

# Gåvobaserat ledarskap

Av Olof Edsinger

## Ledarskap

Hur definierar man egentligen ledarskap? Och vad innebär det att vara en ledare? På dessa frågor finns många olika svar, och i olika sammanhang och kulturer kan ledarskapet uppvisa påfallande stora skillnader. Samtidigt är det tydligt att inget sammanhang är ledarlöst; i alla kulturer och i alla sociala system finns ett uttalat eller outtalat ledarskap – män eller kvinnor som påverkar det system av vilket de själva är en del. Ledarskapsforskaren Robert Clinton skriver i boken *The Making of a Leader* att

inom ledarskapsteorin definieras ledarskap tekniskt som en dynamisk process över en längre tid i vilken en ledare (under användande av ledarskapsresurser och genom specifika ledarskapsbeteenden) påverkar tankarna och aktiviteterna hos [sina] efterföljare, mot uppnåendet av mål – som normalt är ömsesidigt välgörande för ledare, efterföljare och för den större kontext av vilken de tillsammans är en del.<sup>1</sup>

Ledarskap kan följaktligen sägas ha med inflytande eller påverkan att göra. ”Ledarskap är förmågan och aktiviteten att influera människor och att påverka deras beteende”, säger Norman Shawchuck.<sup>2</sup> På samma linje går Paul Stevens och Phil Collins, när de i sin bok *The Equipping Pastor* beskriver tre element som alltid dyker upp när olika ledarskapsfrågor ska avhandlas: förmåga, aktivitet och påverkan.<sup>3</sup> Ledarskap, menar de, är detsamma som den sammanlagda påverkan av ledaren, hans eller hennes efterföljare och den rådande situationen.

Ett annat ord som ständigt återkommer i ledarskapslitteraturen, och som har väldigt mycket med påverkan att göra, är vision. Det verkliga ledarskapet i ett sammanhang sammanfaller i princip med de människor som – ensamma eller tillsammans – har en förmåga att utrusta och entusiasmera sin omgivning för att utföra de visioner som sammanganget i fråga är uppbyggt av.

## Kristet ledarskap

Om detta var en kortfattad definition av ledarskap i allmänhet – finns det då någonting som skulle kunna kallas för ett specifikt kristet (eller andligt) ledarskap? Även på denna fråga ges olika svar, men de flesta teoretiker på området tycks ändå vara överens om att kristet ledarskap inte främst handlar om en stil; i stället handlar det om en inriktning, en attityd. Gott kristet ledarskap, skulle man kunna säga, handlar inte främst om vilken miljö man verkar i (till exempel en kyrka eller en samfundsexpedition), utan om målsättningen för ens eget arbete. Stevens & Collins skriver:

Kristet ledarskap är den gudagivna förmågan att påverka andra så att troende får tillit till och själva låter sig påverkas av [eng respond to] kyrkans Huvud, så att de uppnår Herrens syften med Guds folk i världen.<sup>4</sup>

Lite senare knyter de även an till Robert Greenleafs tal om kristet ledarskap som en unik kombination av två i många andra sammanhang oförenliga funktioner: *tjänande* och *ledande*. Greenleaf skriver:



Den tjänande ledaren är i första hand tjänare ... det börjar med den naturliga känslan att man vill tjäna, tjäna först. Ett medvetet val leder sedan till att man söker ledarskapet. Denna person är mycket annorlunda jämfört med en person som är ledare först, kanske för att stilla ett ovanligt maktbehov [eng power drive] eller för att få del av materiella ägodelar.<sup>5</sup>

Om man sammanfattar dessa båda citats innebörd skulle man alltså kunna säga att kristet ledarskap är en särskild gåva från Gud som kombinerar de båda funktionerna tjänande och ledande. Med tjänande menas då dels ett tjänande av människor, dels ett tjänande av Gud. Det är oerhört viktigt att vara medveten om denna dubbla riktning i ledarskapet, för även om ett gott andligt ledarskap förutsätter lyhördhet i båda riktningarna får det mycket av sin karaktär genom kopplingen till Gud och hans vilja. Stevens & Collins skriver:

Kristna ledare tjänar först och främst Gud och Guds intressen i världen. Först i andra hand tjänar de människor. Denna ordning är oerhört viktig. För en kristen ledare är inte behovet och kallelsen samma sak. Kallelsen har sitt ursprung i Guds initiativ, inte i mänsklighetens rop. Om den skulle ha sitt ursprung i människors behov skulle ledaren lätt kunna överväldigas av de behov som han eller hon inte kan möta, och ledaren skulle inte ha några kriterier för att göra sina prioriteringar.<sup>6</sup>

Oswald Sanders, författare till ledarskapsklassikern *Spiritual Leadership*, försöker genom följande uppställning visa på skillnaderna mellan å ena sidan ”naturligt” och å andra sidan ”andligt” ledarskap. Även om listan är en förenkling ger den god hjälp för den som vill förstå insidan i det kristna ledarskapet:<sup>7</sup>

<i>Naturligt ledarskap</i>	<i>Andligt ledarskap</i>
Litar på sig själv	Litar på Gud
Känner människor	Känner också Gud
Fattar egna beslut	Söker finna ut Guds vilja
Ambitiös	Håller sig själv i bakgrunden
Skapar sina egna metoder	Finner och håller sig till Guds metoder
Tycker om att ha befäl över andra	Har sin glädje i att lyda Gud
Motiveras av personlig belöning	Motiveras av sin kärlek till Gud och människor
Oberoende	Beroende av Gud

### **Utrustande ledarskap - fem andliga nådegåvor**

Mycket mer skulle naturligtvis kunna sägas både om ledarskap i allmänhet och om det specifikt kristna ledarskapet. Mycket god litteratur finns också att tillgå för den som vill fördjupa sig i dessa ämnen.<sup>8</sup> Men eftersom temat för denna artikel varken är naturligt eller kristet/andligt ledarskap i allmänhet, utan det jag här har valt att kalla för gåvobaserat ledarskap, ska vi från och med nu främst uppehålla oss omkring detta. Till att börja med vill jag därför kort beskriva de sju olika ledarskapsgåvor som finns omnämnda i Nya testamentet.<sup>9</sup>

I Efesierbrevets fjärde kapitel räknar Paulus upp fem ledarskapsgåvor vars gemensamma nämnare är att de går under beteckningen utrustande. Syftet med dessa gåvor är alltså att hjälpa andra församlingsmedlemmar att blomma ut och komma i funktion i de gåvor som Gud har gett dem. Paulus skriver:



Var ivriga att bevara Andens enhet genom fridens band: en kropp och en Ande, liksom ni kallades till ett hopp, det som tillhör er kallelse, en Herre, en tro, ett dop, en Gud som är allas Fader, han som är över alla, genom alla och i alla.

Men åt var och en av oss gavs nåden, alltefter den gåva som Kristus mätte ut. Därför heter det: Han steg upp i höjden, han tog fångar och gav människorna gåvor. [...] Och han gav några till apostlar, andra till profeter, andra till evangelister och andra till herdar och lärare. De skulle utrusta de heliga till att utföra sin tjänst att bygga upp Kristi kropp, tills vi alla når fram till enheten i tron och i kunskapen om Guds Son, till ett sådant mått av manlig mognad att vi blir helt uppfyllda av Kristus. Ef 4:3–8, 11–13, SFB.

Paulus förser oss i dessa verser med flera iakttagelser som har med ledarskapet i den kristna församlingen att göra. Bakgrunden till hans undervisning är att det bland Efesos kristna var svårt att bevara det som Paulus kallar för "Andens enhet". Som det verkar kunde bristen på enhet härledas bland annat till ett felaktigt bruk av de nådegåvor som Gud hade gett åt församlingen. I stället för att använda gåvorna till församlingens uppbyggelse användes de för att hävda olika slags företräden och positioner inom församlingssamlingen. Paulus syfte med v 7ff blir därför att visa att de gåvor Gud har gett oss inte får användas för att splittra Guds församling; i stället ska de användas för att vår gemenskap genom "enheten i tron och kunskapen om Guds Son" ska kunna växa sig samman.

I detta sammanhang räknar Paulus också upp en lista på vad jag redan har kallat för de utrustande nådegåvorna. I likhet med de gåvor Paulus nämner i andra sammanhang är de utrustande nådegåvorna tänkta att fungera som ett återsken av Jesu egenskaper och som kanaler för hans kraft in i den kropp för vilken han själv är Huvud. "Han låter hela kroppen fogas samman och hållas ihop genom att alla lederna hjälper och stöder, med just den kraft han ger åt varje särskild del. Då växer hela kroppen till och byggs upp i kärlek", skriver Paulus (Ef 4:16).

En viktig konsekvens av detta är att den uppdelning som ofta görs mellan å ena sidan vigda/anställda och å andra sidan lekmän till stor del saknar stöd i Nya testamentet. I stället för om vigda/anställda kontra frivilliga föredrar jag därför att tala om människor med olika *funktion* i den kristna gemenskapen. När jag framöver talar om ledare och ledarskap menar jag sålunda inte främst personer som är anställda och får betalt för dessa uppgifter, utan personer som har den *utrustning* som gör det naturligt för dem att fungera som ledare.

Detta innebär också att det tänkande jag här kommer att utveckla på olika sätt utmanar strukturerna i många av våra föreningar/församlingar. Syftet med de anställda får aldrig vara att dessa ska ha hela initiativet och göra allt jobbet. Snarare borde de flesta ledare med en anställning inom kyrkan ha till uppgift att hjälpa övriga förenings-/församlingsmedlemmar att hitta sina egna gåvor, så att alla tillsammans kan verka för Kristi rikes tillväxt. Myrlene L. J. Hamilton skriver:

Pastorer har en viktig roll att spela ... eftersom de har en nyckelposition för att genomföra de förändringar som behöver ske. "Lekmannskapet är en utmärkt idé", säger Trueblood, "men det fungerar inte självständigt; det kommer inte att framträda i kraft om det inte medvetet uppmuntras, och det kommer inte att uppmuntras om det inte finns duktiga pastorer och lärare som kan utföra denna uppgift." [...]



Rollen som den ”professionelle” är därför inte bara att betjäna utan att utföra en specifik tjänst, nämligen att lyfta fram gåvorna hos ”huvudtjänarna” [eng ”*prime ministers*”] och träna dem i att betjäna – att utrusta de heliga. Jag föreslår därför att utrustande är en unik kallelse eller andlig gåva, något som vissa lemman i kroppen är kallade och utrustade för att utföra och något som andra medlemmar inte är kallade att göra.<sup>10</sup>

Det finns undersökningar som visar att de anställda ledarna i en församling bara står för en tiondel av det arbete som på ett tydligt sätt bär frukt i form av personlig tro. Av detta skäl skulle man kunna dra slutsatsen att ledarskapet är oviktigt. Vad Hamilton säger i detta citat är dock att förhållandet är det omvända: Ledarskapet är viktigt just för att en av dess huvudfunktioner är att utrusta de troende för tjänst! Denna sanning behöver alla som reflekterar kring ledarskapet och dess roll ta till sig.

Hamilton påpekar också att en viktig del av Nya testamentets undervisning om Andens gåvor är att var och en ska tjäna med den gåva han eller hon har fått, *inte med den gåva han eller hon inte har fått*. Vid första påseendet låter förstås detta som en truism. Men tyvärr visar erfarenheten att denna syn på nådegåvorna är långt ifrån självklar.

Alltför ofta är det nämligen så att människor engagerar sig i sin i förening/församling mer på grund av plikt känsla eller befintliga behov än för att de erbjuds en möjlighet att tjäna i enlighet med de gåvor Gud har gett dem. Gåvotänkandet utmanar denna typ av strukturer i grunden.

Allra sist i citatet talar Hamilton om ”utrustande” som en särskild gåva från Gud. Lite senare skriver hon:

Om den avlönade anställde som vi normalt refererar till som ”pastorn” inte är en utrustare, måste det finnas någon (eller flera) i församlingen som är det. En sådan pastor med en vision att underlätta utrustarnas tjänst i församlingen kommer att se stor tillväxt i församlingen. Pastorer som är utrustare kan å andra sidan komma att finna att det även finns andra utrustare i församlingen med vilka de kan dela på uppgiften att utrusta de heliga.<sup>11</sup>

Med dessa ord leder Hamilton oss in på en av de bärande teserna i denna artikel, nämligen att föreningen/församlingen behöver eftersträva att en så stor del som möjligt av de ledarskapsgåvor som finns omnämnda i Nya testamentet är representerade i det egna ledarskapet. Om de utrustande nådegåvorna inte återfinns i tillräckligt stor utsträckning bland de anställda, måste vi därför skapa en struktur som gör det möjligt för dessa gåvor att komma föreningen/församlingen till del.

Vi återkommer snart till detta. Innan vi utvecklar detta ämne ytterligare ska vi nämligen kort stanna upp inför de utrustande ledarskapsgåvornas särdrag. En enkel genomgång av dessa kan se ut på följande sätt:

## **Apostel**

Den apostoliska gåvan har två olika nivåer i det bibliska materialet. Primärt syftar den på de tolv lärjungar som levde tillsammans med Jesus under hans tid här på jorden. Sekundärt syftar den på vad som närmast kan betecknas som en församlingsplanterare eller missionspionjär.

De tolv apostlarna var den grupp människor som lade grunden för det som efter Jesu himmelfärd skulle bli den kristna kyrkan. I samband med kallelsen



till detta uppdrag mottog lärjungarna en enastående andlig auktoritet, och Paulus skriver därför att kyrkan ”har apostlarna och profeterna till grund och Kristus Jesus själv till hörnsten” (Ef 2:20).

Knud Jørgensen, tidigare verksam inom bland annat Lausannerörelsen och Lutherska Världsförbundet, beskriver de tolv apostlarnas tjänst på följande sätt:

Apostlenes oppgave var å gi videre med myndighet det de selv hadde hørt og sett fra Jesus, å kalle mennesker till bot og å plante menigheter blant nye grupper. De var kirkens stifinnere og reisende representanter. Særlig var de virksomme ute ved grensene for å nå nye og etablere nye menigheter.<sup>12</sup>

Kring detta råder det knappast någon större oenighet inom kyrkan. Om vi breddar perspektivet något framträder dock en betydligt mer komplex bild av den apostoliska gåvan. För det första kan vi konstatera att Nya testamentet flera gånger talar om apostlar som inte kan ha tillhört Jesu innersta lärjunga-krets. Paulus är naturligtvis det främsta exemplet, men även Jesu bror Jakob, Barnabas, Andronikos och Junia nämns bland apostlarna; kanske även ytterligare några personer. Detta – tillsammans med erfarenheten att Gud än i dag använder människor i vad som enklast kan betecknas som en ”apostolisk tjänst” – har lett till att apostlagåvan har måst ges ytterligare en definition. Jørgensen skriver:

Det er ... neppe tvil om att apostelfunksjonen fortsatt trenges og utøves [---]. Apostelfunksjonen krever modige pionerer som slår ring om den rette lære og som sikrer kirkens fortsatte mobilitet og fleksibilitet.<sup>13</sup>

Med denna breddade apostlafunktion i åtanke skriver Robert Clinton att apostlagåvan

syftar på en specifik ledarskapscapacitet i vilken man utövar inflytande över andra för att etablera nya lokala församlingar och nya arbeten som behövs för att främja kristendomens utbredande och för att vägleda dessa nya arbeten under grundläggningsskedet.<sup>14</sup>

Apostlagåvan är långt ifrån utdöd. Den fyller en viktig funktion än i dag och behöver därför integreras med kyrkans övriga ledarskap.

## Profet

Som jag tidigare nämnde skriver Paulus att även profeterna finns med som grundläggare av kyrkan (Ef 2:20). Det råder knappast något tvivel om att det här är de *nytestamentliga* profeterna som åsyftas; efter att ha undervisat om de andliga gåvorna 1 Kor 12 skriver nämligen Paulus:

Gud har i sin församling *för det första* satt några till apostlar, *för det andra* några till profeter, *för det tredje* några till lärare, vidare andra till att utföra kraftgärningar, andra till att få gåvor att bota sjuka, till att hjälpa, att styra och att tala olika slags tungomål. 1 Kor 12:28, SFB, *min kursivering*

Det mönster som fanns i urkyrkan – och som upprepar sig än i dag – är alltså att aposteln grundlägger arbetet, att profeten ger arbetet dess inriktning (den ”ritning” efter vilken just detta arbete skall bedrivas) samt att lärarämbetet förvaltar detta arv in i framtiden.<sup>15</sup>



Den nytestamentliga profetian måste noga åtskiljas från den gammaltestamentliga profetifunktionen. Ingen människa kan i dag få uppenbarelser som har samma auktoritet som de som en gång nedtecknades i Gamla och Nya testamentet. Däremot ger Gud än i dag både till män och kvinnor den särskilda gåvan att på olika sätt ta emot uppenbarelser, uttydning och andlig klarsyn från honom. Knud Jørgensen skriver: ”Profetens särskilda gave og ansvar er å oppmuntre, trøste, advare, formane, gi ledelse inn i konkrete situasjoner. Det er dermed en utpreget lederfunksjon som kirken trenger sårt.”<sup>16</sup>

I vissa sammanhang kan det förekomma att man använder uttryck som att ha en ”profetisk personlighet” och liknande. Vad man då syftar på är oftast en person med stor klarsyn och analytisk förmåga, med påtaglig lidelse för sanningen och med en särskild insikt om vilka konsekvenser ett visst beslut eller förhållningssätt kommer att få i det långa loppet.

## Evangelist

Evangelistgåvan nämns endast explicit på två ställen i Nya testamentet (Ef 4:11 och 2 Tim 4:5). Den *funktion* som evangelisten fyller omtalas dock på betydligt fler ställen. F. F. Bruce menar att skälet till att Paulus inte nämner gåvan i sin lista i 1 Kor 12 kan vara att evangelisten fungerar utanför församlingen, och att han eller hon därför inte har så mycket med dennas inre liv att göra (även om evangelistens arbete naturligtvis är viktigt för att församlingen ska växa!).<sup>17</sup>

IFES-ledaren Chua Wee Hian beskriver de evangelisttyper han själv har mött med följande ord: ”De kan på ett enkelt, klart och relevant sätt presentera evangeliet. De får ofta hjälpa icke-kristna att korsna linjen från icke-tro till tro på Kristus.” Och så lägger han till: ”Vi ska inte lägga på dem administrativa bördor, utan ska uppmuntra dem att träna och mobilisera andra för effektiv evangelisttjänst [eng *outreach*].”<sup>18</sup>

Inte minst det senare är en viktig iakttagelse som knyter an till det jag nyss skrev om att var och en skall tjäna med den gåva som han eller hon har fått – inte med den gåva som han eller hon inte har fått.

Renodlade evangelister är ofta just det: renodlade evangelister. De är inte herdar, och ännu mindre administratörer. Därför bör vi inte tilldela dem arbetsuppgifter som står i konflikt med den gåva Gud har gett dem.

## Herde och lärare

I grundtexten till Ef 4:11 tycks gåvorna herde och lärare vara sammanbundade. Detta innebär inte att de är identiska med varandra, men på något sätt tycks Gud ändå ha tänkt att de ska fungera tillsammans.

Till herdegåvan hör sådana uppgifter som att gå före hjorden/församlingen och ge den (be)skydd och näring, samt att visa omsorg om de enskilda församlingsmedlemmarna.<sup>19</sup> Ett typexempel på en herde skulle därför kunna vara en väl fungerande hemgruppsledare. (Observera att den traditionella kyrkoherderollen ofta ser helt annorlunda ut än den bibliska herderollen. En kyrkoherde inom Svenska kyrkan bör snarast ha nådegåvan att leda eller att styra!)

Till lärargåvan hör att ge vidare till andra av det man själv har funnit, dels genom studier av bibelordet, dels genom sin egen vandring med Herren. Robert Clinton skriver att lärargåvan ”syftar på kapaciteten att uttrycka Guds sanning på ett sådant sätt att den blir klargjord, förklarad och uppenbarad, så





att det är mycket troligt att den förstås och kan tillämpas i [vardags]livet”.<sup>20</sup>

Även om dessa båda gåvor är åtskilda från varandra kan de alltså på ett särskilt sätt sägas komplettera varandra. William Hendriksen citerar exegeten C. Hodge när denne skriver: ”Det finns inga bevis i Skriften för att det fanns människor som var bemyndigade att undervisa men inte bemyndigade att förmana.”<sup>21</sup> Herdeuppgiften måste alltid tänkas samman med någon form av lärarfunktion för att fungera. Och vice versa.

### **Gåvan att leda och gåvan att styra**

Förutom de fem utrustande gåvorna finns det ytterligare två ledarskapsgåvor omnämnda i Nya testamentet: gåvan att *leda* (Rom 12:8 m fl) och gåvan att *styra* eller *administrera* (1 Kor 12:28). Båda dessa gåvor har som gemensam nämnare att de *inte* främst beskrivs som utrustande. Med en annan terminologi skulle man därför kunna säga att de utrustande gåvorna är människoorienterade, medan dessa båda gåvor är mer mål- eller uppgiftsorienterade.

Stevens & Collins skriver i ett sammanhang att 75% av alla som söker sig till teologiska studier i USA är människoorienterade, medan övriga 25% är mål- eller uppgiftsorienterade<sup>22</sup>. Med tanke på detta är det viktigt att vi är generösa i fråga om de skillnader som på detta område kan finnas mellan olika kristna ledare. Särskilt i en tid då prästyrket ofta lanseras som ett renodlat omsorgsyrke behöver vi lyfta fram det faktum att även uppgiftsorienterade ledare behövs inom kyrkan.<sup>23</sup>

Knud Jørgensen skriver om det grekiska ordet för gåvan att leda:

Ordet ... har å gjøre med evnen til å sette mål i samsvar med Guds mål for framtiden og å kommunisere disse mål til andre på ett slik måte at de frivillig arbeider sammen for å realisere disse målene til Guds ære. [---]

Ordet betyr en som presidierer over - altså en som ser delmål i relasjon til helheten, en som kan forsonne divergerende interesser og skape tillit. Det kan også ha å gjøre med å støtte eller beskytte, altså beskytte andres interesser i en konfliktsituasjon.<sup>24</sup>

Denna gåva är som synes ypperlig för en kyrkoherde, en arbetsledare eller en projektledare. I många situationer kan den dock vara svår att skilja från gåvan att styra/administrera. Jørgensen skriver om det grekiska ordet för den senare:

Ordet har å gjøre med å stå på broen og styre en båt på rett kurs gjennom vanskelig farvann. Det handler altså om å være kaptein eller pilot, om å sette opp realistiske planer og etablere prosedyrer slik at planene blir virkeliggjort og de involverte opplever glede og tilfredshet i ”jobben” (= tjenesten). [---]

Ordet kan også i noen greske sammenhenger ha å gjøre med styring av pengesaker og administrasjon . . .<sup>25</sup>

Att någon eller båda av dessa gåvor behövs för att församlingslivet (eller ett samfund eller någon annan kristen verksamhet) ska fungera, säger nog sig självt.

### **Gåvobaserat ledarskap**

Hela tanken med ett gåvobaserat ledarskap handlar om att försöka bygga upp kyrkans ledarskap utifrån de sju nådegåvor som vi nu har gått igenom.



En central tanke i Nya testamentets undervisning är ju att varje människa är en förvaltare. ”Av den som har fått mycket skall det krävas mycket, och den som har anförtrotts mycket, skall få svara för desto mera”, säger Jesus (Luk 12:48). Gåvobaserat ledarskap kan därför ses som en direkt följd av den kristna förvaltarskapstanken. Gud har åt sin församling gett ett antal olika nådegåvor (både ledarskapsgåvor och andra gåvor), och en god förvaltning av dessa gåvor får till följd att vi gör allt som står i vår makt för att de människor som har dem ska kunna komma i funktion för Kristi rikes utbredande.

För den enskilde kristne innebär detta först och främst att han eller hon utmanas att ta reda på vilka gåvor Gud har gett honom eller henne. En god hjälp för detta kan vara att fylla i något av alla de gåvotest som finns tillgängliga på den kristna marknaden. Ett material som används mycket i dag är till exempel Willow Creek Sveriges kurs *Som fisken i vattnet*.<sup>26</sup> Förutom detta är det enklaste sättet att få reda på vilka gåvor Gud har gett en att fråga sig själv: Vad är jag bra på? Vad tycker jag är roligt att göra? Svaret på dessa frågor ger säkerligen en vägledning i fråga om vilken gåvoutrustning Gud har gett dig!

När vi har fått klart för oss vilka våra huvudgåvor är, utmanas vi att också ställa dessa i Guds tjänst. Om Gud har gett dig någon av de sju gåvor som fokuseras i denna artikel behöver du därför hitta vägar att tjäna honom och dina medmänniskor i enlighet med den. Knud Jørgensen skriver:

Nådegaver har til formål å bygge og styrke kirken som **Kristi legeme**. I alle tre sammenhenger der Paulus skriver om åndelige gaver (til menighetene i Roma, Korint og Efesos) ligger vekten på de ulike gavers funksjon till beste for legemene og samfunn. Det betyr videre att Gud vil **påvirke** sitt folk gjennom åndelige gaver. Siden kristent lederskap handler om påvirkning, er det en nær sammenheng mellom åndelige gaver og lederskap: Det er primært via våre gudgitte evner/gaver vi er satt till å påverke.<sup>27</sup>

Vad kan då detta innebära om vi på nytt knyter an till de gåvor Paulus nämner i Ef 4? Ja, för det första torde det innebära att varje enskild förening/församling behöver en struktur som möjliggör för medlemmarna att betjäna och betjänas av hela spektrat av andliga gåvor.

För egen del tror jag inte att vi ska förutsätta att alla gåvor som omnämns i Nya testamentet har blivit givna åt varje enskild lokal förening/församling. Knud Jørgensen skriver: ”Efesierbrevet er jo skrevet till en **gruppe** menigheter i Lilleasia. Det kan innebære at en gruppe menigheter deler disse gaver med hverandre.”<sup>28</sup> Som jag själv ser det borde detta leda till åtminstone två olika slutsatser:

1. Som förening/församling har vi ett särskilt ansvar att göra bruk av de gåvor som Gud har anförtrott åt just vår gemenskap. I detta ligger något av vår gemenskaps unika kallelse.
2. För att bli så ”kompletta” som möjligt behöver vi söka kontakt med kristna även från andra sammanhang (= med en annan uppsättning gåvor). Det mest självklara exemplet på detta är kanske det samarbete som kan finnas inom ett distrikt eller en riksorganisation. Men det kan också handla om sådant som att till föreningen/församlingen bjuda in talare från andra samfund och sammanhang.

Hur kan vi då skapa en struktur där vi ger alla de ledarskapsgåvor som omnämns i Nya testamentet ett utrymme? Och hur behöver vi tänka för att den demokratiska beslutsordningen ska fungera i linje med detta sätt att tänka?





Innan vi går in på dessa frågor vill jag säga några ord om den *auktoritet* som är knuten till det gåvobaserade ledarskapet.

### **Auktoritet som ledare**

Vi har ju redan varit inne på det faktum att den andliga utrustning Gud har gett oss för med sig någon form av förvaltaransvar. Men för att över huvud taget kunna tala om ansvar måste vi också tala om auktoritet. Problemet med detta är naturligtvis att auktoritet för många av oss svenskar är ett väldigt ”svårt” ord. Av någon anledning tycks vi, så fort auktoritet förs på tal, associera negativt. Ett vanligt skäl för detta tror jag är att vi blandar ihop de båda orden auktoritet och auktoritär; dessa ord har dock betydligt mindre med varandra att göra än vi ofta tror.

Auktoritet handlar i grund och botten om (förmåga till) inflytande. Sålunda är det ett till innehållet neutralt ord, och om vi ser ledarskap som ”det inflytande som växer fram utifrån de gåvor Gud har gett oss” blir den logiska slutsatsen att den gåvoutrustning Gud har gett oss också måste medföra någon form av auktoritet.

Denna syn på förvaltarskapet lyser även igenom i Bibeln. Det första sammanhanget där det dyker upp är berättelsen om syndafallet. Konsekvenserna av syndafallet hade aldrig kunnat bli så allvarliga om det inte var för att Gud först hade gett Adam och Eva så stort inflytande (läs: auktoritet) över hans skapelse. Ännu tydligare blir detta i Nya testamentets undervisning, där Jesus flera gånger talar om att vi människor ska dömas efter hur vi har förvaltat vår tid, våra gåvor och våra möjligheter till tjänst (Matt 25:14ff m fl). Även hos Jesus ser vi alltså att vår förmåga till inflytande ger oss ett särskilt ansvar (jfr Jak 4:17).

Det bibelsammanhang som allra mest kärnfullt visar på kopplingen mellan ledarskap och ansvar är antagligen aposteln Jakobs ord: ”bli inte lärare allesammans, ni vet att vi får en strängare dom” (Jak 3:1). I denna vers ser vi klart och tydligt att förmåga att påverka, ansvar och auktoritet hör oupplösligt samman.

Som framgår av det som hittills har sagts behöver inte auktoritet ha något med yttre mönster och förhållningssätt att göra. Auktoritet sitter på ett betydligt djupare plan än i åthävor och retorik. Personligen ser jag detta som något oerhört positivt. Sann auktoritet är helt enkelt ingenting man själv kan ta sig – det är en gåva man har fått att förvalta! Stevens & Collins skriver om auktoriteten som kristen ledare att denna

- (1) är en del av den smorde ledarens etiska grundsyn [eng *ethos*];
- (2) uppstår ur det tydliga beviset på att Gud talar genom ledarens liv och tjänst;
- (3) är knutet till det inflytande ledaren har på sina efterföljare för *deras* bästa; och
- (4) kan mätas genom den utsträckning efterföljarna håller sig till och är öppna för ledarens övertygande inflytande, eftersom det yttersta beslutet att lyda i hjärtat ligger hos efterföljaren.<sup>29</sup>

Sund och god andlig auktoritet är inget vi kan ta oss. Snarare växer den till i den takt som vår omgivning ser att vi är använda av Gud. Detta framgår också av de tio ”budord” för andlig auktoritet som Robert Clinton citerar i sin bok *The Making of a Leader*. Sex av dessa lyder:<sup>30</sup>



- Den som lär sig [och praktiserar] andlig auktoritet som grund [eng *power base*] för sin kristna tjänst måste bekänna sig till den grundläggande Källan för all auktoritet: Gud.
- Guds delegerade auktoritet tillhör inte den person som utövar den – denna person är bara en kanal.
- Kanalen för den delegerade auktoriteten är ansvarig inför Gud för hur denna auktoritet utövas.
- Andlig auktoritet utövas aldrig för ens egen skull, utan för deras skull som står under den.
- En person med andlig auktoritet behöver inte insistera på lydnad – lydnad är efterföljarnas [eget] moraliska ansvar.
- Det ligger på Gud själv att ta den andliga auktoriteten i försvar.

Både Clinton och Stevens & Collins betonar att Gud är den andliga auktoritetens givare och att ett sunt andligt ledarskap alltid medför ett bemyndigande av individen. ”En person med andlig auktoritet behöver inte insistera på lydnad”, skriver Clinton i ett annat sammanhang. Samma sak framhålls av Stevens & Collins: ”Den pastor som insisterar på lydnad för att ‘jag är Guds smorde pastor’, men som inte blir efterföljd, kan ha förlorat auktoritet i en eller flera av de systemiska dimensioner som är avgörande för ledarskap.”<sup>31</sup> Annorlunda uttryckt: ”Ledare kan inte leda om inte folket ger dem rätten att göra det.”<sup>32</sup>

Anledningarna till att vi behöver förstå den andliga auktoritetens grundval och mekanismer är flera. Den allra viktigaste är antagligen att det kristna budskapet inte kan bli trovärdigt förrän det förmedlas med sann, gudagiven auktoritet. Om inte vårt vittnesbörd om Kristus bottnar djupare än i de ord vi uttalar kommer allt vi säger att falla platt till marken. Just den andliga auktoriteten var därför något som många människor lade märke till hos Jesus. Som evangelisten Matteus skriver: ”han undervisade med makt och inte som deras skriftlärda” (Matt 7:29).

Andlig auktoritet är knuten till den kallelse och de gåvor som Gud har gett oss. Om vi vill ha goda och trovärdiga ledare – som dessutom leder på ett sätt som tar fram det bästa hos dem som blir ledda – ska vi därför satsa på gåvobaserat ledarskap.

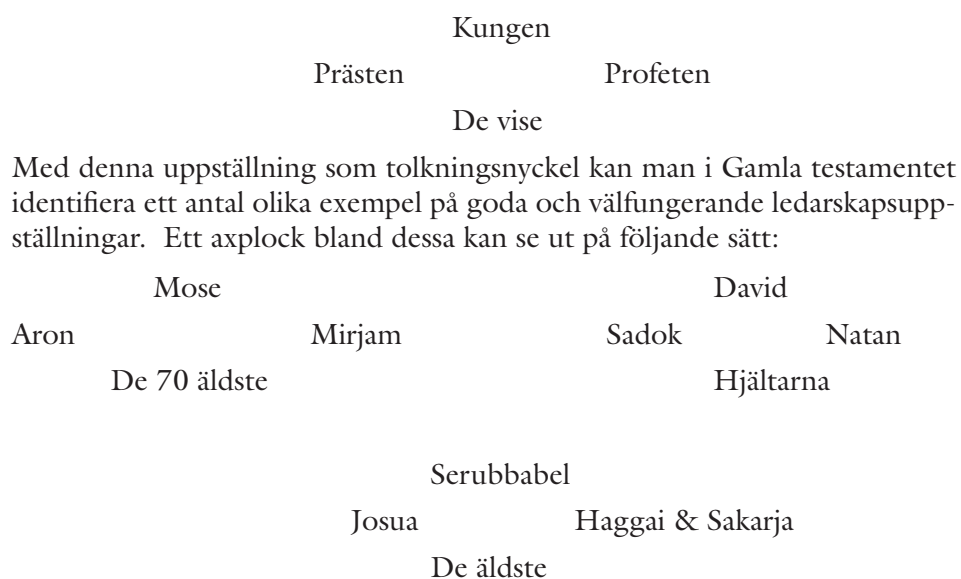
## **Teamledarskap och ansvarighet**

Ett viktigt skäl till att talet om auktoritet är svårhanterligt är att många av oss har erfarenheter – direkt eller indirekt – av felaktig eller missbrukat auktoritet. Innan vi släpper denna tråd behöver vi därför säga något om hur vi bäst kan undvika olika former av maktmissbruk. Annorlunda uttryckt: Hur kan vi undvika att det kristna ledarskapet missbrukar det inflytande som deras roll i gemenskapen har gett dem?

Ett vanligt sätt att hantera sin rädsla för maktmissbruk är att man ”vingklipper” sina ledare genom att på olika sätt begränsa deras handlingsutrymme. Detta enligt principen att ”den som inte får för mycket plats kan heller inte förstöra så mycket”. Förutom i vissa uppenbara fall (till exempel hanterandet av pengar) är emellertid detta ett i längden destruktivt förhållningssätt till ledarskapet. För det första leder det nämligen till att de gåvor ledaren har inte kan nå sin fulla potential. För det andra leder det till att det sammanhang inom vilket ledaren är verksam inte får åtnjuta den fulla kapaciteten av de ledargåvor som han eller hon är i besittning av.



För egen del tror jag därför att en betydligt bättre tillvägagångssätt är det som utstakas genom det som man brukar kalla för teamledarskap. På flera ställen i GT kan vi skönja en ledarskapsstruktur enligt följande modell: Se nästa sida!



I Ords 11:14 står det: ”Utan ledarskap går ett rike under, med många rådgivare kan det räddas.” Kanske kan man i detta se en hänvisning just till teamledarskap. Teamledarskapet fyller nämligen den dubbla funktionen av att 1) förse oss med en enkel struktur får maktfördelning och ansvar och 2) ge utrymme för hela bredden av ledarskapsgåvor i Nya testamentet.

En annan teammodell – som ännu tydligare tar avstamp i hur ledarskapet kan hållas ansvarigt för sitt agerande – är den som beskrivs av Greg Ogden i hans bok *The New Reformation*. Ogden talar här om hur man kan tillsätta en ”stödgrupp” vars främsta uppgift skulle vara att stödja ledarskapet i församlingen. Och så lägger han till:

Stödgruppen skulle också ha till uppgift att försäkra sig om att pastorn förvaltar sina gåvor på ett bra sätt. Opererar pastorn inom eller utanför ramen för sin gåvoutrustning? Uppsatta mål kan bli kontrollerade eller förkastade.<sup>33</sup>

Senare i samma bok talar Ogden mer specifikt om detta med ansvar (eng *accountability*). Han skriver:

Den traditionella, hierarkiska modellen bygger på ett envägsflöde av ansvar från toppen och nedåt. Men i en organisk teamtjänst är ansvaret ömsesidigt. Underordning riktar sig inte bara uppåt på stegen, utan sker människa och människa emellan. Personalchefen går före. Han måste hitta balansen mellan att å ena sidan vara den som har det yttersta ansvaret, och att å andra sidan underordna sig sina övriga teammedlemmar. Personalchefen måste modigt tillåta de andra att avkräva honom ansvar.<sup>34</sup>

Denna ansvarighet, menar Ogden, bör beröra två olika områden, nämligen det som har med arbetet/tjänsten att göra och det som har med den personliga mognaden och växten att göra. Med tanke på det senare skriver han:

På personalmötena behöver man regelbundet ta upp frågor som



(a) vad lär oss Herren i vårt andaktsliv? (b) vart befinner vi oss [eng *what is the cutting edge*] i vårt lärjungaskap? c) hur mycket uppmärksamhet och tid ger vi åt våra familjer? (d) på vilka områden upplever vi trycket från världen som mest pressande? och (e) på vilka områden upplever vi oss misslyckade i vår kristna tjänst?<sup>35</sup>

Ogden talar också om behovet av att varje kvartal avsätta två dagar då teamet åker bort någonstans för att bygga upp sina inbördes relationer, och för att på nytt förankra de visioner och målsättningar man vill ska vara vägledande för det gemensamma arbetet.<sup>36</sup>

Säkert skulle också många andra varianter kunna nämnas. Min poäng är ändå att teamtänkandet gör det möjligt för ledare att blomma ut i sina individuella gåvor (och inte att – som i många föreningar/församlingar i dag – behöva spänna över hela bredden) samtidigt som det finns en ansvarsstruktur som väsentligt minskar risken för maktmissbruk.<sup>37</sup>

## Den demokratiska beslutsordningen

Redan i inledningen till denna artikel skrev jag att min målsättning var att hitta en modell för förenings-/församlingslivet där Gud och hans vilja i så stor utsträckning som möjligt får stå i centrum. Ett område där denna målsättning blir särskilt utmanande är föreningens/församlingens struktur för beslutsfattande.

Det är knappast någon hemlighet att Guds vilja inte alltid sker ens i den kristna församlingen. Skälet för detta är enkelt: kyrkan består av syndiga män och kvinnor, vars enda gemensamma nämnare är att de bekänner Jesus som Herre – inte att de i alla lägen vet vad som är Guds vilja. Detta är ju också anledningen till att frågan om auktoritet och ledarskap kan bli så känslig: varken ledarna eller deras efterföljare kan göra anspråk vare sig på fullständig *lyhördhet* i relation till Gud eller vilja att i alla lägen vandra i *lydnad* gentemot Guds vilja.

”Demokrati” är ett grekiskt låneord och kan direktöversättas med *folkets styre*. Och i föreningen/församlingen är alltså syftet med ”folkets styre” att *Gud* ska få styra! Hur ska detta gå ihop? För egen del tror jag att det avgörande för de demokratiska beslutens kvalitet är de *grunder* på vilka dessa fattas. Som avslutning på denna artikel ska vi därför stanna upp inför denna fråga. Vi börjar med frågan om direktdemokrati.

## Direktdemokrati

Fördelarna med direktdemokrati är ganska uppenbara. Den demokratiska processen ger alla människor som på något sätt berörs av ett visst beslut en möjlighet att göra sin egen röst hörd. Detta innebär dels att värdefulla synpunkter och perspektiv tillförs beslutsprocessen, dels att beslutet blir förankrat hos en bredare massa. Ett demokratiskt för-faringssätt gör det också lättare att acceptera nesan i att ett förslag som man själv förordade inte fick majoritetens stöd – beslutsordningen var åtminstone (på en relativ skala) ”rättvis”.

Samtidigt med detta är det tydligt att direktdemokratin måste uppfylla vissa kriterier för att kunna bli så fruktbar som möjligt. För det första är det viktigt att de beslut som fattas i största möjliga utsträckning grundar sig på *fakta* i målet, inte på tillfälliga känslor eller tankeströmningar. För det andra kräver ett välgrundat beslut att de människor som deltar i beslutsprocessen

har fått tid på sig att sätta sig in i frågan. För det tredje är det viktigt att de människor som ska vara med och rösta också står bakom den övergripande vision som gäller för det sammanhang inom vilket man verkar.

Om man inte gör det kan man ju inte förväntas fatta beslut som ligger i linje med Guds syften för den förening/församling/organisation man är med i!

Den sista iakttagelsen för oss in på en i detta sammanhang grundläggande fråga, nämligen frågan om medlemskap. Stevens & Collins, som i sin tur hänvisar till Davida Foy Crabtree, redogör under rubriken ”The Lost Art of Joining” för vilka krav som bör ställas på den person som vill gå med i en förening/församling. Några av dessa är:<sup>38</sup>

- Personen måste få god tid att bestämma sig för om han eller hon verkligen vill gå med.
- Personen bör få möjlighet att systemiskt tänka igenom föreningens/församlingens och den egna framtida rollen i dess arbete. Detta inbegriper sådant som: Vilket är vår församlings sätt att arbeta? Vilken teologisk tradition står församlingen i? Vilka gåvor har jag? Hur ser det befintliga lekmannaengagemanget ut? Vilken syn har man på överlåtelse och givande?
- Medlemskapet bör ses som en möjlighet till andlig fostran (jfr att ingen församling är perfekt, men att den ändå är min andliga familj).

Stevens & Collins säger även att det är viktigt att medlemsintagningen görs till något specifikt och konkret (något som kommunicerar att det är ett slags förbund som ingås mellan församlingen och den nya medlemmen). Detta betyder inte att man på alla punkter behöver vara ”färdig” för att få bli medlem. Faktum kvarstår dock: både för föreningen/församlingen och för den enskilde medlemmen är det viktigt att alla medlemmar sluter upp bakom den vision som sammanhanget i fråga bärs upp av. Först då kan man ju vara rustad för att fatta goda beslut i frågor som rör föreningens/församlingens framtid.

En annan sak som är viktig att nämna i anslutning till detta är att man under den demokratiska processen behöver ta hänsyn till det mänskliga psyket – alltså till hur vi fungerar som människor. Detta innebär bland annat att även mer inofficiella besluts- och lobbyingskanaler behöver få tid på sig att verka innan ett beslut fattas.

Med detta i åtanke återger Paul Beasley-Murray en modell i fyra steg för hur förändringar kan genomföras i en församlingsgemenskap. Modellen är ursprungligen utarbetad av E M Rogers och F F Shoemaker, och lånar sin struktur från ledorden *kunskap, övertalning, beslut och bekräftelse*.<sup>39</sup> Först, skriver Beasley-Murray, måste föreningen/församlingen få hjälp att inse *varför en föreslagen förändring är nödvändig och vad den kommer att innebära*.

Detta räcker emellertid inte. För att ett beslut ska fattas måste församlingsmedlemmarna (eller de som ska rösta i frågan) också bli övertygade om att detta är en förändring *som måste ske just nu*. Beasley-Murray skriver:

Övertygandet fungerar ofta bäst genom samtal man och man emellan eller i små informella grupper. Församlingens möte är inte den bästa platsen för den första övertygandeprocessen av det enkla skälet att offentliga gensvar har en tendens att bli permanenta beslut. Det är alltid svårare att få folk att ta tillbaka ställningstaganden som gjorts offentligt.



En förständig ledare behöver därför söka reda på och samtala privat med inflytelserika personer i församlingen ...<sup>40</sup>

Först sedan denna process har fått ta den tid den behöver är det dags att gå till beslut. Beasley-Murray skriver:

Om det gäller en förändring av större betydelse är det ... viktigt att beslutet inte fattas i samma församlingsmöte som förslaget läggs fram. Man behöver få tid innan beslutet fattas. Det gäller även i de fall då man redan samtalat om saken mer informellt i några av hemgrupperna. Låt församlingen veta att beslutet ska fattas vid nästa församlingsmöte. På det sättet kommer församlingen att känna sig fri att prata om den föreslagna förändringen utan en känsla av hot.<sup>41</sup>

Sist i Rogers och Shoemakers modell kommer bekräftelsen. Rent psykologiskt är detta en viktig del av processen eftersom den dels avväpnar dem som fortfarande är tveksamma, dels styrker dem som är positivt inställda till förändringen.

[Efter några månader] låter den kloke ledaren medlemmarna få veta att församlingen ... bör få ett tillfälle att tänka igenom och om det visar sig nödvändigt revidera de förändringar som gjorts. Ett sådant handlings-sätt kan göra de konservativa mer positiva till förändringen.<sup>42</sup>

## Val av styrelseledamöter och huvudledare

En annan demokratisk modell har med valet av olika slags ledare att göra. Detta kan antingen röra sig om ledare inom de beslutsfattande strukturerna – präster, pastorer, styrelseledamöter, äldstebröder och liknande – eller om ledaruppdrag av mer praktisk karaktär: ledare för barn- och ungdomsgrupperna, ansvariga för det diakonala arbetet etc.

Eftersom en ledare är beroende av människors stöd för att ha någon möjlighet att leda dem (det vill säga på ett kvalitativt meningsfullt sätt) brukar man för det mesta hävda att ledarna också måste vara *utsedda* genom majoritetsbeslut. Särskilt viktigt är detta vid tillsättandet av en präst/pastor eller av någon annan huvudledare. Greg Ogden skriver:

Den troendegemenskap [eng *body of believers*] ur vilken man kallas, agerar portvakt för det egna ledarskapet. Den kristna gemenskapen stadfäster eller vederlägger på ett mildt sätt [ledarens] känsla av inre kallelse. Edmund Clowney skriver: ”Därför kan ingen kristen avgöra sin kallelse frikopplad från den sjudande organism inom vilken han är kallad.”<sup>43</sup>

Det Ogden här talar om brukar i lutherska sammanhang kallas för den inre respektive den yttre kallelsen. Som bibliskt exempel på denna princip hänvisar Ogden bland annat till valet av de sju medhjälparna i Apg 6, där apostlarna säger till församlingen: ”välj ut sju män bland er som har gott anseende och är fyllda av ande och vishet” (Apg 6:3).<sup>44</sup>

Även jag tror att detta tänkande har fog för sig. Men om vi läser Apg 6:3 ser vi också att de män som med demokratiska medel skulle utväljas var *sådana som var fyllda av ande och vishet*. Annorlunda uttryckt: de var män som Gud själv hade utrustat med de gåvor som behövdes för att de skulle kunna utföra den ledaruppgift till vilken de var kallade. Återigen kommer vi alltså in på detta med gåvobaserat ledarskap.

Hur gör vi för att i en demokratisk process ”vaska fram” de människor





Gud har utrustat för den uppgift vi ska välja ledare till? Förutom allt som redan har sagts, kan bland annat följande reflektioner tilläggas.

För det första vill jag återigen poängtera vikten av att nalkas denna fråga utifrån ett förvaltar­skaps­perspektiv. Alltför ofta väljer Guds församling sina ledare utifrån helt andra kriterier än de vi har fått genom Guds Ord. Vi påverkas av sådant som kön,<sup>45</sup> ålder och officiell ställning, eller av bakomliggande faktorer som tacksamhets­skuld (tjänster-och-gentjänster)<sup>46</sup> och avvägningar av mer sentimental karaktär. Bibelns författare, å sin sida, är påtagligt obenä­gna att lyfta fram denna typ av kriterier. Snarare pekar de på att den som först och främst utser ledare för Guds folk är Herren själv. Tydligast sker detta utväljande genom att Gud i sin nåd ger olika gåvor åt människor som – om de förvaltar sina gåvor väl – på ett naturligt sätt kommer att hamna i ledaruppgifter inom kyrkan.

En annan viktig faktor i detta sammanhang knyter an till vad jag tidigare skrev om teamledarskap: För att olika ledare ska kunna komplettera varandra är det viktigt att vi utser ledare som har *andra* gåvor än de som redan finns representerade i teamet. Ett exempel: Om det i församlingens ledarskap finns en herde, en lärare och en profet, bör vi nästa gång vi ser oss om efter ledare söka en evangelist eller en person med apostolisk gåva. Alternativt: Om det inte ingår någon person i ledarteamet som har gåvan att leda eller att styra behöver vi sannolikt rekrytera en sådan. Detta för att få in den bredd av ledarskapsgåvor som Gud i sitt Ord säger att församlingen ska ha.

Och inte nog med det: När en person med en viss gåva är utsedd behöver han eller hon få så stor handlingsfrihet att det finns en realistisk chans för honom eller henne att blomma ut i sin ledarskapsgåva. Detta faller tillbaka på det jag tidigare skrev om auktoritet: Andlig auktoritet är ingenting vi kan ta oss, utan grundar sig på de gåvor och den kallelse som Gud har gett oss. Av detta skäl är det ett allvarligt resursslöseri att inte ta vara på de gåvor Gud har anförtrott den förening/församling som vi är medlemmar i. Ett enkelt exempel på hur man inom EFS har hanterat detta är ju att det inte bara har varit pastorn utan även andra föreningsmedlemmar med lärar- eller evangelistgåva som har fått chansen att predika Guds Ord.

En av den demokratiska processens huvuduppgifter är att identifiera de människor i föreningen/församlingen vars gåvor och egenskaper gör att de är lämpliga som ledare. Efter detta utväljande behöver ledarna tilldelas uppgifter som ligger i linje med deras gåvor.

Ledordet för den demokratiska processen bör sålunda vara ”rätt person på rätt plats”. Denna princip har dessutom fördelen att det leder till vad som i managementlitteraturen brukar kallas för en *win-win situation*: Ledarens efterföljare gläds över hans eller hennes goda ledarskap, och ledaren själv blir stimulerad av att tjäna i enlighet med de gåvor som Gud har gett honom eller henne. Omvänt kan man säga att det motsatta förhållandet ger en *lose-lose situation*: En ”obegåvad” ledare skapar frustration hos sina efterföljare, samtidigt som han eller hon allt mer förkrymper som människa. Ytterligare en tragisk följd är att den person i gemenskapen som kanske i själva verket *hade* den så välbehövlige gåvan går miste om glädjen i att få tjäna på det sätt som Gud hade tänkt.

## Ledarrekrytering

Till sist innebär allt detta att ledarrekrytering är ett oerhört viktigt, men också oerhört krävande, arbete för en kristen organisation eller förening/för-



samling. På en konferens med temat *En kyrka som berör* talade Bill Hybels, pastor i Willow Creek Community Church utanför Chicago, om hur han själv går tillväga för att finna de ledarförmågor Gud har anförtrott åt dem att ta vara på.<sup>47</sup> Utifrån fyra olika principer beskrev han sin strategi för att få till stånd ett fungerande ledarskap:

1. *Be with-principen*. Som rekryteringsansvarig bör man umgås med så många som möjligt av sina egna församlingsmedlemmar, för att på så sätt kunna pejla in vilka de är, vilka gåvor de har, vad de tycker om att göra etc.
2. *Be wise-principen*. Rätt person måste hamna på rätt plats. Därför är det fel att bara fråga en person ”vill du leda ungdomsgruppen?” utan att först ha förhört sig om det som står under 1) och försäkrat sig om att det är rätt person man frågar.<sup>48</sup>
3. *Be bold-principen*. Man måste våga fråga även upptagna människor om de vill bli ledare, detta utifrån övertygelsen att det mest meningsfulla en person kan göra är att tjäna Gud i enlighet med de gåvor han eller hon har fått.
4. *Be close-principen*. För att människor i längden ska kunna glädja sig över sina ledaruppdrag måste relationer byggas, och detta sker genom formandet av mindre team där ledarna kan träffas och lära känna varandra innan, under och efter det att de står i sin uppgift.

(Ursprungligen publicerad i *Ingång nr 1 2003*.)

## Att samtala om

1. I artikeln definieras ledarskap i första hand som ”inflytande”. Utifrån denna definition av ledarskap – vem eller vilka fungerar som ledare i ditt sammanhang?
2. Vad innebär det att du som kristen ledare har en både ledande och tjänande funktion? Hur påverkar det ditt sätt att se på dig själv?
3. Studera Oswalds Sanders uppställning där ”naturligt” ledarskap kontrasteras mot ”andligt”. Hur utmanas du av denna lista?
4. I Efesierbrevet 4:12 talas det om hur det andliga ledarskapet ska ”utrusta de heliga till att utföra sin tjänst” (SFB). Enligt denna bibeltext är ledarens huvuduppgift alltså inte att ”göra jobbet”, utan att hjälpa andra kristna att komma i funktion i sina gåvor. Hur stämmer detta med din syn på och erfarenhet av kristet ledarskap?
5. Nya testamentet nämner sammanlagt sju olika ledarskapsgåvor: apostel, profet, evangelist, herde, lärare samt gåvan att leda och gåvan att styra/administrera. Har du själv någon av dessa gåvor? Är det någon av dessa gåvor ni har särskilt behov av i ert sammanhang? Hur kan ni få del av denna gåva?
6. Upplever du ”auktoritet” som ett positivt eller negativt ord? Varför är auktoritet viktigt för att ett ledarskap ska fungera?



7. I artikeln står det: ”Teamtänkandet gör det möjligt för ledare att blomma ut i sina individuella gåvor (och inte att – som i många föreningar/församlingar i dag – behöva spänna över hela bredden) samtidigt som det finns en ansvarsstruktur som väsentligt minskar risken för maktmissbruk.” Håller du med om detta? Hur ser det ut i ditt sammanhang?
8. Under rubriken ”Den demokratiska beslutsordningen” talas det om vikten av att ”folkets styre” leder till att *Gud* får vara den som leder församlingens arbete. Bland annat står det: ”[Det är] tydligt att direktdemokratin måste uppfylla vissa kriterier för att kunna bli så fruktbar som möjligt. För det första är det viktigt att de beslut som fattas i största möjliga utsträckning grundar sig på *fakta* i målet, inte på tillfälliga känslor eller tankeströmningar. För det andra kräver ett välgrundat beslut att de människor som deltar i beslutsprocessen har fått tid på sig att sätta sig in i frågan. För det tredje är det viktigt att de människor som ska vara med och rösta också står bakom den övergripande vision som gäller för det sammanhang inom vilket man verkar. Om man inte gör det kan man ju inte förväntas fatta beslut som ligger i linje med Guds syften för den förening/församling/organisation man är med i!” Håller du med om detta? Hur ser det ut i ditt sammanhang?
9. Bill Hybels talar om de fyra principerna *be with, be wise, be bold* och *be close*. Skulle dessa kunna tillämpas också i ditt sammanhang?

- 
- 1 J. Robert Clinton, *The Making of a Leader*, Colorado Springs (Co): NavPress 1988, 245.
- 2 Citerat efter R. Paul Stevens & Phil Collins, *The Equipping Pastor*, Washington (DC): The Alban Institute 1993, 8.
- 3 *Ibid.*, 8.
- 4 *Ibid.*, 109.
- 5 *Ibid.*, 116f.
- 6 *Ibid.*, 110.
- 7 J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership*, London: Lakeland 1970, 21.
- 8 En god start kan vara att beta av litteraturlistan i slutet av denna artikel. På svenska vill jag också rekommendera Magnus Malms bok *Vägvisare* (EFS-förlaget 1990), Henri Nouwens bok *I Jesu namn* (Libris 1994), Gene Edwards bok *Tre kungar* (HF:s förlag 1996) och Bill Hybels bok *Ledarskap* (Libris 2002). Alla dessa är mycket bra, och kompletterar dessutom varandra.
- 9 Jag har då utelämnat de tre ord i Nya testamentet som mer specifikt syftar på ämbeten eller funktioner inom kyrkan: biskop, äldste och diakon.
- 10 Myrlene L. J. Hamilton, *Being the Body of Christ*, Valley Forge (PA): Judson Press 1994, 21.
- 11 *Ibid.*, 22. För ett utförligare resonemang på temat utrustande, se Greg Ogden, *The New Reformation*, 98–116.
- 12 Knud Jørgensen, *Visjon og Hverdag: Lederskap i misjon og menighet*, Oslo: Verbum 1991, 79.
- 13 *Ibid.*, 80.
- 14 Clinton, *The Making of a Leader*, 235.
- 15 I samband med EFS grundande såg detta mönster ut på följande sätt: 1) Lundeberg och kretsen kring honom grundade rörelsen (den apostoliska funktionen), 2) Rosenius gav rörelsen dess teologiska inriktning (den profetiska funktionen) och 3) ledarskapet/predikanterna inom EFS förvaltade detta arv samtidigt som de förde rörelsen framåt (lärarfunktionen).
- 16 Jørgensen, *Visjon og Hverdag*, 80.



- 17 F. F. Bruce, *The Epistles to the Colossians, to Philemon, and to the Ephesians* (The New International Commentary on the New Testament), Grand Rapids (Mi): Eerdmans 1984, 347.
- 18 Chua Wee Hian, *Learning to Lead: Biblical Leadership Then & Now*, Leicester: InterVarsity Press 1987, 116.
- 19 Jørgensen, *Visjon og Hverdag*, 81.
- 20 Clinton, *The Making of a Leader*, 256.
- 21 William Hendriksen, *Ephesians* (The New Testament Commentary), Edinburgh: The Banner of Truth and Trust 1967, 197.
- 22 Stevens & Collins, *The Equipping Church*, 71 och 168, not 4.
- 23 Den uppgiftsorienterade ledarens gåva till kyrkan är ofta hans eller hennes förmåga att identifiera de övergripande strukturerna, och att därmed också tänka strategiskt och visionärt. Viktigt att tillägga är också att en god målorienterad ledare även bryr sig om människor – det är ju dessa som ska vara verksamma inom de strukturer som han eller hon bygger upp!
- 24 Jørgensen, *Visjon og Hverdag*, 81.
- 25 Ibid., 82.
- 26 Denna kurs består dels av Bruce Bugbees bok "Som fisken i vattnet..." (HF:s förlag 1996), dels av Bruce Bugbees, Don Cousins & Bill Hybels arbetsmaterial *Rätt person på rätt plats med rätt motiv* (Libris 1998). Kursen är främst tänkt att användas i en lokal församling/församling, och därför har även en särskild lärarhandledning framtagits.
- 27 Ibid., 76f.
- 28 Ibid., 79.
- 29 Stevens & Collins, *The Equipping Church*, 121.
- 30 Clinton, *The Making of a Leader*, 102. Som främsta inspirationskälla till denna lista hänvisar Clinton till Watchman Nees bok *Spiritual Authority*.
- 31 Stevens & Collins, *The Equipping Church*, 121.
- 32 Ibid., 120.
- 33 Greg Ogden, *The New Reformation: Returning the Ministry to the People of God*, Grand Rapids (Mi): Zondervan Publishing House 1990, 136.
- 34 Ibid., 182.
- 35 Ibid., 183.
- 36 Ibid., 183.
- 37 Som redan har nämnts förutsätter denna modell att man i mindre församlingar/församlingar söker samarbete över förenings- och/eller samfundsgrensarna.
- 38 Stevens & Collins, *The Equipping Pastor*, 15–18.
- 39 Paul Beasley-Murray, *Ledarskap: Om att följa Kristus och leda andra*, Kumla: HF:s förlag 1994, 113ff. Exemplet bygger på en situation då ett konkret förslag är för handen, och då någon (i Beasley-Murrays fall en person i ledarskapet, men det skulle lika gärna kunna vara en person på "gräsrotsnivå") försöker få detta förslag att bli allmänt accepterat.
- 40 Ibid., 114.
- 41 Ibid., 115.
- 42 Ibid., 116.
- 43 Ogden, *The New Reformation*, 144.
- 44 Ibid., 142.
- 45 Tanken att "vi måste ju ha lika många kvinnor som män i styrelsen" är visserligen en god målsättning, men som *tvångande* princip har den inget stöd i Nytestamentet.
- 46 Till denna kategori kan också höras sådant som att rösta in sina egna vänner och släktingar i styrelsen, trots att det finns andra som är bättre lämpade för uppdraget i fråga. Observera dock att släktförhållanden i sig inte behöver vara ett hinder för att ingå i samma ledarteam, något som Guds utväljande av de tre syskonen Mose, Aron och Mirjam torde vara Bibelns tydligaste exempel på.
- 47 Konferensen arrangerades av Willow Creek Sverige och hölls i Stockholm 1–3 februari 2001.
- 48 I sin bok *Ledarskap* (Libris 2002) skriver Hybels under rubriken "Att skapa ett drömteam" att hans tre viktigaste kriterier vid utväljandet av ledare är 1) karaktär, 2) kompetens och 3) personkemi. Om dessa kriterier får vara utslagsgivande i frågor som berör ledarrekryteringen i församlingen/församlingen, kommer vi också att få ledare vars ledarskap skänker glädje både åt dem själva och åt de människor de är satta att leda.