

# ***Kristen lederstil i et nytt årtusen***

## ***- bibelsk lederstil i kunnskapssamfunnet***

*September 2000, ved Bjørn Are Davidsen*

*bjorn-are.davidsen@telenor.com*

## 1: INNLEDENDE BETRAKTNINGER OG PERSPEKTIVER

Det er ingen ende på nye bøker om ledelse. Det forteller oss både at interessen er stor – mange vil lære noe om dette - og at ledelse ikke er lett. Det vises også av at oppfatninger og perspektiver veksler fra tiår til tiår. Noen ganger synes omgivelser og ”tilfeldigheter” å bety mer for resultatet enn lederstil. Likevel er dette noe vi ikke kan unnlate å ha et bevisst forhold til. Arbeider jeg ikke med meg selv og min egen lederstil, kan jeg være sikker på at omgivelser og tilfeldigheter vil lede meg.

Min bakgrunn er erfaring med ledelse - og å være medarbeider – over flere tiår, både i forskjellige typer kristent arbeid (fra evangeliseringsteam til menighetsråd), og i et hektisk utviklingsmiljø i Norges ledende IT-bedrift. Mine tanker om dette er – mine tanker. Og basert på en ganske omfattende lesing av Bibelen og andre bøker om ledelse og livet.

For ordens skyld bør det allerede i starten erklæres at hovedfokus er på de ”verdslige” sider ved ledelse. Det betyr selvsagt ikke at kristne ledere skal la være å be og ”strebe” etter det Paulus kaller ”Åndens gaver” og ”å bli fylt av Ånden”, inkludert kraft og gaver til å lede. Tvert i mot! Men her som ellers trenger vi ”både og”. Det ene kan ikke utelukke det andre. For ledelse er faktisk et fag der det er fristende å tenke for lett om hva som kreves av meg, ”faglig sett”. Jeg har dessverre sett for mange som ”stoler på Ånden” og ender med å undervurdere verdien av fagkompetanse og praksis. Selv Paulus hadde mange års studier bak seg før han reiste ut. Det kan bli en lettvinnt unnskyldning for ikke å utvikle seg videre. Det er for eksempel uforsvarlig å sende ut misjonærer som ikke har arbeidet med å lære seg språk og kultur, for ikke å si kjøpe flybilletter, bolig og mat eller hva de måtte trenge der de skal. Litt enkelt sagt må jeg som leder tilsvarende lære meg de beste lederstilene, samt arbeide for å få riktige medarbeidere og ”kontorlandskap”.

For det er ingen som er fullt utlært i ledelse. Jeg tror aldri jeg kommer lenger enn til å føle meg ”underveis” – eller (for å bruke et bilde jeg har mye mer sans for) på **oppdagelsesreise**. Jeg tror ikke om meg selv at jeg har nådd målet, men jeg forsøker både å se det og å nærme meg det.

For ”kristent lederskap” er et interessant område, enten man er predikant eller i næringslivet. Og det er på mange måter ikke bare for de som er ”spesielt interesserte”. I Hebreerbrevet 5,12-14 oppfordres vi til å utvikle vår ”åndelige modenhet” og være ”lærere” – som kanskje innebærer et vel så stort lederansvar som i noen bedrift... Enten vi liker det eller ikke ser andre på hva kristne gjør og sier. Vi er forbilder og veivisere – selv om vi ikke har noe formelt lederansvar.

Det er også viktig å understreke at lederstil og misjonstjeneste henger sammen. Misjonærer møter ofte beskyldninger om kulturimperialisme – og noen ganger er nok det med rette. Enhver leder ønsker å påvirke – men er det mulig å gjøre dette uten å påvirke ”på feil måte” eller med ”feil ting”? Og vi vil for all del unngå beskyldninger om ”tvang til tro” – enten tvangen handler om at jeg må bli kristen

- for å unngå sverdet...
- for kanskje å bli like rik som de andre i Vesten...

Et annet spørsmål som oppleves som viktig for mange i det såkalte kunnskapssamfunnet er **hvordan skal jeg kunne lede noen som kan mer enn meg?** Jeg må rett og slett regne med at mine medarbeidere på flere områder kan ha mer utdanning og mer erfaring og kanskje er bedre ”genetisk” – eller ”åndelig” - utrustet enn meg.

Nettopp i en slik situasjon er vi avhengige av å utvikle oss som mennesker og ledere.

## 2: HVA ER LEDELSE?

Det har vært – og er - mange meninger om hva som er ledelse... Det er sagt mye lettvent om dette – og finnes mye entusiastisk litteratur, ikke alltid med like mye hold. Samtidig som det er et eget fag på universiteter og høyskoler. Og i likhet med de fleste fag er det i stadig utvikling. Nye teorier og skoleretninger dannes, ikke alltid med like mye ”empiri” – eller mulighet for enkelt å finne hva slags ”vitenskapelige undersøkelser” som skal til for å vurdere effekten av lederstilen. Det er sagt at i ”samfunnsvitenskaper blir teorier sjelden testet tilstrekkelig. Det er sannsynlig at de overlever så lenge opphavsmannen lever” (kilde 1, s. 2, min oversettelse).

Det er mange myter og misforståelser om hva som er ledelse – og hva som er ”Bibelsk lederstil”. Mange ser for seg Bibelen som en bok som forkynner og fremviser en hierarkisk, kommanderende ”tradisjonell” lederstil. Den som ikke gjør ”etter boka” blir straffet – enten det er med lynnedslag eller kjetterstempel.

Mer positivt hører vi om

- Josef som planlegger langsiktig.
- Moses om lærer av Gud å delegere.
- Jesus og hans ”management by walking around”, med sine 12 nære medarbeidere
- Jesus som sendte ut de 70 og lot dem få ”hands on” erfaring

Likevel er det ganske typisk at jeg på lederkurs i næringslivet har hørt at nettopp kirkens og forsvarrets årtusengamle hierarkiske organisasjonsstruktur – (begge forøvrig på mange måter en arv fra romerriket) - brukes som eksempel på hvordan sikre at kommandoer fra toppen effektivt når frem til og blir fulgt av alle ledd. Og på hvordan man skal kunne HINDRE avvik og kreativitet. ”Kreativ teologi” klinger ikke like godt i alle kretser...

En annen typisk reaksjon hvis vi trekke frem Paulus som et forbilde er å slenge ut de samme 5 versene som media så gjerne siterer av ham. Og de kan være tankevekkende nok, men jeg har alltid synes det er langt mer interessant med de fem tusen versene som Dagbladet aldri nevner.

Og for å komme med et lite hjertesukk: De teologiske fakulteter er både en utdanning av forskere- og enda viktigere – av ledere. Derfor forbauser det oss litt utenforstående at det ikke synes å legges større vekt på bevisstgjøring og trening i lederstil. Det synes som om frimenighetene har vært langt mer bevisst og frimodige her.

For å øke bevisstheten om lederstiler skal vi gi litt bakgrunn om utviklingen av lederteorier , før vi går i dybden på en som jeg virkelig har tro på! Jeg kommer ikke til å trekke inn så mange bibelvers – det ser vi heller på i grupper!

### 3: TEORIER OM LEDERSTILER

Litt enkelt sagt er ledelse å ”oppnå riktige resultater gjennom mine medarbeidere”. HVORDAN man gjør dette i praksis er imidlertid et annet spørsmål. Det finnes mange ulike lederstiler – og det har vært en utvikling av disse over årene. En rask oversikt (OBS – her er det mange nyanser hvis man vil gå i detaljer på dette) er gitt i tabellen under:

LEDERSTIL	KJENNETEGN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Endimensjonal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fokuserer stort sett på lederens personlighet</li> </ul> </li> </ul>	<p>Teorier fra ca. 1900. Nøkkelperson: Fredrik Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Detaljert styring</u>: Presise instruksjoner om hvem som skal gjøre hva, når, med hvem, hvordan osv.</li> <li>• <u>Oppfølging</u>: Løpende orientert om utførelsen</li> <li>• <u>Kontroll</u>: Alle arbeidsoperasjoner skal registreres</li> <li>• <u>Inngrep/mottiltak</u>: Effektiviteten avhengig av at arbeidet utføres etter oppstilte regler og instruksjoner</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Todimensjonal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menneske- og oppgavetyper</li> </ul> </li> </ul>	<p>Teorier fra ca. 1950 og utover</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Styring pluss støtte</li> <li>▪ Medarbeider/oppgaveorientert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tredimensjonal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Har også fokus på situasjonen!</li> <li>➤ <b>FORTSATT VIKTIG!!!</b></li> </ul> </li> </ul>	<p>Teorier fra ca. 1960 og utover.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eks ”<b>situasjonstilpasset</b>” lederstil fordi medarbeidernes ”evne” (E) og ”vilje” (V) kan variere med oppgaven <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Deltagende</i> (E+, V-) (=Høy støtte, lite styring)</li> <li>▪ <i>Selgende</i> (E-, V-) (=Høy støtte, mye styring)</li> <li>▪ <i>Delegerende</i> (E+, V+) (=Lav støtte, lite styring)</li> <li>▪ <i>Instruerende</i> (E-, V+) (=Lav støtte, mye styring)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>”Flerdimensjonal”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Finner dette i nyere læringsteorier</li> </ul> </li> </ul>	<p>Fra ca. 1970 og utover</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Still heller gode spørsmål!</li> <li>➤ Fokuserer på å lage en riktig situasjonsanalyse – diagnose!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>”Den gode bedrift”</b></li> </ul>	<p>Fra ca. 1980 og utover</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Den gode bedrift, den gode leder</li> <li>➤ Ser ikke på teori, men på ”praksis”</li> <li>➤ Hva kjennetegner bedrifter som går bra? ”Case stories”!</li> <li>➤ Hva kjennetegner ledere og medarbeidere i disse bedriftene?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transformasjons- og ”superledelse”</b></li> </ul>	<p>Fra ca. 1990 og utover</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lære medarbeidere å lede seg selv!</li> <li>➤ Bruk mange påvirkningsmetoder, både ”transaksjonsledelse” og det som kalles ”transformasjonsledelse</li> </ul>

Og hvilken lederstil man velger avhenger både av situasjonen og **nivået** ledelsen utøves på.

<b>Nivå</b>	<b>Mål</b>	<b>Stikkord</b>
1: Individnivå	Egenutvikling!	”Selvledelse” <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vurdere egen adferd,</li><li>▪ Belønne seg selv</li><li>▪ Sette egne mål</li></ul>
2: Gruppenivå	Fungerende team!	”Operativ” <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motivere</li><li>▪ Inspirere</li><li>▪ Rose</li><li>▪ Rise</li><li>▪ Håndtere konflikter</li></ul>
3: Organisasjon	Klare ansvarslinjer!	”Administrativ” <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Systematisere</li><li>▪ Strukturere</li><li>▪ Kontorarbeid</li></ul>
4: Organisasjon/samfunn	Riktig samspill!	”Strategisk” <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Håndtere omgivelser, eksternt og internt</li></ul>
5: Samfunn	Sette rammer!	”Ideologisk” <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Politikk, tro,</li></ul>

Det er sagt at

**Ledernes hovedutfordringer etter år 2000 vil være å stimulere medarbeidere til å være**

- **Mer kreative**
- **Mer selvledede**
- **Mer orienterte mot livslang læring**

Spørsmålet er ”bare” HVORDAN skal vi lykkes med dette? Det er da vi må begynne å se på

## 4: LEDERSTILER i et nytt årtusen

De seneste årene har det kommet en ny lederstil på banen – av enkelte kalt ”det nye lederparadigmet”. Nå kommer det jo nye teorier og innfallsvinkler til ledelse jevnlig, men denne gang opplever jeg at ledelsesteoriene virkelig begynner å stemme med mine verdier.

Og da kan jeg fort bli ivrig – for jeg har mye på hjertet. Men nettopp når jeg er som mest begeistret for noe er det avgjørende å ta seg tid til å sjekke hvor mye det stemmer med Bibelen. Vi skal ta det etter hvert – og enhver kan i tillegg gjøre det på egen hånd. Først skal vi beskrive noen vanlige ”praktiske” lederstiler:

- **”La det skure”** (egentlig ingen lederstil...). Vi kan se dette i profesjoner der man egentlig ikke vil være leder, men tar jobben for å få høyere lønn, uten å engasjere seg i den
- **”Passiv ledelse ved avvik”** (vi reagerer når vi ser at noen har gjort en feil – nekter dem adgang til nattverdsbordet, vil ikke ha dem til å delta i våre sammenhenger, eller lignende)
- **”Aktiv ledelse ved avvik”** (vi kontrollerer løpende for å unngå at noen gjør feil – forebygger feil ved hele tiden å si klart fra om hva vi forventer og når det må være levert) – her kjenner jeg flere ledere som er gode på dette – og det kan være viktig i for eksempel prosjektarbeid med korte tidsfrister og store leveransekrav.
- **”Betinget forsterkning”** – vi belønner riktig adferd (og prøver å overse uriktig)

Alle disse lederstiler er på mange måter tilpasset et tradisjonelt samfunn, eller industrisamfunnet, der det er stor avstand mellom ”lek og lærd”. Kompetansen befinner seg i ledelsen, enten dette er bedriftseieren, maskiningeniøren, sorenskriveren eller presten. Lederstilen handler i stor grad om å fortelle nøye – INSTRUERE - hvordan jobben skal gjøres og så følge opp – ”OVERVÅKE” - med ulike midler – aktivt eller passivt – at dette skjer som beskrevet på forhånd.

Men tiden har mer og mer løpt fra slike stiler som de beste eller eneste (med unntak av ”La det skure” er alle disse lederstiler mulig å bruke, avhengig av situasjonen). Man kan også spørre om de noen gang har vært de beste – ikke minst i kristne sammenhenger. Men her som på så alt for mange områder har vi dessverre i for stor grad fulgt samfunnet rundt oss – og mistet mange sjanser til å være forbilder og vise hva troen handler om. (Noen bør forresten forske på hvilke lederstiler som **faktisk** har vært utøvd i kristne forsamlinger, fra bedehusforstandere til biskoper, kanskje det står bedre til enn jeg her setter på spissen). For interesserte kan også nevnes at jeg har skrevet en bok som viser (og tilbakeviser) både toneangivende myter om kirken (og kristne) gjennom tidene (uten derved å si at kirken (og kristne) ikke har gjort mye galt!) og hvor enkelt man har latt seg styre av strømningene i sin samtid (se kilde 6).

Heldigvis har det nå vokst frem en stil i større grad er tilpasset ”kunnskapsamfunnet” og den såkalte ”generasjon X”. Vi lever rett og slett i en tid og i et samfunn der endringer synes å være det eneste varige, enten vi ser på teknologi, sosiologi eller menighetsliv. Folk flytter til og fra. Vi bytter jobb og hjem. Det er underskudd på en rekke ”kritiske kompetanser”. Det vi forvalter som ledere er ikke lenger så mye kapital eller ”arbeidskraft” som kompetanse og hele mennesker.

Ofte kan den jeg leder mer enn meg om jobben sin – eller er i ferd med å lære seg det – på mange områder. Derfor må vi velge en ”lederstil” som i praksis viser seg å gi ”varige endringer” for hele mennesket – enten det er tanker, holdninger, verdier eller adferd. Den nye formen for ledelse kalles på godt norsk **”transformasjonsledelse”** – som handler om ”omvendelse”, forvandling, paradigmeskifter – for hele personen.

Dette kan oppsummeres under fire stikkord – ”de fire I’er” som jeg her gjengir på ”fagspråket” – altså engelsk.

- **”Idealized influence” (idealisert innflytelse)**
  - Vi er rollemodeller enten vi liker det eller ikke – og alle trenger vi forbilder!
- **”Inspirational motivation” (inspirerende motivering)**
  - Vi må gi – og trenger selv - inspirasjon!
- **”Intellectual stimulation” (intellektuell stimulering)**
  - Vi må gi – og trenger selv - intellektuell stimulering!
- **”Individualized consideration” (individuelle hensyn)**
  - Vi må gi – og trenger selv - personlig veiledning, ”coaching” og ”sjelessorg”.

Som vi har sett av avisene er det et voksende behov – og marked – for noe av dette. Vi kan nå for eksempel leie personlige coacher som hjelper meg å sette mål og er tilgjengelig for å følge opp min personlige utvikling.

Uansett ser jeg at vi nå har fått en lederstil som ligger ganske så nær hvordan Jesus og Paulus ledet mennesker. Vi skal senere ta et gruppearbeid med fokus på evangeliene og brevene med dette i bakhodet – det gir ganske spennende resultater!

Vi snakker ofte om et ”myndig legfolk”. Det er bra at Lagets formålsparagraf handler om å lede andre til Jesus og hjelpe hverandre til å vokse i troen. Jeg skulle ønske vi utvidet dette perspektivet atskillige hakk. Laget og kirken og nasjonen og kloden og solsystemet og galaksen og universet fortjener kristne som:

- ☺ **er spennende og kreative**
- ☺ **tenker og føler**
- ☺ **vil og velger**
- ☺ **er solide og trofaste**
- ☺ **er nære og varme**
- ☺ **gir av seg selv uten å vente å få noe igjen.**
- ☺ **er tro mot sannheten – i kjærlighet.**

Jeg håper ikke jeg tar feil når jeg hevder det er noe av dette Jesus ønsker av sine disipler.

## Hva er effekten av denne lederstilen?

Utfra forskning og – selvsagt enkelte antagelser og hypoteser – kan vi sette opp noen hovedpunkter om effekten av denne lederstilen :

- ✓ Transformasjonsledelse påvirker **langvarig**. Den skaper **INDRE** ”forvandling” – som gir ”varig” endret **adferd**
- ✓ Færre ”øyentjenere” – medarbeiderne handler frivillig, ikke av frykt eller av ønske om belønning eller fordel
- ✓ Spesielt egnet i ”omstillingssituasjoner” – når svært turbulent og påkrevd med raske endringer/”omvendelser”
- ✓ Kan påvirke like mye ”oppover” i organisasjonen som ”nedover” (egne ledere blir påvirket)
- ✓ Egnet også for mindre grupper, prosjekter og team
- ✓ Også her kreves situasjonsanalyser – selv om kanskje ikke så avhengig av det
- ✓ Innebygget ”kritisk refleksjon” – ikke så utsatt for visjonære ”sektledere”, saueflokkmentalitet og ensprethet
- ✓ Egnet når andre KAN mer enn meg, fordi fokus på verdier, inspirasjon, refleksjon og personlig oppfølging
- ✓ Reduserer ”tvangselement” i misjonsvirksomhet fordi fokus er på ”liv” og **indre** forvandling, ikke press, overtalelse eller ytre stil (selv om vi fortsatt må være bevisst på at dette ikke alltid er enkelt å unngå som ”bieffekt”)



## 5: KRISTEN LEDERSTIL I ET NYTT ÅRTUSEN

For kristne ledere er ikke hovedpoenget at transformasjonsledelse synes mer ”effektiv” enn andre lederstiler. Det er langt viktigere å bevisstgjøre seg på – og etterstrebe – en lederstil som følger bibelske forbilder.

Det følgende er en oversikt over hva dette **kan** bety for kristne ledere (uansett årtusen) med noen stikkord, men må som alt annet ”prøves på Skriften” – som i gruppeoppgavene. Fokus er på arbeidet som ledere – og som formidlere.

Uansett er det unødvendig å si at det ikke er noe vi gjør for å **bli** kristne... Det evige liv med Jesus er fortsatt ikke noen belønning for hva vi kan eller har prestert. I stedet har Gud rett og slett kalt oss til felleskap med seg – ved å tilgi oss all vår synd for Jesus skyld – og ber oss daglig være disipler som leder andre til også å være disipler.

### I. KRISTNE LEDERE BØR ETABLERE ROLLEMODELLER

Jeg er rollemodell for andre. Og det er også du, enten du liker det eller ikke. Og vi har alle våre egne rollemodeller. Selv har jeg funnet mange slike (levende og døde) – andre kan ha andre.

Ved siden av det vi kan møte av rollemodeller i våre liv (og vi har alle noen vi har lært noe av – særlig på grunn av deres væremåte!) kan vi lære av å lese og leve oss inn i (kristen-/bibel-orienterte) forfattere, tenkere, talere, ledere, misjonærer og diakoner. De jeg selv setter pris på har hver på sin måte vært litt ”utenom det vanlige”, til dels også rebeller mot sin egen tradisjon. Tabellen under viser et utvalg av ganske forskjellige personer som på en eller annen måte har vært viktige i mitt liv – andre har sikkert andre!

✓ Paulus	✓ Ronald Fangen	✓ William L. Craig	✓ C.S. Lewis
✓ Sankt Patrick	✓ Moder Theresa	✓ Oskar Skarsaune	✓ Sigrid Undset
✓ Augustin	✓ John W. Montgomery	✓ Alistair McGrath	✓ G.K. Chesterton
✓ Thomas Aquinas	✓ Francis Schaeffer	✓ Edith Schaeffer	✓ A. Solsjenitsyn
✓ Hildegard fra Bingen	✓ Os Guinness	✓ Martin Gardner	✓ Martin Luther King
✓ Martin Luther	✓ Ingebjørg Lindheim	✓ Michael Green	✓ Hans Nilsen Hauge
✓ Blaise Pascal	✓ Søren Kierkegaard	✓ Gunnar Elstad	✓ Lars Skrefsrud
✓ Anni Schou Berntsen	✓ Dorothy L. Sayers	✓ Poul Hoffman	✓ Larry Norman
✓ T.B. Barrat	✓ John Wesley	✓ Arild Edvardsen	✓ William Wilberforce

Eller vi kan lære av antroposofen som Jens Bjørnebye og Andre Bjerke, av humanister som Fritjof Nansen, miljøforkjempere som Erich Damman eller ledere som Nils Arne Eggen og Alex Ferguson. Det gjelder også når disse kommer til kort! Gud har skapt alle mennesker i sitt bilde – og vi kan lære noe av alle, også at vi ikke er ”syndfrie” eller alltid lever etter våre egne idealer.

#### • **Rollemodeller viser meg vei til**

- Innsikt (Sett deg inn i ting, les og lær – det er gøy!)
- Inspirasjon, ydmykhet, frimodighet, visjoner, praktisk liv...
- Å gå videre!

- **Jeg oppfordres til å se enda mer hva det vil si å elske**
  - Gud med all min forstand, hele mitt hjerte og all min kraft...
  - Min neste som meg selv!
- **De kan vise meg bibelsk kjærlighet - Agape – og at dette tiltrekker!**
  - Reservasjonsløs og uforbeholden kjærlighet (i praksis)!
- **Jeg kan se at også slike bekjenner sin synd**
  - Min ekte, moralske skyld (ingen vellykket fariseer, selv om jeg kan oppføre meg slik)!
  - Jeg er kalt til å leve ÆRLIG, ikke late som om jeg er bedre enn jeg er
  - Har ikke selv funnet veien, en tilgitt synder som er vist veien – uten at jeg fortjente det!
- **Jeg inspireres til å forstå og leve etter ”dydene” - ved Guds nåde!**
  - Våre følelser og vårt viljesliv trenger ”oppdragelse”, innsikt og kraft!
  - **I en tid der vi har redusert all moral til å være ”god og snill” tror jeg stadig mindre på moral – og stadig mer på dyder**
  - De klassiske dyder **rettferdighet, mot, visdom og måtehold**
    - ✓ De teologiske dyder **tro, håp og kjærlighet**
    - ✓ Og at vi stadig klarer må advare mot det motsatte – de 7 dødssyndene (**hovmod, misunnelse, vrede, livslede, gjerrighet, fråtseri og utukt** – til og med Dagbladet har nå hatt en artikkelserie om dette)
  - Dyd er den karakter jeg viser frem gjennom hva jeg gjør og sier, ikke gjør og ikke sier. Dette handler om å arbeide med meg selv slik at jeg får intuitivt riktige reaksjoner – selv når jeg er sliten og ”ikke er meg selv”... (og her har jeg selv fortsatt MYE å lære) – Heb 5,14 går rett inn i klassisk filosofi (*”men fast føde er for de voksne, for dem som ved bruk har øvd sine sanser opp til å skille mellom godt og ondt”*).
  - Innbefatter mine motiver, holdninger og måter å reagere, kommunisere og handle på
  - Å være et godt menneske har verdi i seg selv...
  - Å ”vokse i dydene” er måten man blir et godt menneske på... **Hva jeg gjør er viktigere enn hva jeg sier**
  - Vi blir **IKKE** frelst ved hvor ”gode” vi er – **men utvikler jeg mine dyder kan jeg bedre bidra til å gjøre godt her på jorden!**
- **Mangler vi noen rollemodeller?**
  - Gode kristne naboer?
  - Gode kristne tankevekkende TV-personligheter?
  - Gode ”internettkristne”?
  - Andre?

## II. VI BØR GI INSPIRASJON - FOR LIVET!

- **Visjoner – ”målbilder”!**
  - Hva formidler jeg til andre av positive tanker og visjoner?
  - Hva ser jeg som den ”idealkristne”, som ”idealfellesskapet” osv?
- **Inspirasjon – oppmuntring og kraft!**
  - Hvilken ”atmosfære” formidler jeg?
  - En ”duft av liv til liv”!
- **Frimodighet!**
  - ”Jeg skammer meg ikke over evangeliet”
- **Guds rike er nær!**
  - Vi er kalt til å vise dette!
- **Håpet om himmelen!**
  - Ikke som ”belønning”, men som **hva livet handler om** – det pulserende, skapende fellesskapet med den personlige Skapergud! Jfr. Pavens utspill i sommer!
- **Vi vil lykken!**
  - Hellighet og herlighet henger sammen!
  - Kristen tro handler om å finne den egentlige mening med tilværelsen – må være toppen av lykke...
- **Inspirere til å forløse også våre følelser og holdninger!**
  - Dyder/beredskap som gjør at jeg reagerer positivt eller negativt overfor spesielle situasjoner, mennesker, kulturer, idéer og verdier
- **Hva jeg gjør er viktigere enn hva jeg sier!**
  - ”Jeg vil ikke bli kristen fordi kristne og kirken har gjort så mye rart og galt – se bare på dagens utspill!”

### III. VI BØR GI INTELLEKTUELL STIMULERING!

(Vi bruker litt mer plass på dette fordi det dessverre så sjelden sies mye om det i kristne sammenhenger...)

- **Vi må hjelpe hverandre å tenke og være selvstendige**
  - Kanskje våre ”andakter” i større grad faktisk bør hjelpe oss til å få noe å ”tenke på”, som navnet sier?
- **Vi må våge å utfordre vår organisering og våre arbeidsmetoder!**
  - Selv om noe virket bra for 10, 5 eller 1 år siden, er det ikke sikkert det virker nå...
  - Vi lever i en kultur som stadig endres – ser vi dette, forstår vi det, og gjør vi noe med det?”
- **Vi starter ikke med blanke ark**
  - Vi har et budskap - og en ”bruksanvisning”...
  - Utfordring å takle spenningen mellom ”forkynne sannheten” og ”stille spørsmål”!
- **”Tro og tanke” er mer enn noe for ”spesielt interesserte”**
  - Når det en sjelden gang tas opp er det som ”egne seminarer” for de med ”sans for slik”
  - Hvordan kan dette bli en del av hverdagen for kristne flest?
  - Hva kommer det av at bøker om dette sjelden blir utsolgt (selv min ”Da kvinnen fikk sjel – og andre historier” finnes fortsatt på laget;-) ?
- **Oppriktige svar på oppriktige spørsmål!**
  - Vise at vi mener alvor - også med hodet!
  - Noen annet enn krangel og ”meningsprofilering”...
- **Stille gode spørsmål!**
  - Stimulere til å tenke selv!
  - Være kreative, spørrende og lekende!
  - Gir dårlig effekt å slå folk i hodet med fastlåste formler og skråsikre svar – selv om vi skulle ha dem...
  - Jeg er ikke bare underveis – jeg er på oppdagelsesreise!
  - Betyr ikke at jeg ikke selv kan ha noen gode svar (Sokrates var trygg og frimodig...)!
- **Se på de store spørsmålene!**
  - Meninger om alt, men ikke om altet?
  - Skråsikre på politikk og daglig problemløsning, usikker på de store spørsmålene...
  - Selv i en ”postmoderne tid” trenger vi de ”store svarene” – og de er ikke alltid undertrykkende!
- **Det finnes en objektiv virkelighet og allmenngyldige sannheter!**
  - Ingen kan leve som om dette ikke var tilfelle!
- **Kunnskap og mening i et helhetsperspektiv!**

- Ikke løsrevne, usammenhengende brokker kjøpt på loppemarked...
- **Kristen tro er basert på historiske hendelser!**
  - Jesus ble FAKTISK/REELT begravet og stod opp fra de døde - legemlig!
- **Delta i kulturdebatten, med fokus på idéer!**
  - Her formes hoder og holdninger...
  - Hvor ofte sender vi inn spennende svar på utfordringer i media?
  - Vær "kritisk rasjonell" og bygg på gjensidig forsterkende argumenter...
  - Gudsbevis vanskelig, men sannsynliggjøring lettere
  - Hodet, hjertet og fantasien forsterker hverandre!
- **Overrask og gå gjerne omveier!**
  - Narnia, Natan og Chesterton (et fyrverkeri av poenger og paradokser)
  - Hvor ofte har du snudd på flisa i en debatt og gitt andre "aha-opplevelser"?
- **Moral og etikk kan formidles på mer enn EN måte!**
  - Visdomsregler (Håvamål, Øverland)
  - eventyr (Skjønnheten og Udyret)
  - fortellinger (Æsops fabler)
  - myter og sagn (Narcissus)
  - filosofi (Aristoteles, Platon, Augustin, Kant, Kierkegaard, Næss...)
  - religion og livssyn (Jesus, Paulus, Luthers forklaringer...)
- **Vi må stå fast på at vi har fri vilje (og vise at andre livssyn kommer til kort på dette som er et av kjernepunktene for hva det vil si å være sant menneske)!**
  - Men det er Gud som handler i frelsen og helligjørelsen!
- **Vi vil ta vår moralske intuisjon på alvor!**
  - Gud gjør Det Gode fordi det er Godt og Han er God, og vi er skapt i forhold til dette, selv om fallet har gjort oss alle ganske så rystet. Ikke undervurder andres moralske følelser (selv om de sier de egentlig mener at "alt er relativt")!

#### IV. VI BØR GI PERSONLIG VEILEDNING – I KJÆRLIGHET OG RESPEKT!

- **Velg lederstil etter situasjonen!**
  - ”Situasjonsbestemt ledelse” viktig – vi skifter ”evne” og ”vilje” både ut fra hvilken oppgave vi til en hver tid har, og ut fra endringer for eksempel på ”hjemmebanen”!
- **Arbeid for at dine medarbeidere også skal utvikle seg!**
  - Vi kan alle vokse både i visdom og kunnskap!
- **Vis omsorg og omtanke i møte med andre!**
  - Ikke alle (kristne eller ei) er like ”kloke”... eller i stand til å formulere sine innvendinger...
  - Ikke alltid det er ”hodet” som det handler om...
- **Vis fleksibilitet og mangfold!**
  - Hele virkeligheten – med utgangspunkt i hva den enkelte oppfatter – eller ikke oppfatter
  - Alle mennesker er forskjellige - snakk med den du snakker med...
- **Arbeid med det avgjørende argument (”The Final Apologetic”)!** 
  - Praktisk kjærighet i en reservasjonsløs motkultur!
  - Raske til å tilgi – ROMSLIGHET (som er noe annet enn å akseptere som rett)
  - Ikke noen romantisk kjærighet, slit og avkall...
  - Feltsykehus for ”allierte og fiender”
- **Den avgjørende virkelighet!**
  - Det treenige kjærighetsfellesskap - Gud ingen upersonlig størrelse der vi skal gå opp i helheten som dåper i et hav...
  - Kalt til å gjenspeile denne virkeligheten... selv inngå i dette kjærighetens fellesskap som nye skapninger!

## 6: HJELP TIL "SELVLEDELSE"!

Vi er nå så langt at vi kan sette opp noen alternative lederstiler for å få frem sluttpoenger.

	<b>DEN STERKE MANN</b>	<b>TRANSAKTØREN</b>	<b>DEN VISJONÆRE HELT</b>	<b>SUPERLEDEREN</b>
<b>Fokus</b>	Kommandoer	Belønninger	Visjoner	Selv- og transformasjonsledelse
<b>Type makt</b>	Posisjon/autoritet	Belønninger	Relasjoner og inspirasjon	Delt
<b>Kilde til sin "visdom"</b>	Fra sin leder	Fra sin leder	Lederen selv eller dennes leder	For det meste medarbeiderne (som er selvledere) og deretter andre ledere
<b>Respons</b>	Fryktbasert etterfølgelse	Kalkulerende etterfølgelse	Emosjonell hengivelse basert på lederens visjoner	Hengivelse basert på eierskap
<b>Typisk lederadferd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gir direktiver og meldinger</li> <li>Setter mål</li> <li>Overvåker</li> <li>Refser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Setter mål sammen med medarbeiderne</li> <li>Gir betingede belønninger (fra ros til bonus)</li> <li>Gir betingede reprimander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formidler sin visjon</li> <li>Vektlegger sine verdier</li> <li>Formaner og oppmuntrer</li> <li>Inspirerende overtalelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blir en effektiv selvleder</li> <li>Utøver transaksjons- og selvledelse – rollemodell!</li> <li>Skaper gode tankemønstre</li> <li>Utvikler selvledede medarbeidere ved transaksjonsledelse, belønninger og konstruktive formaninger</li> <li>Tilrettelegger for en "selvledelseskultur"</li> </ul>

(basert på "SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", Charles C. Manz og Henry Sims Jr., 1991)

Målet vårt er ikke å bli "fullkomne" ledere. "Superledere" er ikke perfekte ledere, men ledere som lærer andre å lede seg selv. Vi er kalt til å lage disipler som kan lage nye disipler – til å utvikle vår "åndelige modenhet" og være "lærere" for andre som så igjen kan utvikle sin åndelige modenhet. "Selvledede" medarbeidere (= disipler) er målet!

## OPPSUMMERENDE UVITENSKAPELIGE BETRAKTNINGER

For å oppsummere: **FORVANDLENDE ledelse** handler om

- **”Idealized influence ”**
    - Hvordan er jeg som rollemodell? Har jeg egne rollemodeller?
  - **”Inspirational influence”**
    - På hvilken måte inspirerer jeg andre? Hvor henter jeg min inspirasjon fra?
  - **”Intellectual inspiration”**
    - Stimulerer jeg andre intellektuelt – på hvilken måte? Hvor henter jeg selv intellektuell stimulering?
  - **”Individualized consideration”**
    - Gir jeg andre personlig veiledning? Får jeg selv personlig veiledning?
- 
- Hvilken visjon er og mål har jeg satt for meg selv på området ”tanke og tro”?
  - Hvordan kan jeg følge meg selv opp – og belønne meg selv - på dette området?
  - Hvordan kan jeg vokse i visdom og forstand?

La oss be om at bibelskoler og teologiske fakulter kommer inn i en levende tradisjon av "transformasjonsledelse". Heldigvis har deler av næringsliv, offentlig forvaltning og serviceyrker begynt å ta dette inn over seg. Og i likhet med disse er også kristne organisasjoner avhengige av resultater, av engasjerte, motiverte og kreative medarbeidere som kan lede seg selv. Som ikke på ny trenger "åndelig melk", men selv kan være lærere og ledere.

*Bjørn Are Davidsen, september 2000*

### **Kilder**

- (1) *”Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership”, edited by Bernard M. Bass og Bruce J. Aviola, Sage Publications, London 1994*
- (2) *The New Leadership Paradigm – Social Learning and Cognition in Organizations”, Henry P. Sims, Jr. og Peter Lorenzi, Sage Publications, London 1992*
- (3) *”Ledelse, kompetanse og omstilling”, Morten E. Berg, Øivind Martinsen, Geir Thomson. Universitetsforlaget Oslo 1998*
- (4) *”SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership”, Charles C. Manz og Henry Sims Jr., 1991*
- (5) *”Back to Virtue” av Peter Kreeft, Ignatius Press 1992 (opprinnelig ”For Heaven’s Sake”, 1986)*
- (6) *”Da kvinnen fikk sjel – og andre historier”, Bjørn Are Davidsen, Luther forlag 1998*