bevidst, men i lige så høj grad ubevidst. Fra én vinkel handler lederskab om at opbygge et team af mennesker omkring sig, som man kan løse sin opgave sammen med. Nogle er dybt involveret og tæt knyttet til lederen, andre er mere løst knyttet til opgaven og lederen, men de udgør alle i en eller anden forstand det team, som lederen løser sin opgave sammen med. Derfor gælder det om at knytte gode folk til sig. Kong Saul er et eksempel på en leder, som var god til det. Der står om Saul: 'Hver gang Saul så en heltedmodig og tapper mand, tog han ham i sin tjeneste' (1 Sam 14,52). Som en fodboldtræner, der sætter sit hold, men også har dygtige folk på reservebænken og yngre spillere i klubben, som er på vej frem, sådan skal en kristen leder knytte gode folk til sit hold. Der må gerne være flere end dem, der spiller på holdet lige nu, og også nogle, som endnu ikke er gode nok til at løfte opgaven, men som har potentialet, og derfor skal støttes og oplæres.

Jesus arbejdede på denne måde. Han havde en større discipelgruppe omkring sig og ud af dem valgte han sit særlige hold på 12 apostle. I Luk 6,12-13 kommer det til udtryk på følgende måde: 'I de dage gik han engang op på bjerget for at bede, og han tilbragte natten i bøn til Gud: Da det blev dag, kaldte han sine discipel til sig og blandt dem udvalgte han tolv, som han også kaldte apostle.'

Dem, man på denne måde knytter til sig i sin tjeneste i Guds rige, skal man oplære. Det handler selvfølgelig om den konkrete opgave, som de er blevet betroet, fx som repræsentant i en KFS-gruppe, medlem af en bestyrelse, leder i en børneklub eller forkynder i en missionsforening eller menighed. Der skal gives en konkret og præcis instruktion og hjælp til at løse opgaven. Men dernæst skal lederen også bruge tid på at snakke om, hvordan det går i opgaven, om samspillet mellem tjenesten, det personlige liv med Gud og om livet i almindelighed. Hvis lederskabet skal lykkes, så må lederen opbygge en god relation til dem, han knytter til sig, ellers mister de gnisten og glider fra opgaven igen. Relationen bør føre til nye og større ansvarsområder og øget fortrolighed, med henblik på at lederen til sidst helt kan overlade lederskabet til sin 'discipel'.

Give stafetten videre

Det er vigtigt, at man som leder trækker sig tilbage fra opgaven i tide. Der findes desværre en hel del eksempler på ledere, som blev ved lidt for længe. For længe fordi de selv til sidst havde mistet gnisten, og fordi de spærrede for nye ledere, som var tændte og brændte for sagen. En leder, som ikke stopper i

tide, kan også ende i en overforpligtethed i forhold til sin opgave, som vaccinerer mod senere at tage andre opgaver på sig. Derfor skal stafetten gives videre, og det skal gøres i tide. Vi vil ikke tale for et ustabil lederskab, som ikke vil være trofast og udholdende i opgaven, men det er væsentligt at huske, at ingen tjeneste i Guds rige er en evighedstjeneste, og et af den gode leders kendetegn er, at han får givet stafetten videre i tide.

I Paulus' missionsstrategi indgår helt tydeligt en overdragelse af ansvaret for de menigheder, han grundlagde, til lokale ledere. Det kommer frem både i Apostlenes Gerninger og i Paulus' breve. I forbindelse med afslutningen på den første missionsrejse står der således: 'I hver menighed udpegede de derpå ældste for dem, og efter bøn og faste overgav de dem til Herren, som de var kommet til tro på' (ApG 14,23). Og i brevet til Titus beskriver Paulus situationen på den græske ø Kreta på samme måde: 'Når jeg lod dig blive tilbage på Kreta, var det, for at du skulle ordne, hvad der endnu stod tilbage og indsætte ældste i byerne, sådan som jeg havde pålagt dig det' (Tit 1,5). Når Paulus forlod en ny kristen menighed, sørgede han altid for, at der var nogle, som overtog lederskabet efter ham selv. Hvis han ikke havde tænkt og handlet på denne måde, havde det sandsynligvis ført til, at en meget stor del af hans missionsarbejde var faldet til jorden og blevet til ingenting. Hvis man ikke sørger for gode efterfølgere for sig selv, kan man have arbejdet nok så hårdt og nok så længe, og alligevel vil der være en stor sandsynlighed for, at ens arbejde vil løbe ud i sandet, når man ikke længere selv er der.

Tre bibelske eksempler

Bibelen rummer flere gode eksempler på ledere, som giver stafetten videre til yngre medarbejdere. Vi vil her nævne tre af dem, som et spejl til selvrefleksion og efterfølgelse.

Moses og Josva

Allerede mens Moses var på højden af sit lederskab i Israel, knyttede han den unge mand Josva til sig. Han gav ham ansvar for at lede slaget mod amalekitterne, mens Moses selv bakkede ham op med sin opmærksomhed og sine bønner (2 Mos 17). Senere tog Moses Josva med sig op på Sinaj bjerg, hvor Gud åbenbarede sig for ham, og Moses inddrog dermed Josva i en af sine egne stærkeste erfaringer af Gud (2 Mos 24,13. 4 Mos 11,28), og i sit eget tætte forhold til Herren (2 Mos 33,11). Moses var løbende i samtale med Josva om de ting, som medhjælperen lagde mærke til og erfarede (2 Mos 32,17). Josva blev efterhånden leder i Efraims stamme (4 Mos 13,8.16) og var derfor en af de tolv spejdere, Moses sendte ind i Kana'ans land. Sammen med Kaleb fastholdt Josva Moses' tro på Herrens løfte, da de ti øvrige spejdere opgav at indtage landet (4 Mos 14,6-10). Moses indsatte Josva som sin efterfølger i fuld offentlighed, mens han selv levede og var folkets leder (4 Mos 27,18-23), og Moses opmuntrede og styrkede Josva, efter at han var blevet valgt og indsat som den nye leder for Israel (5 Mos 1,38; 3,28; 31,7-8). Efter Moses' død fremtrådte Josva som Israels naturlige, velkvalificerede og anerkendte leder (5 Mos 34,9).

Elias og Elisa

Det var profeten Elias selv, der tog initiativet til at gøre Elisa til sin efterfølger (1 Kong 19,19-21). Det begyndte med, at Elisa blev Elias' tjener og medhjælper. Elisa var selv interesseret i at følge Elias tæt (2 Kong 2,2), og Elias tog fx Elisa med sig, da han på mirakuløs vis gik tørskoet over Jordanfloden (2

Kong 2,8). Elias spurgte Elisa, umiddelbart før han blev taget bort til himlen i en ildvogn: 'Sig mig, hvad jeg skal gøre for dig, før jeg bliver taget bort fra dig,' og til det svarede Elisa svarede: 'Lad mig få to dele af din ånd!'. '...to dele' var i det gamle Israel den andel, som den førstefødte fik, når arven skulle deles mellem brødre. Den førstefødte overtog dermed faderens rolle. Elisa bad altså om at arve Elias' rolle som Guds profet i folket. Det

ønske er et udtryk for, at Elisa selv var villig til at tage stafetten op efter Elias, men det skete efter, at Elias havde knyttet ham til sig. Det var ikke noget fremmed, Elisa overtog, men noget som han igennem længere tid havde været vidne til og inddraget i.

Paulus og Timotheus

Paulus knyttede tidligt den unge og velanskrevne Timotheus til sig (ApG 16,1-3). Han deltog på flere af Paulus' rejser og fik også selvstændige opgaver, typisk ved at Paulus lod ham blive i en by for at bygge menigheden op, mens han selv drog videre (ApG 17,14-15. 1 Kor 4,17). Paulus banede vej for Timotheus i de menigheder, han sendte ham til (1 Kor 16,10. Fil 2,19-24), og inddrog ham i sit eget netværk og delte sit store personkendskab med ham (Rom 16,21). Som medforfatter til flere af Paulus' breve blev Timotheus inddraget i den teologiske refleksion, som ligger til grund for disse teksters indhold (2 Kor 1,1). Paulus skrev breve til Timotheus, når de ikke arbejdede på samme sted. Her fremgår det yderligere, hvordan han som en ældre og erfaren leder hjalp Timotheus på vej. Det skete bl.a. gennem indlevelse i hans situation og råd om, hvordan problemer kunne håndteres – uden at han dog blev alt for konkret! Endvidere hjalp han Timotheus ved at dele ud af sin egen erfaring, minde ham om Guds storhed og nåde, undervise om lederskabets og det kristne livs åndelige love og mekanismer, fastholde ham i visionen for Kristi kirke og ved at tage hensyn til Timotheus' alment menneskelige situation midt i det alt sammen. I det sidste brev gav Paulus, kort før sin martyrdød, stafetten videre til Timotheus. Paulus havde også andre medarbejdere, som han knyttede til sig og oplærte i tjenesten for evangeliet, men i Timotheus' tilfælde får vi det tydeligste indblik i, hvordan Paulus greb disse relationer an.

Rekruttering helt konkret

Personlig kaldelse eller stillingsopslag?

Når kristne organisationer og menigheder skal rekruttere nye lønnede medarbejdere, må man overveje, hvad man vil gøre.

Man er helt afhængig af, at Gud giver en de rigtige medarbejdere til de rigtige opgaver på det rigtige tidspunkt, og derfor bør man lægge sagen frem for Gud i bøn. Vi vil nævne tre måder at rekruttere nye lønnede medarbejdere på, som hver især rummer fordele og ulemper.

- *Direkte kaldelse.* Ledelsen kan rette et direkte og personligt kald til en bestemt person mhp. en konkret ansættelse. Fordelen ved denne måde at rekruttere på er, at den kaldede får et meget konkret ydre kald, som både kan være anledning til et indre kald eller en bekræftelse på det indre kald, som allerede fandtes i den pågældende. Sådan en kaldelse betyder, at den ansatte vil stå stærkt i eventuelle kommende kriser i tjenesten. Ulempen ved denne form for rekruttering er, at en ledelses kendskab til potentielle emner er begrænset, og at forespørgslerne – selvom de sker efter bøn – let kan ske til en begrænset gruppe mennesker, mens andre kvalificerede personer overses.

En kristen ledelse er også underlagt menneskelig begrænsning. Den direkte kaldelse vil ofte være mest naturlig i forbindelse med ansvarstunge 'åndelige' lederopgaver, så som generalsekretærer, regionale lederopgaver o.lign.

- *Stillingsopslag.* Ledelsen laver en stillingsannonce i egne og andre relevante organisationers blade. Fordelen ved denne måde at rekruttere på er, at flere end de personer, som ledelsen selv kommer til at tænke på, vil have mulighed for at melde sig. Det har i KFS betydet ansættelse af mange velkvalificerede personer til forskellige opgaver, personer, hvis navne aldrig var blevet nævnt i bestyrelsen. Ulempen ved denne form for rekruttering er, at det ydre kald ikke i første omgang er så stærkt, som ved en direkte kaldelse, fordi ansøgeren selv i første omgang må svare på annoncen. I anden omgang er ledelsens ansættelse dog et ydre kald i lige så høj grad, som ved en direkte kaldelse. Stillingsopslag kræver ikke mindre bøn end direkte kaldelse, og det udelukker ikke, at relevante personer kan opfordres til at søge. Det vil dog altid ske på lige fod med de øvrige ansøgere. I mange kristne organisationer og menigheder har man en god fornemmelse af, hvem der er egnet til stillinger med megen forkyndelse, men det er straks sværere at få øje på dem, som er dygtige til at administrere, styre økonomi, redigere og udgive bøger og tidsskrifter, stå for information osv., og som samtidig identificerer sig med ens kristne grundsyn. Derfor er det til den type stillinger meget relevant at lave stillingsopslag, men man kan også gøre det ved en del stillinger, som indebærer forkyndelse og undervisning.
- *Afvente henvendelser.* Ledelsen kan nævne, at der er behov for medarbejdere til forskellige stillinger, uden at det præciseres nærmere. De, som føler et indre kald til en tjeneste i bevægelsen, må så selv tage kontakten til ledelsen som reaktion på en generel opfordring til at melde sig til lønnede tjenester som fx indremissionær. Fordelen ved denne form for rekruttering er, at det indre kald vægtes højt, og at man med en henvendelse ofte vil stille sig til disposition for bevægelsen, som dermed har stor frihed til at placere den pågældende i de opgaver, hvor behov og personlig udrustning passer bedst sammen. Ulempen ved denne form for rekruttering er, at fraværet af et kald til en helt konkret opgave kan give et lidt diffust billede af situationen. Det kan det også være med til at sløre det indre kald, fordi man ikke er klar over, at organisationens behov og ens egen personlige udrustning passer sammen. Den afventende rekruttering er dog ofte kombineret med personlige opfordringer til at melde sig til tjeneste, og det har ofte haft samme effekt som et ydre kald fra ledelsen. Den generelle kaldelse, hvorefter ledelsen afventer henvendelser, fungerer bedst i store bevægelser, som fx Indre Mission, med mange ansatte, hvor der er en løbende udskiftning, som alle kender til. Andre bevægelser og menigheder ville med sådan en rekrutteringsform hurtigt kunne risikere at komme til at stå uden medarbejdere.

Sammenfattende kan det være godt at tænke på følgende i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere i alle dele af menighedens arbejde:

- tænke på afløsere i tide.
- opbygge en god kontakt med mulige kommende medarbejdere.
- udbyg sit netværk, så man ud fra eget kendskab ved, hvem der er potentielle ledere.
- snakke med ledere på sin egen alder og sit eget niveau, men også bruge tid på kontakt med yngre og kommende ledere.
- knytte mulige kommende ledere til sig på forskellig vis, så man selv er med til at oplære dem igennem forskellige grader af vejledning.
- det handler ikke om at holde hof, men om at lukke yngre potentielle ledere ind i varmen ved at give

dem opmærksomhed, vise dem tillid og til en vis grad også fortrolighed.

- bede, før man spørger.
- være villig til selv at slippe en opgave.
- være konkret og præcis i formuleringen af forventninger til dem, man beder om at løse en opgave.
- give en god introduktion og tid til indkøring i den nye opgave.

Til overvejelse

- Hvad gør du for at knytte gode folk til dig?
- Har du overvejet, hvornår du vil stoppe som leder? Og hvordan du vil give stafetten videre?

Kapitel 12: Forholdet mellem bestyrelse, ansatte og frivillige

Dette kapitel drejer sig om den lidt overordnede relation, der mellem bestyrelse og en række ansatte og/eller frivillige i større organisationer. Her kan der opstå et kedeligt misforhold mellem bestyrelse og ansatte/frivillige, hvis der opstår myter, mistillid og oplevelsen af en vi – de holdning. Det er derfor vigtigt at forholde sig til, hvordan forholdet mellem bestyrelse og ansatte kan blive bedst muligt.

Dialog, tillid og klar rollefordeling

Kaptajnen på broen!

Ideelt set bør bestyrelsen være stedet, hvor organisationens overordnede kurs bliver udstukket, hvorefter tingene føres ud i livet af de ansatte. Bestyrelsen skal være som kaptajnen på broen af et skib. Kaptajnens vigtigste rolle er at udstikke kurs og hastighed. Herefter kommunikeres disse til styrmand og maskinrum, og skibet sejler af sted. Kaptajnen hører hjemme på broen. Hvis kaptajnen hele tiden har lyst til at gå ned i maskinrummet for at give anvisninger om, hvordan maskinen skal trimmes, savnes han på kommandobroen. I filmen *Titanic* har vi et skræmmende eksempel på, hvad der sker, hvis kaptajnen ikke bliver på broen: Et isbjerg dukker op, og der foretages ikke de fornødne justeringer i kurs og hastighed. Det samme kan ske i en kristen organisation, hvis kaptajnen er fraværende. Det er derfor afgørende at få afklaret, hvordan organisationens struktur skrues sammen, så kaptajnen (bestyrelsen) sikres de bedst mulige forudsætninger for at holde øje med horisonten og for at korrigere kurs og hastighed, når det er nødvendigt.

Dialog og synlighed

Hvis ikke de overordnede linjer skal være ude af trit med virkeligheden, bør der være en god dialog mellem ansatte og bestyrelse. Dialogen mellem ansatte og bestyrelse kan foregå på flere måder. Der kan være tale om en skriftlig dialog, hvor bestyrelsens beslutninger formidles til de ansatte af den ansatte leder, og hvor de ansattes ønsker på tilsvarende måde formidles til bestyrelsen af lederen. På den måde bliver lederen mellemmand for information og dialog. Det stiller meget store krav til lederen og kan let føre til, at bestyrelsen opleves som fjern. Vores erfaring er, at et godt forhold mellem ansatte og bestyrelse kræver oplevelsen af et fælles ejerskab for organisationens vækst og trivsel. Både ansatte og bestyrelsesmedlemmer skal se sig selv og hinanden som en nødvendig del af organisationen. Ingen kan undvære den anden. Skal der skabes fælles ejerskab, mener vi, at det er nødvendigt at mødes ansigt til ansigt. I KFS er der ledersamlinger to gange om året over to dage, hvor bestyrelse og ansatte mødes til en fælles drøftelse af arbejdet. Der er drøftelser af mere overordnede visioner for KFS arbejdet, og der er punkter, hvor den enkelte ansatte i et mindre forum (med 2-3 bestyrelsesmedlemmer) får anledning til at drøfte sit arbejdsområde. Der er med andre ord sat god tid af til dialogen mellem bestyrelse og ansatte. Det sikrer også, at bestyrelsen hele tiden er på omgangshøjde med dagligdagen. Hvis man ikke har denne løbende dialog, kan det ende med, at bestyrelsen træffer beslutninger, der er ude af trit med den virkelighed, som arbejdet foregår i.

Det direkte møde mellem bestyrelsen og de ansatte er med til at gøre bestyrelsen synlig og nærværende. Det er dog også muligt for bestyrelsen at være synlig på andre måder. Vi ser det som en

god ting, hvis bestyrelsens medlemmer deltager på diverse lejre, arrangementer m.v. som talere, seminarholdere eller blot som deltagere. På denne måde får bestyrelsen mulighed for at være tæt på det arbejde, som man skal være bestyrelse for.

Åndeligt fællesskab

Hvis en bestyrelse skal kunne skabe tillid på denne måde, er der behov for, at man som bestyrelse er sammen med medarbejderne. Man må bruge tid på dialogen om arbejdet og have tid til et åndeligt fællesskab med hinanden. Vi har i KFS opbygget en tradition for at afholde en forbøns- og nadvergudstjeneste, når bestyrelse og medarbejdere er sammen. Ved denne gudstjeneste er der forbøn for nye ansatte, ligesom de øvrige ansatte har mulighed for at få forbøn af nogle bestyrelsesmedlemmer. Det opleves som en meget konkret måde at tjene de ansatte på som bestyrelse. Efter gudstjenesten er der frit samvær, hvor der ofte har været en meget stærk oplevelse af fællesskab og samhørighed i troen.

Tillid er afgørende

Det er dog ikke tilstrækkeligt at mødes ansigt til ansigt og tale sammen. Hvis samtalen skal føre til et fælles ejerskab for organisationen og til en oplevelse af samhørighed, må der skabes tillid mellem bestyrelse og ansatte. Bent Jakobsen peger i sin bog *Tillidsskabende ledelse*²¹ på en række muligheder for at opbygge et stærkt tillidsforhold mellem *ledere* og *medarbejdere* i en organisation. Vi vil her trække nogle af disse frem og særligt sætte fokus på de muligheder, der også gælder for forholdet mellem *bestyrelse* og *ansatte*:

Integritet: Der skal være en sammenhæng mellem det, bestyrelsen siger, og det, den gør.

Engagement: Bestyrelsen skal vise, at organisationen og dens medlemmer betyder noget for den. Bestyrelsen skal vise interesse for den enkelte medarbejder og hans/hendes følelser.

Loyalitet: Bestyrelsen skal være til at regne med og være med til at bakke medarbejderne op.

Åbenhed: Bestyrelsen skal fortælle medarbejderne, hvad baggrunden er for beslutninger m.v. Bestyrelsen skal i øvrigt inddrage medarbejderne så langt som muligt i beslutningerne.

Empati: Bestyrelsen skal vise, at den kan se sagerne fra medarbejdernes side. Det er særligt vigtigt, hvis der er uenighed mellem bestyrelse og ansatte om konkrete prioriteringer mv.

Vis respekt: Bestyrelsen skal give medarbejderne klare rammer at arbejde inden for. Samtidig skal medarbejderne have lov til at handle selv og få lov til at stå til regnskab for den måde, de udfører arbejdet på. Der skal vises omsorg, men ikke ske en omklamring.

Værdsættelse: Bestyrelsen skal give udtryk for, at de værdsætter medarbejdernes indsats. Og det må

²¹ Jakobsen, Bent (2003).

ikke blive tomme floskler, da det kan have den modsatte effekt.

Udtryk forventninger: Bestyrelsen skal klart og tydeligt udtrykke sine forventninger til medarbejderne. Selvom det umiddelbart kan virke som en begrænsning af medarbejdernes frihed, er der en frihed i at have en klar ramme at arbejde inden for. Samtidig skal bestyrelsen give medarbejderne en tilbagemelding på, hvad de synes om arbejdets udførelse.

Klar rollefordeling

En bestyrelse, der er i tæt dialog med de ansatte medarbejdere, har en risiko for at skabe en uklar rollefordeling: På de fælles møder mellem bestyrelse og ansatte drøftes arbejdet i detaljer – men hvor træffes beslutningerne? Bestyrelsen kan ind imellem stå i situationer, hvor der er brug for en videre drøftelse i bestyrelsen alene, før man træffer den endelige beslutning. Det giver en lille ventil for, at et bestyrelsesmedlem ønsker en yderligere drøftelse af en sag – fx hvis der er brug for at sige nogle ting, der ikke egner sig til at blive sagt i den store forsamling. Det kan fx være forhold, der vedrører en eller flere af de ansatte. Andre sager vedrørende økonomi og ansættelser er selvsagt bestyrelsessager, hvor beslutningen træffes af bestyrelsen alene.

Alt i alt handler det om at finde netop den snitflade i den enkelte organisation, hvor de ansatte inddrages så langt som overhovedet muligt, og hvor bestyrelsen samtidig får lov til at være bestyrelse.

Udfordring med både ansatte og frivillige i en organisation

I mange kirkelige organisationer vil der både være ansatte og frivillige medarbejdere. De ansatte står direkte til ansvar overfor deres arbejdsgiver, fx en bestyrelse, der både har ret til at ansætte og afskedige. De frivillige derimod er ikke bundet til organisationen på samme måde. De kan i realiteten fra dag til dag selv vælge, om de ønsker at være en del af organisationens arbejde eller ej. Samtidig er de mange frivillige krumtappen i arbejdet. Hvis der ikke i lokale menigheder, i missionsforeningerne eller i KFS var frivillige, der i dagligdagen ville stå med utroligt mange af opgaverne, kunne arbejdet slet ikke fungere. Det er derfor vigtigt at få skabt et godt og tillidsfuldt forhold mellem ansatte og frivillige, ligesom det er vigtigt at få de frivillige medarbejdere til at forstå, at de er en vigtig del af organisationen.

Pisk eller gulerod?

På det formelle plan er der ingen tvivl om, at organisationen har ret og pligt til at sikre, at det, der foregår i organisationens navn, er i tråd med organisationens holdninger. Men hvad gør man så, hvis der er uenighed mellem organisationen og en lokal gruppe frivillige? Hvilken kompetence har en indremissionær eller en KFS sekretær til at sætte trumf på? Hvis det virkelig kommer til uenighed kan organisationen ikke tvinge de lokale frivillige til at føje sig. En lokal studentergruppe under KFS kan i sidste ende vælge at droppe kontakten med KFS, hvis båndene føles for snærende. Den ansatte har derfor en vigtig opgave i at skabe et godt forhold mellem frivillige og organisation. Den ansatte medarbejder må ofte gøre sig fortjent til at blive betragtet som leder i de lokale grupper og forsamlinger. Det sker ikke automatisk i kraft af deres stilling.

Lad os se på et eksempel: I de større byer er der nedsat et Områdeudvalg (OU), der har ansvaret for at tilrettelægge KFS arbejdet. OU lægger program, kalder talere m.v. En ansat KFS-sekretær vil i forhold til den lokale gruppe ofte have en uformel ledelsesfunktion. Sekretæren vil deltage i gruppens udvalgmøder i et vist omfang og vil kunne give sin mening til kende. Sekretæren kan dog ikke tvinge gruppen til at gøre noget, som den ikke selv vil. Der er derfor brug for at kunne gøre brug af sin ledelsesmæssige kompetence på en klog måde. Der er brug for at tilbyde gruppen sin arbejdskraft, tilbyde gruppen at trække på organisationens apparat, samt at bistå gruppen med at realisere dens egne ønsker. Der er brug for at hjælpe den lokale gruppe til at tænke sine visioner sammen med organisationens visioner for at tingene kommer til at foregå i en helhed. Som oftest vil der i det nære og konstruktive samspil opstå en forståelse for, at der er visse ting, man må gøre – eller give afkald på at gøre – for at organisationen som helhed kan udvikle sig og trives. Det er endvidere vores erfaring, at det er helt afgørende for samspillet, at de frivillige reelt bliver set og værdsat, og at de også selv oplever det sådan. Jo mere man som frivillig medarbejder oplever en accept og et klap på skulderen for det arbejde, man gør i dagligdagen – jo større bliver ejerskabet også for organisationens holdninger. Det er derfor vigtigt, at organisationen i almindelighed og den lokale ansatte i særdeleshed anerkender det lokale, frivillige arbejde.

Til overvejelse:

- Hvordan er forholdet mellem bestyrelse og ansatte/frivillige i din organisation?
- Hvilke ting kunne der med fordel justeres ved for at forbedre forholdet?
- Hvad gør jeres organisation for at sikre, at de frivillige medarbejdere føler sig som en del af organisationen?

Kapitel 13: Hvordan sikre fortsat fornyelse?

Tænk på følgende situation: Lejrudvalget mødes for første gang for at planlægge weekendlejren. Hvad skal lejrens tema være? Hvordan skal programmet bygges op? Drøftelserne går godt, og man ender med et lejrprogram, der på mange måder ligner det, man kender så godt.

Dette er blot et eksempel på en situation, hvor man vælger at handle ud fra fortidens erfaringer. Det kan også være godt nok, men der kan ind imellem være behov for at ”ryste posen” og tænke helt nyt. Det gælder også, når man taler om den struktur, der er for de kristne organisationer. I mange tilfælde er strukturen lagt fast mange år tidligere, og man har ikke løbende vurderet, om den nuværende struktur passer med de behov, der er i dag. Der kan være god grund til ind imellem at forholde sig til den måde, tingene gøres på, eller kaste et overordnet blik på den organisation, man er en del af.

Åndelig fornyelse og fornyelse i almindelighed

Det er vigtigt at skelne mellem en åndelig fornyelse og en fornyelse af programindhold, organisation m.v. Der kan godt ske en åndelig fornyelse i en organisation, selvom den organisatorisk er gået i stå. Det omvendte kan også forekomme, så man fornyr organisationen, men at den åndelige fornyelse ikke er til stede.

I kongebøgerne er der flere eksempler på såkaldte reformkonger, der ser et åndeligt forfald i folket og handler på det. Det gælder for Joshafat, Hizkija og Josija. De tager ansvar for folkets åndelige tilstand og vælger at gribe ind, da de ser problemerne opstå. En tilsvarende ansvarlighed er afgørende for at sikre den åndelige fornyelse af ens kristne arbejde. Hvis man som leder bliver opmærksom på, at det åndelige liv i menigheden er på vågeblus, er det tid at gribe ind. Det kan gøres ved at sætte et særligt fokus i forkyndelsen, og fx bede prædikanter om at lægge særlig vægt på bestemte temaer, som kan være med til at sætte gang i den åndelige fornyelse. Der kan også være behov for at bruge mere tid på bøn i forbindelse med møderne.

Vi har tidligere været inde på et bibelsk eksempel på en organisatorisk fornyelse i 2 Mosebog kapitel 18. Her er der opstået et flaskehalsproblem omkring ledelsen, fordi Moses gør alting selv. Hans svigerfar er en vis mand, som råder ham til at uddelegere alt det, som andre kan tage sig af. Han siger: ”Enhver større sag skal de forelægge dig, men i alle mindre sager skal de selv dømmes. Gør det lettere for dig selv, og lad dem bære byrden sammen med dig! Hvis du gør sådan, vil Gud give dig myndighed; du kan holde ud, og hele dette folk kan gå tilfredse hjem.” (2 Mos 18,22-23). Problemet løses ved en omorganisering, som giver nye muligheder for menigheden. Det Nye Testamente har også et godt eksempel på, at man forholder sig til sin måde at organisere arbejdet på. I ApG 6 er der som følge af en kraftigt voksende menighed opstået et arbejdspress, der har ført til, at nogle enker ”blev tilsidesat ved den daglige uddeling” af mad til de fattige og enkerne. Det fører til afholdelsen af et ledermøde, hvor man ser strukturen efter i sømmene og vedtager at lave en ny organisationsplan. Der vælges syv personer til at varetage den opgave, der gennem en tid er blevet forsømt. Det er altså en god ide med bibelske fortillfælde løbende at forholde sig til behovet for såvel en åndelig som en organisatorisk fornyelse af det kristne arbejde.

Grundtanken i al fornyelse bør være visionen for arbejdet. Det er ikke godt, hvis der sker fornyelse for fornyelsens egen skyld. Man skal ikke bare lave noget om, fordi det nu har været sådan i nogle år. Man skal forholde sig til, hvad man ønsker med arbejdet og lade fornyelsen udspringe af dette. Der er med andre ord brug for ledere, for hvem visionen er tydelig, og som løbende forholder sig kritisk både til

den åndelige situation og til den organisatoriske struktur i forhold til mulighederne for at realisere visionen.

Organisatorisk fornyelse

Den lærende organisation

I organisationslitteraturen skrives der disse år meget om begrebet den lærende organisation. En lærende organisation er kort sagt en organisation, der har gjort det til sit væsentligste kulturtræk at lære af erfaring. Der er mange ting fra tankegangen bag den lærende organisation, der umiddelbart kan tænkes ind i såvel kristent lederskab som udvikling af kristne organisationer.

Vi vil ikke gå dybt ind i teoriapparatet bag den lærende organisation, men vil gerne opfordre læserne til at søge inspiration i nogle af de mange gode bøger om emnet, der er tilgængelige på markedet.²² Vi vil blot liste nogle få karakteristika ved den lærende organisation op.

Kendetegn ved den lærende organisation:

- den lærende organisation søger hver dag indlæringsmuligheden i dagens erfaringer.
- i den lærende organisation inddrages alle organisationens menneskelige ressourcer løbende for at få det bedste resultat og samarbejde. Indlæringen sker i stor udstrækning i teams.
- i den lærende organisation er der etableret systemer for at indfange, dele og fordele viden og erfaring. Den organisatoriske hukommelse er høj
- i den lærende organisation er det kollektive belønningsniveau højt, det individuelle frygtniveau lavt, og derfor er feedbackniveauet højt
- i den lærende organisation har man nysgerrighed, lysten og evnen til at eksperimentere og udfordre den måde, man gjorde tingene på i går. Indlæringen foregår typisk ved problemløsning
- i den lærende organisation har man mulighed for at bruge det, man har lært.

I en lærende organisation er der med andre ord en høj kvajekvote. Det er tilladt at prøve nye ting, og det er et krav, at man skal dele sine erfaringer med andre – også hvis det nye går galt.

At lære af erfaring

Det handler altså meget om at lære af erfaring. Pointen er, at man ikke bare automatisk handler, som man plejer at gøre, men at man i stedet ud fra en given erfaring først reflekterer over det, man oplevede, dernæst tænker over nye alternativer, beslutter sig og til sidst handler, hvorefter man får en ny erfaring, som man igen bygger videre på.

I forbindelse med refleksionen er det frugtbart at snakke sammen i teamet om, hvad man lærte af den måde, teamet greb opgaven an på? Dernæst må man diskutere, hvad teamet skal lære, og hvilke metoder der fører til den hurtigste indlæring? Der kan også foreslås forbedringer til indlæringsprocessen. Og man må også reflektere over, hvilken måde det lærte kan anvendes på – hvilke andre situationer det kan bruges i?

Man glemmer ofte refleksionen. Det betyder, at de samme fejl gøres igen og igen, og at

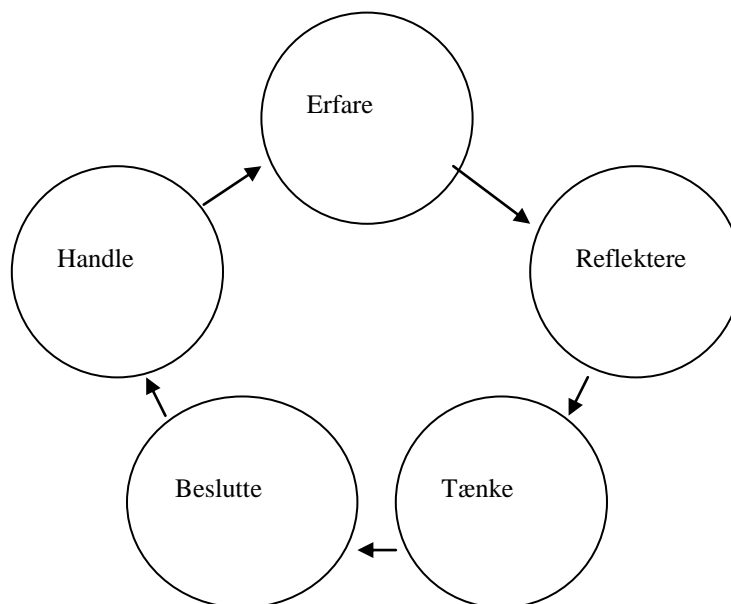
²² Fx: van Hausen, Finn, Vagn Strandgaard og Bjarne Kastberg (1995).
van Hausen, Finn, Vagn Strandgaard og Bjarne Kastberg (1996).

uhensigtsmæssige arbejdsgange er sejlive i organisationen. Refleksion tager tid – men det er tiden værd!

Lad os tage et praktisk eksempel: Når en lejr skal planlægges, går man så ikke bare i gang. I stedet ser man på evalueringerne fra de sidste lejre. Man foretager herefter en refleksion over, hvad man vil med lejrene (hvad skal lejre bidrage til åndeligt og socialt? Hvorfor holder vi overhovedet lejre? Er lejrene den bedste måde til at realisere vores visioner? osv.). På baggrund af denne refleksion tænker man så nye tanker om, hvordan lejren skal struktureres, hvad der skal forkyndes om, og hvem der skal være forkynder.

Det handler med andre ord om at skabe et lærende miljø i organisationen, og det er den vigtigste faktor for at skabe en kultur, hvor organisationen lærer af erfaring i stedet for at slå automatpiloten til.

Figur. Den lærende organisation

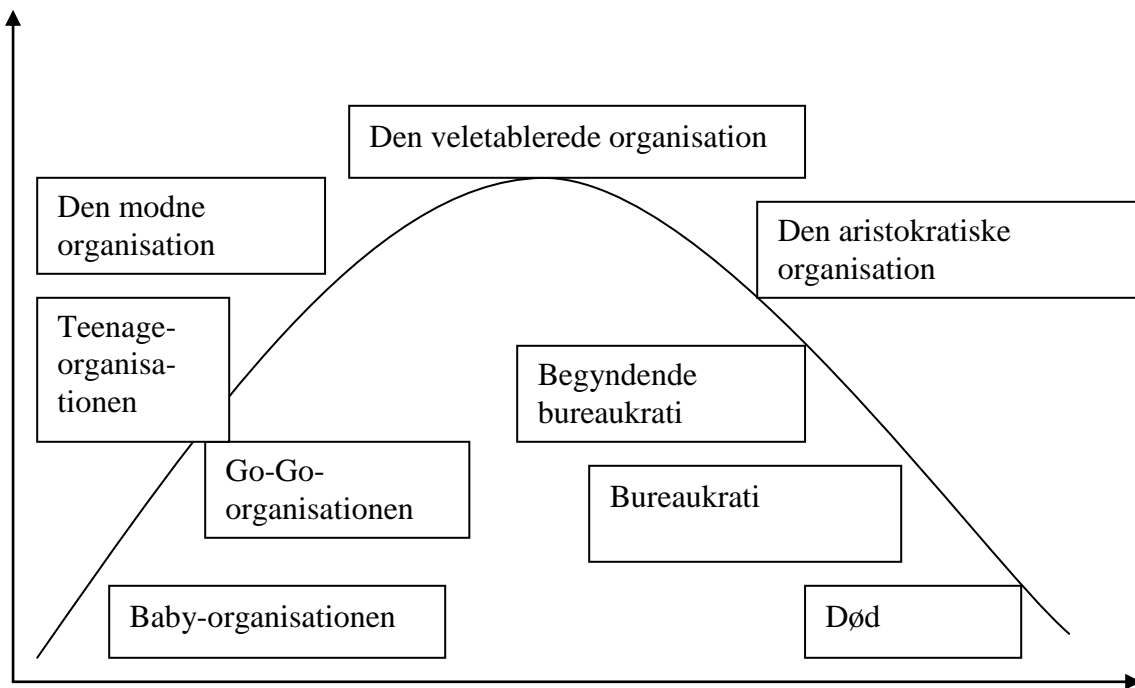


Organisationers livscyklus

Studier af organisationer gennem mange år har vist, at de typisk gennemgår et ret fast livsforløb fra fødsel til død. Med denne erfaring står man også med en konkret bevidsthed om, at hvis man ikke forholder sig til sin organisation, er man for hver dag, der går, kommet ét skridt nærmere organisationens død og bortgang! Det lidt skræmmende perspektiv modificeres dog af, at det altså er muligt at gøre noget ved denne udvikling. Det er muligt at stoppe op og foretage en nyskabelse i den ”gamle” organisation.

En meget anerkendt ledelses- og organisationsteoretiker Ichak Adizes har i sin bog om ”Lederens faldgruber”²³ beskrevet dette livsforløbs forskellige faser og kendetegn:

²³ Adizes, Ichak (1999).



Baby-organisationen:

Dette er den helt nye organisation. Baby-organisationen er meget sårbar. Eftersom den er lille, har den vokseværk, ingen tid til planlægning og ingen opbakning udefra. Det, der holder baby-organisationen i live, er grundlæggerens helhjertede indsats og en klar vision.

Go-go-organisationen:

Denne organisation er under kraftig udvikling, og den vokser ofte i store spring. Organisationen er baseret på et hurtigt voksende og uformelt system. Organisationen prøver hele tiden nye ting. Den eksperimenterer og lærer. I sådan en organisation deler man ansvaret. Man arbejder i fællesskab, og der er meget lidt specialisering.

Teenage-organisationen:

Teenage-organisationen nærmer sig det stadium, hvor den må begynde at påtage sig forpligtelser og stabilisere organisationen. Teenage-organisationen mister noget af sin effektivitet. Den retter sine bestræbelser mod at blive organiseret og få en bestemt struktur. Det har sin pris: I stedet for at arbejde mod visionen holdes der mange møder.

Det er naturligt for en organisation at gennemløbe dette stadium. Organisationen må nødvendigvis finde en struktur for at kunne vokse yderligere. Hvis organisationen ikke kan finde et system, eller hvis forvirringen på dette trin medfører, at man mister mange folk, vil organisationen ikke vokse. Den vil sandsynligvis gå tilbage til go-go-stadiet.

Den modne organisation:

Denne organisation befinder sig på toppen med hensyn til vækst og styrke. I sådan en organisation findes der viden og en fast kurs. Efter vokseværket er målene endelig blevet lagt fast, og der er skabt en struktur til deres opnåelse. Alligevel er organisationen ikke så struktureret, at den er blevet bureaukratisk. Den vokser stadig i tæt kontakt med sin vision. Organisationen er fleksibel på trods af, at der findes en struktur. Organisationen giver omgivelserne indtryk af ungdom og friskhed.

Den veletablerede organisation:

Efterhånden som ændringsraten mindskes, flader organisationens vækstrate ud. Den er stadig resultatorienteret og velorganiseret, men ændringer og vækst findes næsten ikke mere. Der hersker orden og konservative metoder, for at man ikke skal bringe det i fare, som er vundet med meget besvær. Organisationen er på dette stadium ved begyndelsen på sin nedtur.

Den aristokratiske organisation

Denne organisation er sårbar overfor ændringer i omgivelserne. Hvis der sker væsentlige ændringer her, vil organisationen komme ud af trit, da den ikke længere har berøring med sine mål, eller hvad der forventes af den.

I denne indledende fase af organisationens nedgang fungerer den som et aristokrati: Den har hele fortidens aura af systemer, ritualer osv. Det er en organisation ”med pressefolder”. At fremkomme med tvivl under et møde fortolkes som et udtryk for en anden mening, og andre meninger er næsten det samme som højforræderi. Der er en begyndende følelse af undergang, men samtidig bliver organisationen ved med at køre på samme måde som hidtil.

Begyndende bureaukrati:

På dette stadium er orienteringen mod resultater gået helt tabt. Også kreativiteten er for længst fordampet. Da resultaterne er for stadigt nedadgående, og da organisationen reagerer mindre og mindre på sine omgivelser, får den vanskeligheder med sin drift. Der dannes let klikker og rygter, og der opstår konflikter og magtkampe i organisationen. Den ved ikke, hvor den går hen, men den har udmærkede planer om, hvad den skal gøre.

Bureaukrati:

Denne organisation kan man næsten intet gøre for at redde. Den fungerer som en beskadiget grammofonplade, der gentager de samme ord igen og igen. Organisationen er som et gammelt menneske, der ønsker fred og ro og intet pres fra den ydre verden. I sådan en organisation findes der ingen planer om, hvad der skal gøres. Ingen – heller ikke ledelsen – ved, hvor man skal hen.

Et fuldt udviklet bureaukrati er sårbart. Enhver pludselig, hurtig eller kraftig ændring kan vælte hele korthuset. Bureaukratiet kan dog befinde sig i en comatilstand for en længere periode. Det kan vare år, før døden endeligt indtræffer.

Død:

Nu er organisationen endelig død. Nogle prøver at huske de gode gamle dage – og prøver måske at analysere årsagen til organisationens endeligt. Dybest inde har de fleste dog nok haft en fornemmelse af, at organisationen har været døende i lang tid.

Desværre er der ikke mange, der vil se i øjnene, at døden er på vej, før det er for sent. Normalt varer denne proces meget lang tid. Dødsprocessen for større organisationer kan tage flere generationer!

Hvordan skabe åndelig fornyelse?

Åndelig fornyelse begynder altid med Gud og handler i sin kerne om menneskers møde med den levende Gud. Det betyder, at den egentlige fornyer af det åndelige liv i enkelte mennesker, menigheder og organisationer er Gud selv. Hans fornyende gerning ved Helligånden er vi ikke herre over, for 'Ånden blæser, hvorhen den vil' (Joh 3,8). Alligevel peger Bibelen på nogle kilder til åndelig fornyelse og på nogle spor, fornyelsen ofte følger. Et vigtigt element i åndelig fornyelse er ofte erfaringen af afmagt. Et nulpunkt, hvor man som enkeltmenneske eller som fællesskab smerteligt erkender sin egen hjælpeløshed. Det kommer til udtryk på lidt forskellig måde, men har som fællestræk, at man ender med ikke at kunne støtte sig til det, man troede, man havde, så man alene må sætte sit håb til Gud. Man kan sige, at fornyelsen ofte som sin første station har en blottelse af ens utilstrækkelighed, fejl og synder. Åndelig fornyelse skaber Gud ofte gennem nederlag. Et ubehageligt, men meget virkeligt møde med sig selv i ens begrænsning og totale afhængighed af Gud. Det skaber en åbning for et autentisk møde med Gud. Det sikre og selv-trygge menneske har ofte et overfladisk forhold til sig selv, og dermed bliver forholdet til Gud også overfladisk. Blottelsen af ens afmagt baner vej for en dybere erkendelse og erfaring af Gud. Mødet med Gud i hans majestæt kan være skræmmende. Men derefter er det guddommelige mønster ofte, at Gud møder det hjælpeløse menneske med oprejsning, nåde, ny værdighed, udrustning og kraft. Guds gaver overgår vores utilstrækkelighed og synder. At modtage disse gaver sætter sig ofte i mennesker som glæde over Jesus, taknemmelighed, lyst til at tjene, lyst til at leve et rent liv, lovprisning og tilbedelse af den treenige Gud for det, han er og har gjort for os. Den åndelige fornyelse kan også følge andre spor, men erfaringen af afmagt og efterfølgende oprejsning er et grundmønster.

Kilderne til et møde med sig selv i mødet med Gud, og til et møde med Gud gennem oplevelsen af sin egen hjælpeløshed er vigtige. Det er de steder, hvor Gud åbenbarer sig for os, og hvor vi afslører os selv for ham: i bønner og i Guds ord. I Ordet møder vi Gud tydeligere og klarere end noget andet sted, og i bønner blotter vi mest ærligt vores afmagt over for Gud.

Ordet og bønner har mange former, og man skal ikke binde hinanden for stramt til en bestemt form. Men hvis man ønsker åndelig fornyelse i det arbejde, som man er leder for, må det lægges sådan til rette, at der lægges op til møder mellem Gud og de mennesker, som er en del af fællesskabet. Man kan ikke programlægge sådanne møder mellem mennesker og Gud, for Gud kan ikke programmeres til at være og handle på en bestemt måde. Men man kan søge fornyelsens kilder og være åbne over for det, som møder en der.

Den nødvendige forandring

Man skal turde stoppe en aktivitet og starte en ny. I alt kristent arbejde skal man passe på ikke at køre i tomgang. Alt skal ikke gøres på samme måde om fem år, som det gøres i dag. Man skal hele tiden være åben over for, om Gud vil noget andet med det, man laver. Man skal derfor være villig til at lukke noget ned – også selvom det oprindeligt var ens egen ide.

Det er muligt at vende en udvikling. Hvis en analyse af organisationen viser, at kurven er toppet, og man er på vej nedad bakke, må der skabes ny energi. Her bør lederen træde i karakter som bærer af visionen. Der må ske en fornyelse – både organisatorisk og åndeligt – og lederen må gå foran. Sådant indsats kan føre til, at man i stedet for at bevæge sig nedad den lange kurve i stedet får lavet nogle små bølgebevægelser omkring toppen af kurven. Der vil så stadig være op og nedture – de vil blot ikke blive for store.

Det handler om løbende at forholde sig til sin organisation. Hvis der er tegn på en begyndende alderdom, er det tid til at få skabt en forandring. Jo længere, man bevæger sig nedad kurven, jo sværere er det at få vendt skuden.

Til overvejelse:

- Hvor på livscyklusmodellen befinder din organisation sig?
- Hvilke overvejelser får placeringen dig til at gøre omkring din organisations fortsatte udvikling?

Ekstrodduktion: Øvelse gør mester!

Vi har i denne bog forsøgt at nå en meget bred målgruppe. Vi har villet give såvel bibelsk inspiration som konkrete redskaber til både lederen af den meget lille organisation (et menighedsråd, en KFS-gruppe) og lederen af den større organisation (et missionselskab, en større kirkelig organisation). Den brede målgruppe kan betyde, at nogle af de læste kapitler kan virke overvældende eller måske endda irrelevante i forhold til den ledelsessituation, man som læser står i. Det er derfor vigtigt for os at pointere, at man som leder ikke skal kunne håndtere alle de beskrevne ledelsesredskaber med ét slag fra den første dag. Bogen er tænkt som inspiration og igangsætter til at sætte fokus på lederrollen. Det er vigtigt ikke at miste modet som leder ved at slå sig selv oven i hovedet med en række idealer, man skal leve op til for at være en god leder. Øvelse gør mester! Vi vil opfordre vores læsere til at forholde sig frit og kritisk til de foreslåede metoder. Det kan være en god idé at lægge bogen fra sig en tid og så vende tilbage til den for at overveje, hvilke initiativer der vil være relevante i den konkrete ledelsessituation og i den konkrete organisation. "Begrænsningens kunst" er et godt princip – også når det handler om at udvikle sig som leder. Det er bedre at arbejde målrettet på et enkelt område af sin lederrolle end at ville lave det hele om på én gang. En lille succes er bedre end en stor fiasko. Vores opfordring er derfor: Tag bogens udfordring op. Tag udgangspunkt i nogle af de formulerede overvejelser efter hvert kapitel og formuler eventuelt din egen "lederens udviklingsplan". Det kan være nogle overvejelser om, hvor man som leder vil sættes ind for at styrke sit lederskab. Dette kan gøres meget konkret ved eksempelvis at stille sig selv følgende spørgsmål:

1. Hvad er det vigtigste, jeg har lært ved at læse denne bog?
2. Hvor vil det være relevant at foretage ændringer i min rolle som leder?
3. Hvad skal være mit næste konkrete skridt i forbindelse med udviklingen af min lederrolle og min organisation?
4. Hvad ønsker jeg at se tegn på om 3 måneder, 6 måneder og 12 måneder når det gælder min udøvelse af ledelse?

Lederrollen er en utroligt vigtig rolle, og vi får lov til at udøve den i evangeliets lys, for der er også tilgivelse for den leder, der ikke er perfekt! Med disse ord vil vi ønske vores læsere god vind i udøvelsen af lederrollen.

Appendiks til kapitel 2: Målformulering – proces og metode

Forslag til proces

Formulering af mål for et indsatsområde eller for en hel organisation kan være en tung og langsommelig proces. Vi vil her give en beskrivelse af en effektiv metode, der er anvendt mange steder med gode erfaringer.

Det har vist sig, at man ved anvendelse af nogle af fremtidsværkstedets værktøjer med stikord kan formulere nogle mål for et indsatsområde eller for en hel organisation med et tidsforbrug på ca. 1-4 timer og med etablering af et godt ejerskab.

Nedenfor er målsætningsseminarets faser samt efterbehandlingen beskrevet:

Forslag til metode

Det kan være en god idé at gå gennem fem vigtige trin.

1. Indledende afklaring

For ikke at opfinde den dybe tallerken flere gange kan man med fordel finde frem til eksisterende mål i organisationen. Der kan have foregået drøftelser om konkrete indsatsområder tidligere, hvor man kan hente formuleringer.

De eksisterende mål skal ikke bruges til at rette i – men kan bruges som et inspirationsmateriale.

2. Brain-storm: Hvad vil vi gerne kendes på?

Målsætningsseminaret foregår ved at man bruger en brainstorm-metode. For at lave sådan en for et indsatsområde eller for hele organisationen, skal der kunne håndteres en stor mængde stikord. Man kan anvende en traditionelle arbejdsgang med flip-over ark, men det kan blive til mange ark, hvilket kan gøre materialet uoverskueligt. Man kan derfor overveje at skrive stikordene på en PC, der er tilknyttet en data-projektor. Herved kan det, man skriver på sin computer, ses på et lærred. På den måde sikrer man, at deltagerne har det fulde overblik over formuleringerne undervejs, og det er løbende muligt at rette i formuleringerne. Undervejs i seminaret kan der laves papirudskrifter, så deltagerne har det endelige, prioriterede resultat med hjem. Rent pædagogisk har metoden endvidere den fordel, at deltagerens opmærksomhed bliver fokuseret.

Der er nogle få **spilleregler**, som er afgørende for at gennemføre en brainstorm. For det første er det afgørende at præcisere, at alle udtalelser er lige gode. Det er med andre ord ikke tilladt at kritisere eller korrigere en udtalelse fra en af deltagerne. Er man uenig, formulerer man blot det modsatte synspunkt, således at begge udtalelser fremgår af det nedskrevne materiale. For det andet er det vigtigt at præcisere, at det, der skrives ned på flip-over eller PC skal stemme med det, man mener. Man skal med andre ord korrigere det nedskrevne, så det så præcist som muligt dækker det synspunkt, man formulerede. For det tredje er det vigtigt, at der defineres en **processtyrer**. Processtyreren skal være

tovholder på projektet – og skal kunne stille uddybende spørgsmål undervejs. Processtyreren skal endvidere sørge for, at spillereglerne overholdes. Processtyreren kan med fordel være en, der ikke selv er en del af processen.

A. Baggrundsanalyse

Stærke og svage sider ved organisationen (eller indsatsområdet):

Selve målsætningsseminaret indledes med en **brainstorm, hvor der foretages en opstilling af stærke og svage sider** ved opgaveløsning. Denne fase er vigtig af flere grunde. For det første er det vigtigt at **afklare den nuværende situation**, før man lægger sig fast på et mål for udviklingen. Hvis man ikke ved, hvor man befinder sig i forvejen, er det svært at vælge en kurs for udviklingen. For det andet er det godt at få sat ord på de ting, man er glad for – og utilfreds med – før der skal tænkes mere kreativt om fremtiden. Det er derfor vigtigt at give plads til formulering af specielt den utilfredshed, der kan være, med indsatsen på et givet område. Som processtyrer er det derfor også afgørende, at man ikke afviser negative udsagn, men giver plads til dem – og skriver dem ned.

Stikordene kan handle om mange forskellige forhold:

- fysiske rammer
- selve opgaveløsningen/-niveauet
- samarbejde
- ledelse
- o.m.a.

Blandt de formulerede stikord skal man nu **udvælge de vigtigste**. Det foregår eksempelvis ved at give deltagerne i seminaret 8-12 stemmer, som de kan fordele på de opstillede stikord. Herefter tælles stemmerne sammen, og udtalelserne kan eventuelt sorteres, så udtalelser med højt stemmetal står øverst. Fordelene ved denne "afstemning" er bl.a., at nogle af de mindre seriøse udtalelser bliver sorteret fra – samt at deltagere, der ikke har givet deres mening til kende ved formulering af et eller flere stikord, på denne måde sætter deres fingeraftryk på processen. Det er med til at skabe ejerskab hos alle for det endelige materiale.

Eksempel på stikord fra en baggrundsanalyse:

Forkyndelse i højsæde
Kvalitetslejre
Bibelnær forkyndelse
God tradition med at lytte til forkyndelse og undervisning
Engagerede medarbejdere
Begyndende syn for at give til kristent arbejde
Syn for helt kristenliv – men er det nok?
Højt til loftet – plads for kreative initiativer
Imageproblem

Stikordene fra baggrundsanalysen konverteres til mål på følgende måde:

Stærke sider (som man ønsker at fastholde eller styrke) kan skrives direkte ind i målformuleringen.
Svage sider (som man ønsker at ændre på) omformuleres, så de viser den ønskede udviklingsretning.

B. Stikordsfasen – mål i støbeskeen

Interessentanalyse:

Stikordsfasen tager udgangspunkt i organisationens forskellige interessenter. Gennem en brainstorm opstilles en **liste over de interessenter**, som deltagerne i målseminaret kan forestille sig har forventninger til organisationen. For et missionselskab kan det fx være følgende:

- giverne
- missionærerne
- de ansatte i hjemmearbejdet
- læserne af et udgivet blad
- bestyrelsen
- ledelsen
- andre missionselskaber
- og flere andre

For hver interessentgrupper opstilles **deres forventninger** til organisationen.

Baggrunden for denne fase er, at det er vigtigt at forholde sig til, hvilke forventninger, der er til organisationen. Hvis man skuffer vigtige interessenter på nogle af deres væsentlige forventningsområder, kan man få meget utilfredshed i organisationen. Det er ikke sikkert, at man kan eller vil leve op til alle forventninger – men det er vigtigt som minimum at forholde sig til dem.

Forventningsopstillingen kan fx se ud som følger – her forventninger fra en gruppe ansatte:

tryghed: blive taget seriøst, omsorg, medarbejderpleje,
gensidig tillid
gode ansættelsesforhold
inspiration
respons og udvikling
være den, man er, i sit arbejde
spændende, udfordrende og omskifteligt job
faglige udfordringer
åndeligt fællesskab

Der foretages efterfølgende en prioritering af forventningerne (hver deltager har igen 8-12 stemmer, som skal fordeles på de oplistede stikord om forventningerne). Man skal stemme på de **vigtigste** stikord i betydningen: Vigtige for organisationen at forholde sig til. Man kan altså også godt afgive sin stemme på en forventning, som man ikke vil leve op til. Der må man så fortælle den konkrete interessentgruppe, at den forventning vil man som organisation ikke indfri – men til gengæld vil man

give noget andet (som så formuleres i målsætningen). Stikordene kan sorteres, så de højst prioriterede står øverst.

Stikordene fra interessentanalysen konverteres til mål på følgende måde:

Forventninger til organisationen, som man kan og vil leve op til, kan formuleres direkte som målsætninger. Hvis der er vigtige forventninger, som organisationen ikke kan eller vil leve op til, må der formuleres mål for, hvordan man i stedet vil tilgodese den interessent.

C. Egne mål og visioner

Efter interessentanalysen foretager deltagerne en opstilling af **egne mål og visioner** for organisationen. Her er det altså de mere overordnede formuleringer, der kommer i højsædet. Som regel vil der komme væsentligt færre stikord i denne fase, da de fleste “mærkesager” allerede har været nævnt under interessentanalysen. Deltagerne har dog mulighed for at tage andre punkter op her – eller præcisere, at det er et ønske at arbejde i en bestemt retning.

Der kan eksempelvis komme følgende formuleringer:

flere omvendelser
livsnær og bibelsk funderet forkyndelse og undervisning
åndelig vækst, vækkelse og fornyelse
stærk fokus på bøn
bibelglæde
stærkere arbejde
sikring af kvaliteten i forkyndelse
sund økonomi – ingen nødbreve

Der foretages en prioritering af disse egne mål ved at der gives mulighed for at stemme på 5-8 af de oplyste stikord. Stikordene rangordnes, så de højst prioriterede står øverst.

Stikordene fra denne fase vil som regel indgå direkte i målformuleringen – ofte som organisationens overordnede mål.

Angående stemmeafgivning:

Det er vigtigt at præcisere for deltagerne, at antallet af stemmer ikke skal tages for højtideligt. Eksempelvis kan der være flere stikord, der omhandler samme tema. Stemmerne kan derfor i en del tilfælde blive fordelt på flere stikord, hvor de i andre tilfælde kun bliver placeret på en mere overordnet udtalelse. Man kan derfor ikke sige, at et stikord med 5 stemmer absolut er “mere værd” end et stikord med 3-4 stemmer. Disse stikord bør så samles, før der sorteres efter den højeste prioritering.

3. Systematisering: Hvilke overskrifter tegner sig? Hvorledes skal dispositionen se ud?

Som afslutning på målsætningsseminaret kan der være behov for en **kategorisering af stikordene**: På dette tidspunkt vil der ofte være en vis forvirring blandt deltagerne i målsætningsseminaret. Man har gennem flere timer formuleret en række stikord, der står meget spredt set i relation til den måde, man normalt ser organisationen på.

Stikordene skal derfor nu kategoriseres. De vigtigste stikord fra såvel baggrundsanalysen, interessentanalysen samt egne mål organiseres, så de giver mening. Man samler med andre ord de formuleringer, der vedrører eksempelvis ”samarbejde” i én ”bunke”, formuleringer vedrørende ”udadrettede aktiviteter” i en anden ”bunke” og så fremdeles. Alle de overordnede formuleringer samles for sig til brug for en endelig formulering af organisationens overordnede målsætninger på området.

Med udgangspunkt i dette materiale kan en redaktionsgruppe systematisere materialet yderligere og supplere med allerede eksisterende målsætningsmateriale i organisationen.

4. Konkretisering

Selve målsætningsseminaret er nu slut. Målene formuleret på målsætningsseminaret er for det første kendetegnet ved, at de er i stikordsform. Det videre arbejde med stikordene drejer sig om, at der skal:

- ske en konkretisering af målene.
- udarbejdes mere endelige formuleringforslag.
- ske en konsekvensvurdering – hvad vil det koste.

Konkretiseringen kan eksempelvis foregå ved hjælp af metoden omtalt tidligere. I konkretiseringsfasen vil det ofte være nødvendigt at nedsætte en mindre redaktionsgruppe, der skal foretage en bearbejdning af stikordene, så man uddyber stikordene i retning af ”Det betyder, at ...” Det er vigtigt, at man på et tidspunkt drøfter disse formuleringer med den oprindelige gruppe fra målsætningsseminaret for at sikre, at man nu også har forstået stikordene rigtigt, samt for at sikre deltagerkredsens fortsatte ejerskab for målene.

5. Skrivefase

Nu er målene klar til den endelige formulering. Erfaringen viser, at det ikke nævneværdigt påvirker deltagerens ejerskab for målene, at en mindre gruppe skriver stikordene sammen til almindelige sammenhængende sætninger. Det er dog vigtigt, at man i skrivefasen lægger sig så tæt som muligt op ad det oprindelige materiale. Det behøver ikke at forfines, men må gerne beholde det oprindelige skær – med deltagerens egne ord og sjove vendinger anvendt.

Appendiks til kapitel 4: Opsætning af teamspilleregler

Skitse til opsætning af spilleregler:

Gruppe: _____

Gruppens medlemmer: _____

Spillereglerne er formuleret den _____ og tages op til diskussion igen den _____

Gruppen har vedtaget følgende spilleregler:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Eksempel på Termometertesten

Hvert gruppemedlem tager stilling til påstandene. Der bør være fem til seks påstande i alt. Derefter tælles alle afgivne point sammen, og man tager på den måde gruppens temperatur. Jo lavere temperatur – jo bedre. Jo højere temperatur – jo dårligere.

1. I vores bestyrelse er vi gode til at hjælpe hinanden. Vi gør meget ud af at diskutere og løse problemer i fællesskab.

Ja, sandt

Nej, forkert

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

2. I vores bestyrelse fordeler vi arbejdet nogenlunde ligeligt, så vi udnytter hinandens styrker.

Ja, sandt

Nej, forkert

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

3. Vigtige beslutninger, som betyder meget for hele bestyrelsen, træffes i fællesskab – ikke kun af lederen.

Ja, sandt

Nej, forkert

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

4. Vi arbejder efter målsætningerne og vores målsætninger er kendt for alle i bestyrelsen.

Ja, sandt

Nej, forkert

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

osv.

Forberedelsesspørgsmål til teamsamtalen:

Forud for teamsamtalen kan man lade det enkelte teammedlem tænke nogle spørgsmål igennem og gøre sig nogle noter, der kan indgå i teamsamtalen. Det kan fx være følgende spørgsmål, der relaterer sig til teamets 5 R'er:

1. Hvordan er teamets rammer? Er ledelsesforhold fx præcise? Er teamets opgaver og indflydelsesmuligheder klare og kendte?

2. Er teamets retning fastlagt? Hvordan arbejder teamet med at fastlægge visioner og mål og med at efterleve dem?

3. Hvordan arbejder teamet med at sætte ord på og være i dialog om de forskellige roller i teamet? Er der en god sammensætning af roller i teamet? Bruges de faglige og øvrige kvalifikationer fornuftigt? Tænkes der i helheder, når teamet udvikler sig?

4. Hvordan fungerer kommunikation og information i teamet?

5. Hvilke spilleregler gælder/skal gælde? Hvordan arbejdes med formulering af og opfølgning på disse?

6. Hvad er de væsentligste faglige, arbejdsmæssige, teammæssige eller andre udfordringer, som teamet står overfor lige nu? Hvad vil det være oplagt at arbejde med?

Appendiks til kapitel 5: Konflikttyper – og mulige håndteringer

Center for Freds- og Konfliktforskning har gennem en analyse af en lang række konflikter fundet ud af, at konflikter kan opdeles i forskellige konflikttyper. Man kan skelne mellem følgende fire typer – med forslag til, hvordan man kan håndtere dem.

1. **Instrumentelle konflikter:** om konkrete mål, midler, metoder, strukturer, procedurer. Det vil sige konflikter om ret konkrete ting: Hvor skal vi tage på lejr? Hvem skal være taler? Hvordan skal fordelingen være mellem møder og bibelkredsafstener?

Håndtering: i fællesskab at finde frem til en løsning.

Ønsket resultat: Blive enige og komme videre.

2. **Interessekonflikter:** om fordeling af ressourcer, som er sparsomme eller opfattes som sådan: penge, arbejde, plads, ting, tid. Eksempler: Hvordan skal vi bruge organisationens midler? Hvor meget tid vil vi bruge på bestyrelsesmøder?

Håndtering: forhandling, dialog med henblik på en aftale.

Ønsket resultat: en aftale, som er til at leve med for alle.

3. **Værdikonflikter:** om personlige eller kulturelle værdier, man vil slås for (menneskerettigheder, religion, politisk overbevisning). Eksempel: Hvordan skal forholdet være mellem bestyrelse og ansatte? Hvor meget skal vi informere om bestyrelsens drøftelser? Hvor meget medbestemmelse skal medarbejdere have?

Håndtering: åben kommunikation, koncentreret lytning.

Ønsket resultat: gensidig forståelse.

4. **Personlige konflikter:** om identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning, m.m. Eksempel: Betyder det mere, hvad formanden siger, end hvad jeg siger? Vil du hellere lade Peter lave et programforslag end at lade mig (som har tilbudt det) lave et forslag?

Håndtering: åben kommunikation.

Ønsket resultat: gensidig forståelse.

Litteratur

Adizes, Ichak (1979): *Lederens Faldgruber*. København: Børsens Forlag.

Baker, Don (1983): *Leadership. Learning to Make Others Succeed*. Portland, Oregon: Multnomah Press.

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil (1998): *Organisationsteori: Struktur, kultur og processer*. 3. udgave. København: Handelshøjskolens Forlag.

Belbin, Meredith (1996): *Management Teams – Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Braw, Christian (1997): *Att leda – människor*. Skellefteå: Artos.

Clinton, R. (1988): *The Making of a Leader*, Colorado Springs, Colorado: Navpress.

Covey, Stephen R. (1999): *7 gode vaner. Personlig udvikling og livskvalitet*. Albertslund: Schultz Information.

Elstad, Gunnar (1995): *Sammen i tjenesten. Om kristent lederskab*. Fredericia: Lohses Forlag.

Fernando, Ajith (2002): *Jesus Driven Ministry*. Downers Grove: InterVarsity Press.

Fra MUS til GRUS – Gruppesamtaler i kommunerne. Kommuneinformation, 2002.

Hagedorn, Tom (2001): *LEX NATURA. Når virksomheden træder i karakter*. Middelfart: Trinity Consult A/S.

Hauge Mortensen, Karsten (1990): *Jeg vil gøre jer... – et ledertræningshæfte*. Hillerød: Logos i kommission hos Dansk Luthersk Forlag.

Henoch Pedersen, Ingolf (1989): *Lederen – boss eller tjener?* København: Credo Forlag.

Hornstrup, Carsten og Loehr-Petersen, Jesper (2001): *Appreciative Inquiry*. København: DJØF-forlaget.

Jakobsen, Bent (2003): *Tillidsskabende ledelse*. Fredericia: Lohses forlag.

Jørgensen, Knud (1991): *Visjon og hverdag. Lederskab i misjon og menighet*. Oslo: Verbum.

Malm, Magnus (1994): *Vejviser. En bog om kristent lederskab*. København: Credo Forlag.

Melin, Margareta (1998): *Vær den du er*. Frederiksberg: Unitas Forlag.

- Nyquist, James F. (1993): *Administry. Keeping Ministry in Administration*. Harrow: IFES.
- Risdal, Dag (1977): *Kristen lederopplæring*. Oslo: Lunde Forlag.
- Steinar Jacobsen, John (1995): *Skynd dig at hvile*. Hillerød: Dansk Luthersk Forlag.
- Strandgaard, Vagn; van Hauen, Finn; Kastberg, Bjarne (1996): *Det samarbejdende menneske – teambuilding for "Den Lærende Organisation"*. Odense: Industriens Forlag.
- Strandgaard, Vagn; van Hauen, Finn; Kastberg, Bjarne (1995): *Den Lærende Organisation – om evnen til at skabe kollektiv forandring*. Odense: Industriens Forlag.
- Wee Hian, Chua (1987): *Learning to lead. Biblical leadership then & now*. Leicester: Inter-Varsity Press.
- White, John (1986): *Excellence in Leadership. The pattern of Nehemiah*. Leicester : Inter-Varsity Press.
- Wright, Walter C. (2002): *Relational Leadership. A Biblical Model for Influence and Service*. Carlisle: Paternoster Publishing.