



Kristus går alltid mot strömmen

– teologiskt ledarskap i Karlstads stift

BISKOP SÖREN DALEVI

Förord

Det här är en text som bygger på mina egna reflektioner kring ledarskap. Det är reflektioner jag fått som präst med arbetsledande uppdrag i Svenska kyrkan, som ämnesföreträdare och studierektor på Karlstads universitet, samt mina erfarenheter som biskop sedan 2016. Åren som kursledare på den behörighetsgivande Kyrkoherdeutbildningen i Uppsala har också satt sina spår, inte minst eftersom de förde mig in på ledarskapsteori. Dessa olika erfarenheter har jag med mig in i denna text, som jag ser som ett tankematerial kring ledarskap. Texten var ursprungligen tänkt för kyrkoherdar i Karlstads stift, men kan till stora delar vara tillämplig på ledarskap i bred bemärkelse i såväl kyrka som samhälle.

Låt mig inledningsvis slå fast det som är textens huvudtema: ett tydligt drag i det ledarskap vi möter i bibeln är att det är ett ledarskap som utmärker sig genom sin osäkerhet, sina många misstag och sin genuina otro på den egna förmågan. De bibliska ledarna – det må vara Mose, David, Jeremia eller Petrus – kommer hela tiden i situationer där de inser att de är för små, inte duger och att de inte håller måttet. Samtidigt finns hos dem alla en insikt om uppdragets betydelse: ledarskapet måste tas av någon, och det duger inte att sätta sig i ett hörn och gnälla. För någon måste ta ledarskapet. Ja, det är detta som i mycket är det bibliska ledarskapet: insikten av att man inte kan, inte duger, inte är perfekt ... men att man ändå tar ledarskapet och att man tar det genom att ta hjälp av andra, hjälp av Gud. Och det är just det som gör Mose, Jeremia och Petrus till sådana storstilade ledare, att de både uthärdar och glänser med hjälp av andra. Så uppmuntrar Gud Moses att använda sig av Aron och Mirjam, Gud uppmuntrar även Petrus att använda sig av de övriga lärjungarna ... Det är laget – inte jaget, som gäller. Och den kristna kyrkan blev ju hyfsat framgångsrik. Tack vare (och inte trots) sina osäkra ledare som tvivlade på sig själva.

Såsom varande en medioker chef och ledare själv så fogar jag in mig i raden av bibliska ledare, som inser sina egna begränsningar och därför ser till att kompensera dem genom att utse duktiga medarbetare som kan komplettera dem. För det är som lag som vi skapar förändring. Det är som lag vi vinner matchen. Som det heter i ett afrikanskt ordspråk: ”Om du vill gå snabbt, gå själv. Men om du vill gå långt, gå i grupp”. Detta förhållningssätt går på tvärs med det tvärsäkra ledarskap som vi ibland

stöter på ute i samhället och i världspolitiken. Detta är dock inget att förvåna sig över.

För, som Luther konstaterade redan 1517: ”Kristus går alltid mot strömmen”.

Jag har valt att inte tynga framställningen med noter, men i bakgrunden skymtar böcker skrivna av såväl religiösa företrädare som ledarskapsteoretiker. Längst bak i häftet finns en kommenterad litteraturlista (i urval) för den intresserade.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. J. S.' or similar, written in a cursive style.

”Det som ingenting var utvalde Gud”

Vi har alla hört berättelsen om David och Goljat. Men ur ett ledarskaps-perspektiv är det inte berättelsen om hur David hugger huvudet av Goljat som är den spännande berättelsen. Det är det som händer strax innan, i Första Samuelboken 17:38-40.

”Så klädde han (Saul) David i sina egna kläder och satte på honom en hjälm av brons och ett harnesk. Sedan spände David fast svärdet utanpå kläderna och försökte gå i rustningen – det hade han aldrig tidigare provat. ’Nej, med allt det här kan jag inte gå’ sade han till Saul, ’jag har aldrig gjort det förr’. Och så lade han av sig rustningen. Han tog sin käpp, valde ut fem släta stenar i bäcken och stoppade i sin herdeväska, sin ränsel”.

Hur hade kampen mellan David och Goljat slutat om David hade mött jätten med kung Sauls rustning? Men David tar inte på sig en rustning som inte passar, han går istället till det som är hemma för honom. På så sätt vågar han lita på att Gud kan använda honom, att litenhet kan besegra storhet. Som ledare kommer vi lätt in i bilden av att ett framgångsrikt ledarskap saknar misslyckanden och tillkortakommanden, att framgångsrika ledare saknar svaghet. Så är det inte: ”Det som ingenting var utvalde Gud” (1 Kor 1:28).

För som det var med David, så är det med ledarskap generellt: det handlar om att identifiera sina styrkor, och sedan använda sig av dem. Det handlar vidare om att identifiera sina svagheter, och se till att samla medarbetare runt sig som kan komplettera dem. Men ledarskap handlar också om att lära sig; David blev efter hand duktig på att slåss även med svärd och rustning.

Framförallt kan vi lära detta: att i striden akta sig för att ta på sig en rustning som passar någon annan, men som inte passar oss. Ta inte ta på dig en rustning som inte passar, hur storslagen och imponerande den än må se ut. Var dig själv! Vi kan lita på att Gud kan använda oss ändå, trots våra svagheter och tillkortakommanden. För Gud tänker annorlunda.

”Tänk annorlunda!”

Omvändelse var ett centralt begrepp för Jesus, och en viktig del av hans budskap: ”Guds rike är här – omvänd er!” (Mark 1:15).

Bokstavligt går ordet för omvändelse på grekiska, *metanoeo*, att översätta med ”Tänk annorlunda”. Och detta är en nyckel för det kyrkliga ledarskapet i framtiden: att vi vågar tänka nytt och annorlunda, och inte som alla andra. I detta ligger en hemlighet förborgad, som är tydlig när man tittar på kyrkohistorien: det är nämligen i periferin och i utkanten som det spännande sker. Den ryske författaren Joseph Brodsky har i ett sammanhang skrivit om ”utkanternas hemlighet”. Hur utkanten inte är den plats där tillvaron tar slut, utan tvärtom är den plats där vi kan möta en annan verklighet. Det är bara genom att vara i och komma från utkanten som man kan förstå att en jätte kan fällas med en slunga och fem släta stenar. Ja, det är i utkanten som vi lär oss att tänka annorlunda och leva i omvändelse.

”Du är ledaren”

Vad vi ser i bibeln är personer som växer in i ett ledarskap, de är inte självklara ledare från början. Ledarskap är något de lär sig, det är ”learning by doing” som gäller. Plågsamt många är de ledarskapsmisslyckanden som beskrivs i bibeln.

Det handlar sålunda inte om det ledarskapslitteraturen ibland kallar för ”trait leadership” (det vill säga egenskaps-ledarskap), där vissa medfödda egenskaper som mental styrka, ansvar, initiativförmåga, självförtroende, social kompetens etcetera enbart är medfödda.

Ett bibliskt exempel på en person som inte har så många av dessa medfödda egenskaper är Moses; en oväntad och ovillig ledare som är dålig på att tala. Ett annat exempel är David, ja han är ett så otroligt förslag att han inte ens finns med bland kandidaterna när man ska välja ny kung. Men som profeten Samuel säger till David, ”du må vara liten i dina egna ögon, men du är ledaren” (1 Sam 15:17).

Ett utmärkande drag i vår kultur är att vi ofta hämtar ledarskapsförebilder från den grekiska mytologin. I den grekiska mytologin möter vi extraordinära hjältar som kämpar mot monster, och vi tar lätt över denna tankefigur. Vi vill ha ”starka”, karismatiska ledare med tydliga och enkla svar som ryms i oneliners eller möjligen i ett tweet. Många är de ledarskapsböcker och föredrag som handlar om att ta fram vilddjuret inom sig, det må vara ett lejon, en tiger, en panter eller fan och hans moster. Detta i motsats till vår egen religion, där huvudpersonerna – Moses, David, Jeremia, Jesus, Petrus, Paulus, Luther – kämpar med sig själva och sina rädslor och känslor av uppgivenhet och av att inte räcka till.

Ja, detta är vad vi kan lära av bibeln: Stora ledare tvivlar på sig själva. De är mänskliga, och det är just det som gör dem till bra ledare. Churchill sa en gång: “success is going from failure to failure without loss of enthusiasm.” Det är sålunda inte våra segrar som gör oss till stora ledare, det är hur vi hanterar våra förluster. Det handlar om en grundläggande attityd till livet, om att resa sig upp efter varje motgång. Om att tänka annorlunda.

Trump verkar inte tvivla på sig själv, men han är heller ingen stor ledare. För vi lever i en tid som ofta letar efter fel sorts ledarskap. Någon som har alla svaren på alla komplexa trosfrågor, någon som är stark, någon som har en karta för framtiden – någon som kan göra svåra problem enkla. Med andra ord någon som lyssnar på och bejakar lejonet, tigern, pantern eller fan och hans moster inom sig. Då får vi charlataner, narcissister och demagoger. Då får vi Trump. För här kommer sanningen: det finns inga enkla lösningar på komplexa problem. Men varför blir det så, varför vill så många ha ett ledarskap à la Trump? Jo, därför att man vill att Trump ska leda DE ANDRA, ta tag I DE ANDRA – men, för Guds skull, inte ta tag i mig!

Förstå: ”Det som ingenting var utvalde Gud”. Det är ledare med den insikten vi vill ha.

En aspekt som ofta underskattas vad gäller ledarskap är att det inte bara är vad du uppnår, utan också vad du blir på grund av ditt ledarskap. Vad gör ledarskap med dig som individ? Att leda tvingar dig utveckla muskler du inte visste att du hade. Det förändrar dig. Det ger dig styrka

och mod som du inte visste att du hade. Ledarskap får dig att växa. Får dig att på sikt lämna slungan och stenarna till förmån för svärdet och skölden. Det påverkar din identitet och förändrar dina perspektiv. Det handlar initialt om en övergång från en slags roll till en ny, där man ska hitta sin plats och erövra sin roll. Där du dessutom som ny i tjänst, som ny kyrkoherde eller ny församlingsherde, ärver ett ledarskap, ärver en organisation och ärver personal som någon annan tillsatt.

Att ledarskap förändrar oss medför även en risk, som det är viktigt att vara uppmärksam på. Makt kan ibland stiga oss åt huvudet, och det gäller fler än kung Saul i Gamla testamentet.

Laget inte jaget

Det första jag gjorde när jag blev biskop var att sätta upp devisen ”Laget inte jaget” på stiftskansliet. Vad menade jag? Jag höll tyst om det. Men det byggde på mina erfarenheter från mina år på Karlstads universitet.

Och så här tänkte jag:

1. Bra ledare förstår sina egna begränsningar.
2. Bra ledare försöker inte göra allt själva.
3. Bra ledare bygger team och skapar utrymme för personer som är starka där de själva är svaga.
4. Bra ledare omger sig med folk som är olika dem själva.
5. Bra ledare känner sina gränser.
6. Bra ledare jobbar hårt.
7. Bra ledare vågar göra fel. Folk som aldrig gör fel tenderar också att aldrig göra något rätt.

För ledare i ett kyrkligt sammanhang krävs en åttonde, helt avgörande punkt:

8. Bra ledare har en teologisk och andlig medvetenhet bakom det de gör.

Ta exemplet Moses. Han hade svårt att tala – då fick han Aron av Gud. Och Aron pratade gärna, och kompletterade på så sätt Moses. Det är så vi ska se på varandra. De andra ska inte bli som mig. Tvärtom: de ska utifrån vem de är komplettera mig.

Låt mig få ta ett exempel på det temat. Under ett antal år spelade jag i ett hockeyslag. En gång bytte vi målvakt. Det var en riktigt bra målvakt på många sätt, men han hade en egenhet som inte var speciellt lyckad: han var skotträdd. Detta kände vi inte till, men insåg med önskvärd tydlighet när matchen startade och skotten började vina. Det var rejält demoraliserande för oss som backar att inse läget vi var i. Men då kom vi på att om vi mötte deras backar högt upp i zon, så kunde de i normalfallet inte skjuta. Och vår målvakt var duktig på närspel. Vi gjorde honom helt enkelt bättre genom att taktiskt agera som ett lag. Genom att kompensera varandras svagheter och lyfta upp varandras styrkor vinner vi matchen.

Vad vi uppnår tillsammans är nämligen så mycket större än vad vi kan göra själva. Som en rabbi i Talmud uttrycker det: ”jag lärde mig mycket från mina lärare, mer från mina kollegor, men mest från mina elever”. Därför: Laget inte jaget. Dessutom blir det så mycket roligare.

Våga göra fel!

I Tredje Moseboken 4:1-35 beskrivs fyra olika sorters syndoffer. Ett offer handlar om prästens synd. Ett annat offer handlar om folkets, Israels menighets, synd. Det tredje offret handlar om ledarens synd. Det fjärde offret handlar om individens synd. I tre av de fyra fallen introduceras syndoffret med det hebreiska ordet för om (*im* på hebreiska): om folket syndar, om översteprästen syndar, om individen syndar. Men när det handlar om ledaren används inte ordet om utan ordet när (*asher* på hebreiska); när ledaren syndar. Men varför används ordet när om ledarens synd? Jo, säger den judiska traditionen, därför att man som ledare hamnar i situationer där man ibland måste agera, måste ta beslut, och därför obönhörligt också kommer att göra fel. Som ledare tvingas man ibland ta svåra och snabba beslut för en större sak. Därför: när ledaren syndar.

Att ta viktiga, nödvändiga och avgörande beslut är ofta extra svårt i humana organisationer som Svenska kyrkan, där vi ofta tar stor personhän-syn på bekostnad av verksamhetshänsyn. Dock: du är chef för verksamhetens skull – inte för medarbetarens skull. Och vi får påminna oss om att det redan i Tredje Moseboken fanns en insikt om ledarskapets komplexitet.

För att vara kreativ är att våga göra fel. Folk som aldrig gör fel tenderar också att aldrig göra något rätt. Därför ska vi i normalfallet vara glada för medarbetare och chefer som ibland gör fel – det är ett tecken på att de gör något. Vi ska däremot vara misstänksamma mot dem som gärna påtalar andras fel och brister. De är som vissa av farbröderna som sitter på Löfbergs arena och kommenterar hockey. De sitter på läktaren, och suckar och svär över när en spelare missar ett skott eller ett pass. Och det är lätt att sitta på läktaren och gnälla. Det är en helt annan sak att vara nere på planen och spela. Just därför ska vi vara glada över medarbetare som ibland missar målet. De försöker ju ändå göra mål. Det är bara de som aldrig försöker göra mål som aldrig missar målet. Problemet med att sitta på läktaren och vara ”expert” är dock att det aldrig kommer att leda till något mål. Bara en massa gnäll som är jobbigt och irriterande att lyssna på. Förståsigpåare har ju ofta det draget att de inte lyckats åstadkomma så mycket själva, och just därför sitter de gärna på läktaren och häver ur sig elakheter mot dem som faktiskt försöker. För det är lätt att spela hockey i teorin. Det är lätt att gnälla. Dock: Att gnälla är som att sitta i gungstol. Man håller sig sysselsatt, men man kommer ingenstans. Så undvik gnället, och var glad för dem som åtminstone försöker göra något.

Flera av vår tids viktigaste uppfinningar är de facto frukten av att man vågat göra fel, vågat tänka annorlunda, vågat gå mot strömmen. Mobiltelefonen och antibiotikan är två exempel. Ett tredje exempel är kristendomen.

Det är därför viktigt att vi inser att vi även som ledare gör fel, och att man som medarbetare förstår det, och inte blir som en av dessa gnälliga läktareexperter. För det är inte om ledaren gör fel som gäller, utan när ledaren gör fel.

Intressant nog så skrev Luthers nära medarbetare Philipp Melanchton

kring detta redan år 1550 i boken *Ethicae Doctrinae Elementa*. Med utgångspunkt i arvsyndsläran konstaterar han att ingen människa är ofelbar. Även den som följer lagar och regler och som strävar efter att följa sin värdegrund kommer ovetandes och mot sin vilja ändå begå det ena eller det andra felet. Och denna insikt om den mänskliga begränsningen avlastar oss från en stor börda. Som ledare ska vi göra vårt bästa, menar Melanchton, men vi ska göra det i insikten att vi inte kan vara fulländade. Vidare underlättar detta samspelet mellan ledaren och dennes omgivning, då vi inte kan kräva det omöjliga, det orealistiska, av ledaren.

Vilket inte hindrar att det faktiskt finns misslyckade ledarskap.

Noa – ett misslyckat ledarskap

Det talas ibland i kyrkliga sammanhang, inte minst när man talar ledarskap, om ”andligt ledarskap”. För mig är det ett ambivalent begrepp; det har onekligen något intressant över sig, samtidigt som det riskerar att ha något unket och världsfrånvänt över sig. Selma Lagerlöf skrev en gång till sin väninna Elise Malmros: ”Människor som vilja lefva jämt med himmelen för ögonen blifva ganska så tråkiga för andra och väl äfven för sig själfva”. Vilket för mig in på Noa.

I Första Moseboken 6:9 beskrivs Noa som ”rättfärdig”, på hebreiska *tsaddik*. Han är därmed den enda personen i hela Gamla testamentet som kallas så. Inte Abraham, inte Moses, inte Salomo ... men Noa. Noa är inte desto mindre i den judiska traditionen ett exempel på en misslyckad ledare. För att vara from och rättfärdig är inte nödvändigtvis synonymt med att vara ledare. Noa är nämligen i den judiska traditionen ett utmärkt exempel på en from människa som inte tar kollektivt ansvar. Titta noga på berättelsen om Noa i Första Moseboken, och du finner att han inte säger ett ord – han säger inte flaska - om det Gud sagt honom om att världen ska förgöras i en syndaflod. Inom Judendomen kallar man den typen av fromma typer för ”En rättfärdig i pälsjacka”. Med det menar man att Noa inte tänder en eld för att värma andra, utan bara tänker på sig själv och bär ”pälsjacka” istället för att agera. Han värmer

sig själv, men bryr sig inte om att värma andra. Får Noa dåligt samvete av sitt självrättfärdiga beteende? Är det därför han slutar som försupen i slutet av berättelsen?

Oförmåga att ta ansvar är för övrigt ett genomgående tema i Första Moseboken. Adam och Eva skyller ifrån sig, ”det var inte jag”. Kain vägrar ta moraliskt ansvar, ”ska jag ta vara på min bror?”. Och Noa tar inte det kollektiva ansvar man kunde väntat sig av en from människa. Man brukar därför inom judendomen säga att ”Personer blir ledare den dag de beslutar hur de ska vara”. Oavsett om de ser sig själva som andliga eller ej.

Jesus ledarskap

Ett utmärkande drag i det ledarskap som Jesus utövar är att han inte betar sig som en framgångsrik manager eller chef. Folk kommer och går, och han verkar inte ha något behov av att knyta personer till sin rörelse. Han kan till exempel hela en person, och sedan är den människan borta ur berättelsen.

Jesus drivs helt enkelt inte av några behov att bygga en rörelse runt sig själv. Nej, Jesus tar inte fram ”lejonet inom sig”, och han verkar inte ha läst ”10 steg till ett framgångsrikt ledarskap”. Även Jesus kommer från utkanten, och använder sig av utkantens tänkande. Jesus tänker annorlunda.

Jesus bryter därför många av de mönster för framgång som vi känner. Han var inte rik, han skrev aldrig någon bok och han var för det mesta ifrågasatt. Hade han bett någon konsultfirma om råd när han valde sina lärjungar hade de säkerligen avrått eller varnat honom för de flesta av dem han valde. Valde och valde... ibland får man känslan av att han bara tog dem på måfå när han råkade gå på stranden; ”Kom och följ mig”. Lite som i liknelsen om festen i Lukas 14, där halta och lytta kallas till festen. Jesus är inte strateg, och han verkar välja ut folk lite hur som helst. Sådana som dig och mig.

”Jesus är inte strateg” skrev jag just. Men kanske var det just strateg

han var? Kanske var det en strategi att välja tolv vanliga, rejält olika personer som de första lärjungarna? Kanske är det just bredden som är poängen? För det var ju ingen tillfällighet att det var just tolv han valde ut. Och det var nog ingen lycklig tillfällighet att ingen av dem var skriftlärd eller farisé.

Gud tänker 2030

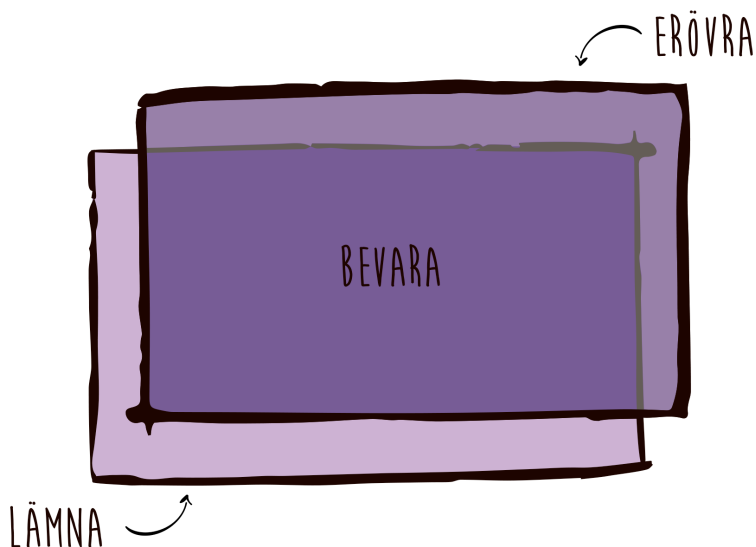
En inte helt ovanlig tendens i dagens kyrka är att vi längtar oss tillbaka i tiden. Allra helst till 1950-talet, som på många sätt var det mest kyrkliga av alla årtionden någonsin i Sveriges historia. På 1950-talet gick till exempel närmare 500 000 barn i söndagsskola, i en befolkning på sex miljoner! Det är helt fantastiska siffror. Till det 40 000 ideella vuxna söndagsskolledare. Många av våra förtroendevalda bär detta med sig. Men hur fantastiskt det än var med 1950-talet, så var det 1950. Och Gud har aldrig någonsin upprepat sig i historien. Tvärtom möter Gud oss från framtiden, Gud tänker inte 1950 utan 2030. Utmaningen vi står inför som kyrka är därför att våga och att riskera att misslyckas. Friskt vågat hälften vunnet gällde inte bara för David i mötet med Goljat. Det gäller också för oss idag.

För något som vi lätt bortser ifrån med David var att han faktiskt valde att gå in i uppdraget, trots att det utifrån sett såg omöjligt ut. David backade inte ur i mötet med Goljat. Moses tog på sig ledarrollen, trots uppgiftens omöjlighet. Jesus gav inte upp i Getsemane, trots att det såg hopplöst ut. Petrus sjönk inte och drucknade. De sa alla sitt ”ja” och de hade alla en önskan att uppfylla uppdraget oavsett de utmaningar det ställde dem inför. Just därför att Gud möter oss från framtiden.

Kyrkan 2030

Hur tänker vi oss framtidens kyrka? Ja, hur tänker vi kyrkan 2030? Kring detta har jag föreläst en del i Karlstads stift senaste tiden.

Och jag har i samband med det målat upp den här bilden:



Bilden består av två papper, lagda över varandra, och där jag tänker att det undre pappret är det vi gör idag, medan det övre är år 2030. Det stora fältet i mitten, det är det av vår verksamhet som vi ska bevara. Det som är i det högra fältet Erövra, ja det är de områden som vår kyrka behöver bli bättre på och just erövra. Det kan också vara områden som vi behöver utveckla och satsa mer tid och resurser på. Vi behöver kanske bli bättre på att samverka med skolorna i vårt närområde. Vi borde förmodligen accentuera dopet och dopundervisningen tydligare. Vi borde kanske utveckla ungdomsdiakonin, med tanke på hur barn- och ungdomar mår i vår församling. Vi behöver kanske göra mer för de ensamma människorna i vår församling. Och så vidare. Fältet Lämna, det är allt det vi har gjort tidigare, men som vi kanske inte behöver göra på samma sätt längre, för att på så sätt få tid och resurser till Erövra. Verksamheter som har haft sin storhetstid, men som nu för en allt mer tynande tillvaro. Eller lokaler som nästan aldrig används.

Min erfarenhet är att vi ofta i kyrkan har lätt att se och identifiera de områden som vi ska bevara. Med lite tankemöda kan vi även identifiera det vi borde göra och erövra för att vara relevanta som kyrka 2030. Men lämna, ja, lämna har vi svårt för i vår kyrka.

Någonstans inom oss vet vi nog egentligen vad vi borde lämna, men vi lämnar inte eftersom det blir för jobbigt. För vi möts av motstånd när vi lämnar något. Medan Erövra befinner sig i ett helt annat härad. Låt mig få ta ett exempel: jag åkte under 2018 runt och talade över temat ”Vad tror du på, biskopen?” i gymnasieaulor. Jag fick träffa 100-200 ungdomar varje gång, föreläste om kristen tro och avslutningsvis fick de ställa vilka frågor de ville. Detta var något nytt. Men här kommer poängen: hade jag inte gjort det, hade ingen blivit arg för att jag inte gjorde det. Så är det med mycket av det som ryms inom området Erövra: man blir glad och överraskad om vi gör det, men man förväntar det inte eftersom det inte skett tidigare.

Med Lämna är det svårare. För när vi antyder att vi måste lämna något, då kan vi vänta oss obehag. Så här har det ju alltid varit! Vi har ju alltid gjort så! Det är ju tradition! Det där församlingshemmet har ju alltid stått där! Det där sällskapet grundades ju 1947! Och så vidare ...

Det är därför av vikt att vi går klokt fram när vi lämnar, men att vi faktiskt vågar lämna det som inte har framtiden för sig.

Just därför att vi tänker kyrkan 2030.

Kristet självförtroende

Det vi förväntar oss är ofta avgörande för vad vi faktiskt får. David var helt övertygad om att han skulle slå Goljat, trots att ingen annan i hans omgivning trodde det. Därför är uppgivenhetens ande, som så ofta visar sig ute i pastoraten, så förödande. Som hockeyspelare vet jag att förväntar jag mig förlust kan jag vänta mig förlust. Som ledare för den kyrkliga verksamheten är vi den som står för ett ställföreträdande hopp: i detta ser jag framtiden. Det handlar om vikten av kristet självförtroende: här finns det i alla fall hopp för mig. Många halvbra lag har slagit betydligt bättre lag av det enkla skälet att de vetat, velat och trott det var möjligt. Precis som Leksand besegrade Modo i allsvenskan 2016. Precis som David besegrade Goljat.

Låt mig i detta sammanhang få upprepa en sak som jag redan sagt: Vikten av att våga göra fel. För om vi aldrig vågar göra fel kommer vi heller aldrig att komma något nytt på spåren.

För församlingens skull

En utmaning jag ser i kyrkan är hur vi ser på ”församlingen”. Jag brukar ibland tänka på Svenska kyrkan utifrån tre ganska så olika grupper. Utifrån att vi har ungefär 70 procent tillhöriga i Karlstads stift, brukar jag kalla grupperna för 7 promille, 7 procent och 70 procent.

7 promille, det är de som är anställda och förtroendevalda i Svenska kyrkan. 7 procent, det är de som har en nära relation till sin församling, som firar gudstjänst ganska så regelbundet, som sjunger i kör eller är unga ledare; kort och gott en grupp med mycket nära band till vår kyrka. Och de 70 procenten, det är alla de som är medlemmar i Svenska kyrkan och som varje år väljer att vara med och bidra till vår verksamhet. Lite nu och då ser vi dem i gudstjänsten (till exempel i julnattsmässan), ofta tycker de kyrkobyggnaden är betydelsefull och att det kristna budskapet är viktigt; definitivt önskar de begravas i Svenska kyrkan. För mig är alla dessa tre grupper viktiga, och det blir utifrån en folkkyrkoteologi fel om någon av dem ser sig som den enda sanna. Jag har stött på sammanhang där man uppenbarligen trott att det bara är de sju promillena som ”egentligen” är församlingen. Det blir fel. Men det blir lika fel om det bara är de sju procenten eller bara de 70 procenten. Vi är alla församlingen, och vi är alla präster; det Luther kallade för det allmänna prästadömet.

Som ledare och som anställd i Svenska kyrkan är det därför viktigt att ibland påminna sig att vi inte bara är här för vår egen skull, utan för verksamhetens skull, för de 7 och de 70 procentens skull. Det handlar inte enbart om att vi som anställda ska ha så goda arbetsvillkor som möjligt för de goda arbetsvillkorens skull, utan vi står de facto i ett uppdrag, och vore det inte för de 70 procenten vore vi som anställda inte här. Att jobba i Svenska kyrkan innebär inte att jag bara gör det jag själv brinner eller känner för.

Ta demokratin på allvar

Kyrkan har en demokratisk organisation, där den grundläggande principen handlar om vikten av att samverka. Som kyrklig ledare är det därför viktigt att förstå det demokratiska systemet. Det demokratiska systemet är nämligen ett annat system än församlingsverksamheten, och det är därför av vikt att förstå spelreglerna. Hur kan jag agera för att den verksamhet jag tror på ska bli så framgångsrik som möjligt? Här är det viktigt med integritet och att undvika maktspel. Min ärliga erfarenhet är att vi har enormt många välvilliga och engagerade förtroendevalda. Mycket, mycket sällan möts vi av illvilliga förtroendevalda. Därför är vår grundfråga som kyrkliga ledare: hur kan jag agera så att beslutsfattarna blir skickliga? Vi får aldrig förhålla oss nedvärderande mot människor som lägger ned tid och energi på något som de tror på. Dessutom behöver vi en styrelse som representerar församlingen, och som är så skicklig som det går. Vi är i samma lag som förtroendevalda och ledare, men vi har olika roller. Jag vill här inskräpa vikten av att inleda våra sammanträden med en kort, genomtänkt andakt, som avslutas med bön. Vi är en kristen kyrka – inte en kommunal nämnd.

Rör på dig!

Avslutningsvis några ord kring något som man hör alldeles för sällan: ta hand om dig själv. Jobba hårt, men behåll en sund distans till dig själv och till din roll. Ta hand om dig själv och din familj, att ge sin familj tid är kris-tet. Och: rör på dig, bry dig om din kropp – den är den helige andes tem-pel. Att jobba jämt är distanslöst och oprofessionellt, och på sikt farligt.

10 budord i kyrkligt ledarskap

1. Ta inte på dig en rustning som inte passar. Identifiera dina styrkor som ledare, och använd dig av dem.
2. Gör inte allt själv, verka istället genom dina medarbetare. Det är inte du som ska glänsa – det är dom.
3. Tänk annorlunda!
4. Var inte rädd för att göra fel.

5. Ta tid med din familj, dig själv och dina närmaste. Att bry sig om sig själv och sin familj är kristet.
6. Jobba hårt, men behåll en sund distans till dig själv och till din roll.
7. Var läsande, var bedjande.
8. Du är chef för verksamhetens skull, inte för medarbetarnas skull.
9. Identifiera var du finner hopp, och kommunicera det till dina medarbetare.
10. Din kropp är den helige andes tempel. Bry dig därför om din kropp, rör på dig.

Epilog: Ser du dina medmänniskor?

I början av 1990-talet anordnades en stor ledarskapskonferens i Italien. Inbjudna talare var före detta amerikanska presidenter, stora företagsledare och ledarskaps-gurus. Men där fanns också Moder Theresa, den katolska nunnan som vigt sitt liv åt de allra fattigaste i Calcuttas slum. Moder Theresa hade fått 15 minuter att tala över temat "Ledarskap". Men när Moder Theresa introducerades gick hon inte upp i talarstolen, som alla andra. Tvärtom gick hon förbi talarstolen och gick istället längst fram på podiet. Där ställde hon sig och tittade på åhörarna. Först var det tyst i salen, men när Moder Theresa hade stått framme på podiet och tittat på människor i några minuter, utan att säga ett knyst, blev det ett oroligt mummel. Vad var det som hände? Hade den gamla nunnan blivit från vettet?

När tio plågsamma minuter gått, där Moder Theresa bara stått och tittat på människor från podiet utan att säga flaska, så öppnar hon plötsligt munnen. Hon säger: "Ser du dina medmänniskor? Älskar du dom". Sedan går hon och sätter sig. Efter konferensen var detta det stora samtalsämnet: Moder Therasas fantastiska tal över temat ledarskap. "Ser du dina medmänniskor? Älskar du dom?" Frågan om att älska sin nästa är dock inte bara viktig för ledare och chefer, den är avgörande för oss alla. Inte minst i ett samhälle där många vill tuta i oss att det bara är "Jag, jag, jag" som gäller.

Att älska sin nästa som sig själv är ett av bibelns mest centrala budskap. Det förekommer i olika varianter otaliga gånger i Torah – Bibelns fem första böcker – vilket har föranlett judarna att fråga sig varför det är så. Tio Guds bud står till exempel bara med två gånger, men varianter av budet om att älska främlingen – sin nästa – står över 20 gånger. Och svaret den judiska traditionen har gett är att det är för att det är ett så viktigt bud. Det är ett bud som är så centralt och samtidigt vill vi som människor så gärna försöka glömma bort eller bortse ifrån det. Därav den ständiga upprepningen.

Även inom kristendomen är det ett centralt bud. I Nya testamentet har Jesus bland annat ett samtal med en judiskt lärd, och samtalet handlar just om vad som är det viktigaste budet i den judiska lagen. Och Jesus svarar att det är två bud som är viktigast: du skall älska Gud, och du skall älska din nästa som dig själv (Markus 12:28-32).

Ibland möter jag hållningen att det skulle vara lite blåögt att älska sin nästa som sig själv. Att det är ett bud som är till för naiva och godtrogna typer. Möjligen har det ibland använts på det sättet. Oavsett handlar inte budet om att vara naiv eller att förneka eller bortse från sig själv. För att kunna älska sin nästa som sig själv måste man ju börja med att älska sig själv.

Jag menar att budet om att älska sin nästa som sig själv är ett radikalt och viktigt bud för vår tid. Det är ett bud som är riktat till modiga människor som står med båda fötterna på jorden och som vill bygga ett gott samhälle. Så utan att vara godtrogna eller naiva får vi börja varje dag med att ställa Moder Therasas fråga till oss själva:

Ser du dina medmänniskor? Älskar du dom?

Litteraturlista i urval:

Bolman, Lee G., och Deal, Terrence E., 2014, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

Det finns många bra standardböcker i ledarskapsteori. Detta är en av dem.

Chrysostomos, Johannes, 1993, *Om Prästämberet*

Det skiljer 1 600 år mellan Johannes Chrysostomos och oss, men flera av de tendenser som han uppmärksammar känner vi igen.

Sacks, Jonathan, 2015, *Lessons in Leadership: A weekly reading of the Jewish Bible*

En välskriven och läsvärd bok om ledarskap som tar sin utgångspunkt i de fem moseböckerna. Rekommenderas!

Tack!

Det är som redan konstaterats laget och inte jaget som gäller. Det gäller även det här häftet. Tre stycken speciella tack till laget:

Den här texten började som ett anspråkslöst föredrag, och var aldrig tänkt att bli en text. Per Gunnar Thylin, psykolog och organisationskonsult, utmanade och uppmuntrade mig att göra en text av föredraget. Per Gunnar kom också med många värdefulla synpunkter under resans gång. Flera av de mer kloka insikterna i texten är Per Gunnars förtjänst. Tack!

Otfried Czaika, professor, läste den färdiga texten, och kom (som vanligt) med många kloka förbättringar. Till exempel kom Melanchton in i texten tack vare Otfried. Tack!

Sist men inte minst, biskop emeritus Hans Stiglund, som är upphovet till att David och Goljat och utkantens hemligheter kom in i texten. Detta avsnitt kommer rakt av från Hans. Tack!

Utgiven första gången 2018.

Andra bearbetade utgåvan, andra tryckningen 2019.

© Sören Dalevi

För fler texter, filmer och poddar av biskop Sören, besök

www.svenskakyrkan.se/karlstadsstift/biskopen-svarar

Svenska kyrkan 
KARLSTADS STIFT

