



DET TEOLOGISKE
MENIGHETSAKULTET

Søke Gud eller søke innflytelse?

En analyse og drøfting av pastorale lederidealer hos
Magnus Malm og Bill Hybels

Vetle Leksbø

Veileder

Førsteamanuensis Terje Hegertun

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved
Det teologiske Menighetsfakultet og er godkjent som del av denne utdanningen*

Det teologiske Menighetsfakultet, våren 2013

AVH5025: Masteravhandling (30 ECTS)

Master i kristendomskunnskap

Forord

Hva handler dypest sett kristent lederskap om? Hva er de viktigste momentene i en kristen lederskapsforståelse, og hvordan bør kristent lederskap utøves? Hvordan er forholdet mellom stillhet, bønn og åndelig lederskap og ledelse av kirken som organisatorisk størrelse? I pastortjenesten har jeg møtt mange nye problemstillinger rundt disse temaene og sett hvor forskjellig ulike pastorer løser dem og hvor forskjellig de blir behandlet i populærkristen ledelseslitteratur. Noen av disse spenningene har jeg fått anledning til å jobbe med i dette prosjektet.

Jeg vil aller først takke Terje Hegertun som trodde på prosjektet og har bidratt med god støtte og veiledning fra start til slutt. Videre vil jeg takke Knud Jørgensen for gode innspill i prosessen, samt takke for fruktbare samtaler med andre lærere og medstudenter, blant andre Ole Aleksander Østhassel. Takk til medarbeidere i Bjølsen Misjonskirke for raushet og for en fleksibel jobbhverdag, som har gjort det mulig å fullføre prosjektet. Jeg vil også takke Torben Martin Joswig og Geir Johannesen i Misjonsforbundet for gode og utfordrende samtaler om noen av spenningene jeg skriver om i denne oppgaven. Jeg vil videre takke min kjære mor for god og grundig korrekturlesning. Min fantastiske ektefelle, Turid, fortjener en stor takk for hjelp og oppmuntring under prosessen – du er min aller viktigste samtalepartner og medvandrer. Til slutt vil jeg takke Gud, som har gitt oss livet, nåden og invitasjonen til å ta del i *Missio Dei*.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Introduksjon	5
1.1 Tematikk	5
1.2 Figuranter	6
1.3 Problemstilling og delspørsmål	7
1.3.1 Problemstilling	7
1.3.2 Delspørsmål	7
1.3.3 Avgrensning	7
1.4 Struktur og teori	8
1.4.1 Struktur	8
1.4.2 Teoretiske perspektiver	9
1.4.3 Begrepsavklaring	12
1.5 Metodiske refleksjoner	14
Kapittel 2: Magnus Malm	17
2.1 Lederskapets indre side	17
2.1.1 Kallet	17
2.1.2 Lederens personlige liv	19
2.1.3 Indre trosliv	19
2.1.4 Svakhhet og overgivelse	21
2.1.5 Motivasjon	23
2.2 Lederskapets ytre side	23
2.2.1 Lederskapets begrunnelse og rolle	24
2.2.2 Herske eller tjene?	25
2.2.3 Visjon og mål	26
2.2.4 Resultater	27
2.2.5 Organisering	28
2.2.6 Evner og gaver	29
Kapittel 3: Bill Hybels	31
3.1 Lederskapets indre side	31
3.1.1 Lederens personlige liv	31
3.1.2 Indre trosliv	32
3.1.3 Svakhhet og overgivelse	35
3.1.4 Motivasjon	36
3.2 Lederskapets ytre side	37
3.2.1 Lederskapets begrunnelse og rolle	37

3.2.2 Herske eller tjene?	38
3.2.3 Kallet.....	39
3.2.4 Visjon og mål	41
3.2.5 Resultater	42
3.2.6 Organisering.....	42
3.2.7 Evner og gaver.....	44
Kapittel 4: Drøfting.....	47
4.1 Forholdet mellom gudsrelasjonen og lederoppgaven.....	47
4.1.1 Kall og sendelse.....	47
4.1.2 Søke Gud eller søke innflytelse?	52
4.1.3 Styrke og svakhet	58
4.2 Ledelse i menigheten	60
4.2.1 Hvem bærer ansvaret?.....	60
4.2.2 Et nytt presteskap?	64
4.2.3 Kirkelig struktur og Åndens ledelse.....	65
4.2.4 Usunn instrumentalisme?	67
Sammenfatning.....	71
Litteratur	75

Kapittel 1: Introduksjon

1.1 Tematikk

Det er en voksende interesse for temaet lederskap i kristne sammenhenger. Dette gjenspeiles på timeplanen i teologiske utdannelser, eksempelvis ved Ansgar Teologiske Høgskole og i presteutdannelsen ved Det teologiske Menighetsfakultetet. Det arrangeres ulike lederkonferanser, som Global Leadership Summit, Misjonsforbundets- og Pinsevennenes lederkonferanse, og det skrives mye om temaet i populær- og faglitteraturen. I tillegg har retreatbevegelsen for lengst fått fotfeste på norsk jord med vektleggingen av "det indre livet", og forfattere som Peter Halldorf og Magnus Malm leses av mange.¹ Her betones særlig viktigheten av åndelige øvelser og det indre livet med Gud. Kristent lederskap forstås her gjerne som å fordype sitt eget liv med Gud og veilede andre til å gjøre det samme.

Dette er to strømninger som i stor grad påvirker kristenledere i Norge i vår tid. På en måte kan en si at strømningene til en viss grad er representert i populærlitteraturen gjennom henholdsvis Bill Hybels og Magnus Malm. Bill Hybels er mannen bak Global Leadership Summit, som trekker ledere fra store deler av kirkelandskapet, også i Norge. Hans bøker, blant annet *Modig Lederskap*, leses av kristenledere i mange ulike sammenhenger. Magnus Malms bok *Veivisere* leses av studenter både på Ansgar Teologiske Høgskole og på Det teologiske Menighetsfakultetet som en del av arbeidet med å utvikle en pastoral identitet.²

Magnus Malm skriver i forordet i *Veivisere* at boken ikke er en fullstendig teologi eller debattbok om lederskap, men at hensikten er å innby til selvransakelse (Malm 1991, 7). Samtidig leser mange mennesker denne boken og påvirkes av lederskapsidealene som betones der. Det samme gjelder også for Hybels' bok og det vil derfor være aktuelt med en kritisk analyse og drøfting av deres posisjoner i lys av faglitteraturen. Ved å etablere et analyseverktøy på bakgrunn av noen teoretiske perspektiver, skal jeg i min avhandling arbeide med forholdet mellom det *indre* troslivet og *ytre* operativ ledelse, basert på spenninger som oppstår i møte mellom Malm og Hybels.³

¹ Se eksempelvis Halldorf, Peter: *Drikk dypt av Ånden*, Luther Forlag 2003

² <http://web.mf.no/emnekatalog/?mode=emne&idnr=TEOL1640> 04.03.2013;
<http://www.ansgarhogskole.no/files/Studieplan--2012-2013-PRA-100.docx> 04.03.2013

³ Når jeg snakker om kristent lederskap og spenninger mellom indre trosliv og operativ ledelse, bruker jeg begreper som vil presenteres mer utfyllende senere i oppgaven (1.4.3)

Selv jobber jeg deltid som pastor i en misjonsforbundsamenighet ved siden av teologistudiet, og dette masterprosjektet er derfor av sterk personlig interesse. Jeg opplever en spenning mellom å på den ene siden skulle være en "sterk, dyktig leder," og på den andre siden fastholde at fundamentet for kristent lederskap er bønn, avhengighet av Gud og å "hvile i hans nåde". Min personlige erfaring er at kristne ledere gjerne fokuserer på begge deler, men likevel velger seg en hovedposisjon. Enten settes hovedfokuset på god ledelse, hvor betydningen av det indre livet fort nedtones noe, eller så fokuserer en på det indre livet, hvor organisatorisk ledelse nærmest blir "et nødvendig onde." Kort sagt, enten reiser en på retreat *eller* på Global Leadership Summit, alternativt reiser en begge steder, uten å finne helt ut av hvordan dette kan henge sammen. Mitt ønske er å kunne presentere en lederskapsforståelse som tar begge disse aspektene på alvor, uten å nedtone viktigheten av verken indre trosliv eller god operativ ledelse.

1.2 Figuranter

Jeg har allerede oppgitt grunnen for valg av figurantene, nemlig at de er bredt lest og har stort nedslagsfelt, dette gjelder spesielt for disse to bøkene. Rammen for oppgaven gjør også at jeg avgrensner meg til én bok fra hver av de to forfatterne.

Min første figurant er Magnus Malm og hans bok *Veivisere – en bok om kristent lederskap* fra 1990.⁴ Magnus Malm er sjelesørger, retreatleder og forfatter. Han har vært redaktør for bladet "Nytt liv" og drevet med ignatiansk veiledning for kirkelig ansatte innenfor Svenska Kyrkan og veiledernetverket Kompass. Han har også vært involvert i Korsvei-bevegelsen i Norge og holdt retreat i Stavanger bispedømme.⁵

Min andre figurant er Bill Hybels og hans bok *Modig lederskap* fra 2002.⁶ Bill Hybels er grunnlegger av og hovedpastor i Willow Creek Community Church, som er USAs fjerde største kirke.⁷ Han leder også et internasjonalt arbeid innen lederutvikling for menigheter og pastorer over hele verden (Willow Creek Association).⁸

⁴ Boken ble oversatt til norsk i 1991

⁵ Asle Finsneth for Magasinet Strek og http://no.wikipedia.org/wiki/Magnus_Malm 25.03.2013

⁶ Boken ble oversatt til norsk i 2003

⁷ <http://www.sermoncentral.com/articleb.asp?article=Top-100-Largest-Churches> 25.03.13

⁸ <http://www.billhybels.org/about.asp> 07.03.2013

1.3 Problemstilling og delspørsmål

1.3.1 Problemstilling

Fordi både Malm og Hybels skriver bøker om kristent lederskap, vil dette være mitt hovedfelt og derfor prege teorigrunnet i denne avhandlingen (1.4.2).⁹ For å arbeide med spenningen mellom indre trosliv og operativ ledelse ut fra et ledelsesperspektiv, vil jeg formulere følgende problemstilling:

Hva er Magnus Malms og Bill Hybels' mest sentrale perspektiver på kristent lederskap, og hvordan kan disse inkluderes i den pastorale lederrollen?

1.3.2 Delspørsmål

Det er nødvendig å stille noen delspørsmål som belyser, avgrenser og presiserer hovedproblemstillingen:

1. Hvilken plass og funksjon har henholdsvis lederskapets *indre* og *ytre* side i Magnus Malms og Bill Hybels' bilde av den pastorale lederen?
2. Hvordan kan forholdet mellom gudsrelasjonen og lederoppgaven tilrettelegges?
3. Hvilke konsekvenser får Malms og Hybels' perspektiver for ledelse i menigheten?

1.3.3 Avgrensning

Min oppgave er ikke å gi en fullstendig framstilling av alt mine figuranter skriver om kristent lederskap. Jeg vil løfte fram de mest sentrale elementene hos mine figuranter lederskapsforståelse med spesiell vekt på spenningsfeltet mellom lederskapets indre og ytre side. Jeg trekker heller ikke inn hva forfatterne har skrevet i annen litteratur. Dette er, som jeg allerede har nevnt, en naturlig avgrensning fordi spesielt disse to bøkene har en bred leserkrets og påvirker derfor manges forståelse av lederidealer. Avhandlingen er derfor ikke et forsøk på å framstille Malms og Hybels' helhetlige lære om forholdet mellom lederskapets indre og ytre side, men slik det framkommer i akkurat disse to bøkene.

⁹ Henvisningen (x.x.x) viser til punktnummer i avhandlingen

Jeg går ikke inn i en historisk redegjørelse av ulike lederskapsmodeller og teologier, drøfting av embetssyn eller ulike menighetsmodeller.¹⁰ Oppgaven plasseres derfor ikke innenfor en avgrenset historisk og konfesjonell kontekst. I stedet er målet med oppgaven å arbeide med overordnede spenninger, som forhåpentligvis vil oppleves relevante for et bredt spekter av ulike pastoralteologier og praksiser for kristent lederskap i de historiske kirkene, for bedehus- og vekkelsesbevegelsene, for kristne organisasjoner og for frikirkene. Likevel vil pastoralt lederskap i menigheten være min primære horisont. Jeg går heller ikke inn i en utførlig, prinsipiell drøfting av forholdet mellom kristent lederskap og sekulære ledelsesteorier, utover å peke på noen få momenter, blant annet i *teoretiske perspektiver* (1.4.2).¹¹ Hva jeg ytterligere mener med pastoralt lederskap samt hva jeg forstår som lederskapets *indre* og *ytre* side, vil bli klart under begrepsavklaring (1.4.3).

1.4 Struktur og teori

1.4.1 Struktur

For å sikre at jeg ikke bare samtaler med mine figuranter, men også ivaretar forbindelsen til akademia, vil jeg under neste punkt kort gjøre rede for noen sentrale perspektiver på kristent lederskap. Disse perspektivene skal hjelpe meg å knytte mine figuranter populærvitenskapelige bøker til aktuell faglitteratur. Jeg vil også vise til noe nyere forskning som grenser til mitt arbeidsfelt. Ikke alle teoretikerne og perspektivene fra dette kapitlet vil bli trukket fram i drøftingen, men funksjonen deres er i første rekke å etablere en basis for min forståelse av hva pastoralt lederskap er. De vil hjelpe meg med å etablere et analyseverktøy (lederskapets *indre* og *ytre* side) og sikre at dette verktøyet er sakssvarende i forhold til hvordan andre i akademia forstår pastoralt lederskap. Når spenninger mellom Malm og Hybels kommer til uttrykk, vil det derfor være nødvendig å supplere med annen relevant sekundærlitteratur i drøftingen.

Delspørsmål 1 vil særlig bli arbeidet med i kapittel 2 og 3, mens delspørsmål 2 og 3 vil bli forsøkt besvart i kapittel 4. Malm og Hybels vil bli presentert fortløpende i kapittel 2 og 3, og for å unngå gjentakelser vil de først bli kort oppsummert og sammenlignet i underpunktene i drøftingen. Jeg vil etterstrebe å behandle

¹⁰ Eksempelvis episkopale kontra kongresjonalistiske modeller

¹¹ For mer generell ledelselitteratur, se eksempelvis Peter G. Northouse: *Leadership. Theory and Practice*, Sage Publications 2010 og Gary Yukl: *Leadership in Organizations*, Pearson & Prentice Hall 2006

ledelselementene deres under felles overskrifter i kapittel 2 og 3, der det er sakssvarende å gjøre det.

1.4.2 Teoretiske perspektiver

Mye er blitt skrevet om hva kristent lederskap innebærer og hvordan det utføres i praksis, og kirken har gjennom snart 2000 år sett mange ulike varianter. Jeg vil nå løfte fram noen viktige perspektiver på kristent lederskap. I dette kapittelet bruker jeg i stor grad teoretikernes egne begreper i beskrivelsen av pastoralt lederskap.

I de siste årene har det vært en kritikk rettet mot menigheter som henter inspirasjon fra sekulære ledelsesteorier. Teologene og forfatterne Eddie Gibbs og Ian Coffey har skrevet om hvordan menighetene må endres fra å være "market-driven" til å bli "mission-oriented". Dette får store konsekvenser for synet på lederskapets rolle, og innebærer en kritikk av kirker, som Willow Creek Community Church, der Bill Hybels er pastor. Disse kritikerne mener at sekulær markedstenkning i for stor grad har preget ledelsen av kirken der (Gibbs and Coffey 2001, 41ff).

Teologen Lars Råmunddal har gjennom et doktorgradsstudium sett på hvordan to norske menigheter har overført prinsipper hentet fra det tyske konseptet Naturlig Menighetsutvikling, fra Willow Creek Community Church og Saddleback Community Church. Han har i studiet pekt på hvordan dette har preget menighetene og hvilke utfordringer det har skapt. Han advarer mot en instrumental forståelse hvor en hevder at ved å følge "de 'rette' ledelsesprinsippene" er en garantert vekst i menighetene. I stedet vektlegger han Åndens nærvær i menighetene og en *dyp spiritualitet* (Råmunddal 2011, 275-276).

I sin bok *Ministry in three dimensions – Ordination and leadership in the local church*, deler den engelske teologen Steven Croft kristent lederskap inn i tre dimensjoner, basert på Bibelen og den kirkelige tradisjonen: Diakonia, presbyteros og episkopos. Diakonia representerer tjenermotivet ved det kristne lederskapet, og presbyteros knyttes til Ordets tjeneste, til forkynnelse og forvaltningen av sakramentene. Episkopos knyttes blant annet til arbeid med visjon, enhet og forvandling av den lokale kirken, samt å istandsette andre til tjeneste og balansere ut tjenesten mellom de tre dimensjonene (Croft 2002, 30-192).

Forfatteren Alan J. Roxburgh deler inn pastorens rolle som poet, profet og apostel. Han mener at disse tre funksjonene er viktige for å hjelpe kirken ut av dens

marginaliserte posisjon i den vestlige verden og ut i en ny tid. Poetens oppgave er å lytte og sette ord på nye følelser og erfaringer i kirken. Det gjør at Guds ord igjen høres og forstås. Profeten må formidle Guds ord inn i konkrete, historiske erfaringer til Guds folk. Profeten gjør at poetens funksjon ikke bare blir å gi trøst. Gjennom profetens tjeneste festes blikket kompromissløst på evangeliet om Kristus og Guds folks misjon. Apostelens rolle er å sørge for at evangeliet forkynnes i en ny tid. En viktig funksjon er disippelgjøring, som krever lederskap som møter kulturen i handling, og ikke bare leser eller snakker om å gjøre det. Apostelen har en tydelig lederfunksjon som viser hvor den misjonale retningen går, i møte med kulturen. Pastorens rolle er ikke tradisjonalistisk, hvor pastoren står øverst i et hierarki med assistenter og menigheten under seg. Samtidig mener Roxburgh at en heller ikke skal gå til det andre ytterpunktet og snu hierarkiet helt på hodet, slik at pastoren ikke lenger har et lederansvar, men bare er tjener. Den pastorale lederen må ifølge Roxburgh være tjenende, men også utøve ledelse – gjennom pastorens eget eksempel. Slik kan den pastorale lederen gå foran og lede menigheten i dens misjon, hvor hele menigheten utøver pastoral omsorg, tilbedelse, proklamering av evangeliet og administrasjon (Roxburgh 1997, 57-66).

Den danske teologen Knud Jørgensen skriver om tjenermotivet i kristent lederskap og presiserer at de greske termene som oftest brukes i NT når det er snakk om lederskap er diakonos (tjener), doulos (slave), hyperetes ("under-roer") og leitourgos ("ansatt"). Ifølge Jørgensen snus dermed en tradisjonell forståelse av lederskapet på hodet. Lederne er tjenere, ikke herskere, som selv står under autoriteten til en annen – nemlig Gud. En oppgave som er viktig i tjenende lederskap, er å gjøre andre i stand til å tjene (Jørgensen 2012, 23-26). Videre vektlegger Jørgensen at evne til å utøve lederskap i Bibelen knyttes til gaver gitt av Gud. Her nevnes blant andre apostler, profeter, evangelister, hyrder og lærere,¹² samt gaver til å administrere og lede. Jørgensen vektlegger at lederskapet skal fordeles mellom ulike mennesker med ulike gaver og evner (Jørgensen 2012, 38-40). For Jørgensen er lederskapets rolle først og fremst å utruste de troende til å ta del i det allmenne prestedømmet for å bidra i *Missio Dei* – Guds misjon (Jørgensen 2008, 95ff).

Det kristne lederskapet har også en side som ikke handler om å utøve lederskap gjennom handling, slik som vi har sett over, men som handler om lederens eget indre liv og forholdet til Herren. Dette er nylig blitt satt på agendaen gjennom teologen Tone

¹² Ef 4.11-12

Stangeland Kaufmans doktorgradsavhandling, som omhandler spiritualiteten til prester i Den norske kirke (Kaufman 2011). Innenfor samme tematikken skriver teologen Tore Laugerud at "å finne det rette målet mellom stillhet, bønn, hvile og handling er en grunnleggende utfordring for en misjonerende kirke."¹³ Her pekes det på en spenning mellom eget indre liv og forholdet til Gud, og handling – for eksempel det å utøve lederskap i praksis.

Den danske presten Carsten Haugaard Nielsen har en interessant modell som inkluderer elementer både av indre trosliv og ytre operativ ledelse. Han skriver om *presten* innenfor rammen av Den danske folkekirken, og deler inn prestens funksjon i fire hovedposisjoner: Vitne, hjelper, åndelig leder og leder i menigheten. Presten er et vitne og en forkynner, slik som Døperen Johannes. Presten er også en hjelper, som hjelper folk til å høre Ordet gjennom å bruke andre vitenskaper som psykologi, sosialvitenskap, retorikk, didaktikk og praktisk teologi.

Nielsen mener at det siden 1990-tallet har vært et todelt fokus på presten som leder, nemlig rollen som åndelig leder (heretter gjengitt *åndelig veileder*) og leder i menigheten (heretter gjengitt *operativ leder*). Om presten skal fungere som åndelig veileder, må helligjørelsen gjenoppdages. For å kunne lede andre mennesker "inn i det hellige", må presten selv vokse i helligjørelsen. Som en metafor på dette refererer Nielsen til den katolske presten Henri Nouwens' begrep: "Den sårede helbreder" (Nielsen 2008, 83-84). Prestens rolle er å helbrede andre mennesker på dypet, men bare den som selv er såret kan være med på å gjøre det. Nielsen mener dette er et viktig korrektiv i en tid som avviser den åndelige virkeligheten. I tillegg søker denne strømmingen tilbake til kirkens tradisjon for åndelig veiledning. Her peker Nielsen også på en fare, nemlig utelukkende å forstå kristent lederskap som *åndelig* lederskap. Presten har også et konkret ledelsesarbeid å gjøre, og her kommer fokuset på presten som operativ leder i menigheten. Nielsen mener at det er situasjonen kirken nå er i som krever denne formen for lederskap. Kulturen og kirken er i forandring, og derfor trengs det en lederrolle som betoner visjon for framtiden og evner til å lede gjennom endring. Som operativ leder er prestens rolle å gi plass til og utruste kirkens medlemmer til tjeneste i kirken, slik at det allmenne prestedømmet kommer i funksjon.

Under presten som operativ leder plasserer Nielsen også Crofts tredje dimensjon, nemlig presten som tilsynsmann (episkopos). Han presiserer at presten ikke kun skal

¹³ <http://www.areopagos.org/pages/side.aspx?nr=344>, 04.03.2013

være operativ leder, men være det i tillegg til de andre dimensjonene (se over). Presten må som operativ leder stå i spissen for menighetens visjon, enhet og forandring. Slik kan han hjelpe menigheten til å finne svar på spørsmål som: "Hvorfor er vi her, hva vil vi og hvordan kommer vi dit?" I tillegg må presten utruste menigheten til tjeneste og ta vare på seg selv, forholdet til Gud og til andre gjennom å balansere Crofts tre dimensjoner. Denne formen for ledelse er likevel maktfri og tjenende, hvor lederskapet utøves sammen med andre (Nielsen 2008, 82-85).

På bakgrunn av materialet jeg nå har gjort rede for, vil jeg hevde at kristent lederskap har to sider, som begge er nødvendige for at en skal kunne snakke om kristent lederskap i hele sin bredde: En *indre* og en *ytre* side. Disse to sidene baseres på Nielsens inndeling mellom den pastorale lederen som åndelig veileder og som operativ leder i menigheten. I tillegg supplerer jeg med noen utfyllende motiver fra de andre teoretiske perspektivene (og min egen forforståelse, se punkt 1.5) i min definisjon av hva jeg forstår med lederskapets indre og ytre side. Dette vil være mine to hovedkategorier i møte med pastoralt lederskap hos Malm og Hybels og tjene som mitt analysebegrep. De vil hjelpe meg til å strukturere ledelsesidealene i kapittel 2 og 3. Før jeg definerer og innholdsbestemmer disse begrepene nærmere, vil jeg kort vise til noen teoretikere jeg vil benytte meg av i drøftingskapittelet (kapittel 4).

Noen relevante perspektiver for drøftingen av spenninger i forbindelse med lederskapets indre side vil jeg blant annet hente fra Henri Nouwen, og teologen Dennis P. Hollinger. Fordi jeg skriver i og for en norsk kontekst, vil jeg spesielt benytte meg av noen norske teoretikere i drøftingen. Disse er tidligere biskop Olav Skjevesland, nåværende biskop Ole Christian M. Kvarme, Lars Råmunddal og teologene Leif Gunnar Engedal og Harald Hegstad. I tillegg vil jeg benytte meg av bibelkommentarer for å drøfte noen poenger mine figuranter avleder fra bibelteksten. I dette kapittelet gjør jeg ikke videre rede for posisjonene til dem jeg nå har nevnt, fordi deres rolle er å være stemmer inn i spenningsområder som reiser seg på bakgrunn av det jeg finner ut gjennom analysen i kapittel 2 og 3.

1.4.3 Begrepsavklaring

Lederskapets indre og ytre side

Det er nå nødvendig å definere noen sentrale begreper fra problemstillingen og

delspørsmålene. Med *lederskapets indre side* forstår jeg lederens eget åndelige liv.¹⁴ Det er denne siden som i stor grad er skjult for offentligheten. Her plasseres bønn, kontemplasjon, stillhet, åndelige øvelser – det å søke Gud. I denne kategorien forstår jeg også det personlige livet, forholdet til familie og fritid inkludert. Relasjoner og vennskap i og utenfor menigheten er viktige i seg selv, ikke fordi de kan bidra til økt aktivisme og virksomhet. Lederens karakter og integritet er viktige stikkord. Her er det ikke dyktighet som er det sentrale, men tro og overgivelse til Kristus. Selv om åndelig veiledning og sjelesorg forutsetter handling, forholder en seg der til "det indre livet", så jeg forstår også dette som en del av lederskapets indre side. Dette aspektet harmonerer med Nielsens forståelse av åndelig lederskap som nevnt over (1.4.2).

Lederskapets ytre side forstår jeg som den delen av lederoppgaven som har en mer offentlig og synlig karakter. Her er det konkret handling som kommer i fokus. Den operative utøvelsen av lederskapet ligger her, hvor en arbeider med menigheten som organisasjon etter visjon, mål og strategier. Forkynnelse hører også hjemme her, sammen med aktivt å tjene andre mennesker. Her kommer de bibelske motivene med ulike tjenester og nådegaver til bruk i kirken inn, og lederutvikling vektlegges for å hjelpe andre til å tjene. I lederskapets ytre side er det en stor fordel at lederen er dyktig til det han gjør. Dette harmonerer med Nielsens forståelse av operativt lederskap som nevnt over (1.4.2).

Den pastorale lederen

Jeg kunne ha brukt *pastoren* som innfallsvinkel på min problemstilling. Det kunne ha fungert fordi jeg i min oppgave primært skriver om pastoren i en lokalmenighet med et lederansvar i menigheten, som kan være både mann, kvinne, prest i Den norske kirke (Dnk) eller pastor i et annet trossamfunn. Likevel er betegnelsen *pastor* lite brukt i mange sammenhenger, ikke minst innenfor Dnk, og det kan dermed bli knyttet for tett til frikirkebevegelsen. *Presten* har noen av de samme begrensningene, da betegnelsen primært knyttes til én bestemt rolle i Dnk eller i Den katolske kirke.

¹⁴ Jeg kunne valgt å benytte meg av spiritualitetsbegrepet her. Kaufman skriver i sin doktorgradsavhandling at spiritualitet handler både om forholdet til Gud, til vår neste og til oss selv (Kaufman 2011:24). Både spiritualitet og lederskap er vide begreper det kan være vanskelig å avgrense fra hverandre, og begge beveger seg innenfor disse tre relasjonene. Det blir derfor ryddigere om jeg primært holder meg til lederskapsbegrepet, men i det gir jeg også plass til klassiske spiritualitetsselementer som bønn, stillhet og det nære forholdet til Gud – nettopp dette er også viktige elementer i en kristen lederskapsforståelse.

Selv om pastoren/presten i menigheten er min primære horisont, skal jeg jobbe med en problemstilling som forhåpentligvis vil være relevant for et bredt spekter av menighetsledere fra ulike konfesjoner, for ledere i kristne organisasjoner, samt for frivillige ledere i menigheter og foreninger. Malm og Hybels bruker ofte *lederen* i sine bøker. Det er en betegnelse som lar seg overføre til mange ulike kontekster, men har samtidig en svakhet fordi ordet *leder* sjeldent brukes om menighetens ledere, både i vår tid, gjennom kirkehistorien og i NT. For å ivareta at jeg i min oppgave snakker om et spesifikt kristent lederskap, uten å begrense meg til én bestemt tradisjon eller konfesjon, eller kun til lønnede menighetsledere, bruker jeg en betegnelse som kan inkludere både lønnede menighetsledere, ledere i kristne organisasjoner og frivillige ledere: *den pastorale lederen*. Likevel bruker jeg for enkelhets skyld noen ganger *lederen* som betegnelse, men det må da forstås som den pastorale lederen.¹⁵

1.5 Metodiske refleksjoner

Denne oppgaven byr på noen metodiske utfordringer, og dem vil jeg nå belyse og drøfte. Mitt hovedanliggende er ikke først og fremst å forstå hva Hybels eller Malm personlig mente på det tidspunktet de skrev sine bøker om ledelse.¹⁶ Jeg skal heller ikke framstille hele Hybels' og Malms fullstendige lære og praksis innenfor ledelsesfeltet. Min oppgave er å jobbe med saken *kristent lederskap*, slik den framkommer i min analyseenhet. Systematisk teologi er ikke bare interessert i hva som har blitt hevdet i historien, men har en aktuell horisont og tilstreber å ha et normativt preg, gjennom en kritisk vurdering av ulike posisjoner på bakgrunn av teologiens egne normer og kriterier (Sannes 2008, 35-49). Derfor vil jeg i oppgaven også forholde meg til noen aktuelle praktisk-teologiske problemstillinger.

Filosofen Jon Wetlesen har gitt en framstilling av Hans-Georg Gadammers filosofiske hermeneutikk. Grunnleggende for Gadammers filosofiske hermeneutikk er at en antar at det som teksten først og fremst handler om, er saken den framstiller. Her flyttes altså fokuset fra forfatteren til selve saken og dens gyldighet eller sannhet

¹⁵ For den språklige flytens skyld referer jeg i min avhandling til den pastorale lederen kun som "han", uten at jeg av den grunn avskriver kvinnelig lederskap.

¹⁶ En metodologisk, eller historistisk hermeneutikk, handler om prøve å forstå hva forfatteren til en gitt tekst mente da han skrev teksten. Denne hermeneutikken retter altså ikke fokuset mot saken som teksten handler om, men mot forfatteren selv. Om det som hevdes er sant eller ikke har ingen betydning. Det som er viktig er det språket som brukes for å uttrykke saken (Wetlesen 1983, 228). Leseren blir innenfor en metodologisk hermeneutikk kun en tolker, og kan ikke opptre som kritiker av saken teksten omhandler (Wetlesen 1983, 221).

(Wetlesen 1983, 221). Gadammers tilnærming gjør det mulig å gå inn i samtale med en tekst med et spørsmål fra ens egen horisont for å få teksten til å tale. Når tekstens horisont møter mottakerens horisont, skjer det som Gadamer kaller en *horisontsammensmeltning*. Dette gjør at det kan stilles nye spørsmål, som igjen kan gi nye svar. Teksten kan derfor gi svar på spørsmål som ligger utenfor tekstens opprinnelige horisont og kontekst. Dermed kan jeg gå til både Malm og Hybels med en annen problemstilling enn den de selv jobbet ut fra når de skrev sine tekster, og forhåpentligvis komme fram til noen meningsfulle svar (Wetlesen 1983, 232, 244).

Forfatterne bruker andre betegnelser enn det jeg gjør. De skriver populære/oppbyggelige tekster, mens jeg skal skrive en akademisk tekst. Dermed har mine figuranter, sekundærlitteraturen og jeg hver vår horisont i møte med pastoralt lederskap. Her får vi da minst fire horisonter som kan være utfordrende å holde sammen, men en horisontsammensmeltning er likevel innen rekkevidde, så lenge det er mulig å påvise en felles saklighet. Det blir derfor viktig for min del å lytte til hva tekstene sier og være åpen for at det brukes andre ord og betegnelser enn det jeg selv bruker og det som normalt brukes i akademien.

I tillegg må jeg være bevisst på forfatternes forskjellige utgangspunkt: Bill Hybels er pastor for en "megakirke" som har opplevd stor vekst, mens Magnus Malm er retreatleder og har, som han beskriver i boken, opplevd å bli utbrent av tjenesten som redaktør. Dette gir dem forskjellige horisonter å snakke om den pastorale lederen innenfor og det er naturlig å forvente ulike betoningene. Det er likevel aktuelt å sammenligne dem, fordi *saken* kristent lederskap er den samme, og en kritisk drøfting av de ulike posisjonene er nødvendig for å finne ut av hvilke idealer som er holdbare og aktuelle å ta med seg inn i en annen horisont enn deres egen.

I møte med en tekst har vi alltid flere fordommer. For Gadamer er ikke fordommer noe negativt, men en nødvendig forutsetning for forståelse. Vi kommer til teksten med mange ubegrunnede standpunkter, som må møtes av motforestillinger. I denne spenningen kan en reise spørsmål til teksten. For min oppgave er det viktig å være klar over at jeg har flere fordommer i møte med Malm og Hybels, blant annet meninger jeg selv har og inntrykk av hvor forfatterne samstemmer og hvor de er uenige (Wetlesen 1983, 226-227, 243).

For Gadamer er det viktig at spørsmålet en kommer til tekstene med er *ekte*, i betydningen at det er et spørsmål en ikke vet svaret på på forhånd, og at en lar sine

fordommer utfordres av teksten. Slik må jeg åpne for å la mine fordommer om hva de viktigste lederfunksjonene er utfordres av mine figuranter (Wetlesen 1983, 225, 229).

Når jeg leser Malm og Hybels, må jeg møte dem i en hermeneutisk sirkel og forstå helheten ut fra delene og delene ut fra helheten. Det vil si at jeg må prøve å finne et helhetlig svar på min problemstilling hos hver av dem, samtidig som jeg jobber med enkeltpoenger eller enkeltdeler i deres framstillinger – og hele tiden drøfte disse opp mot den innbyrdes helheten. Slik vil jeg også kunne kritisere framstillingen deres: I hvilken grad passer delene deres inn i helheten? Det vil kunne hjelpe til en kritisk drøfting av deres posisjoner (Wetlesen 1983, 235-238).

Kapittel 2: Magnus Malm

Jeg vil nå gjøre rede for Magnus Malms mest sentrale perspektiver på pastoralt lederskap ved hjelp av det analytiske verktøyet *lederskapets indre og ytre side*.

2.1 Lederskapets indre side

Størstedelen av det Malm skriver kan plasseres i lederskapets indre side, og kun de momentene som er mest relevante for forholdet mellom lederskapets indre og ytre side blir presentert her.

2.1.1 Kallet

Kallet er et viktig begrep for Malm. Han forteller sin egen historie om hvordan han så på sin tjeneste som redaktør i "Nytt liv" som sitt kall, men hvordan han litt etter litt lot dette kallet definere hele sin identitet. Det endte med at han "møtte veggen", og ekteskapet kom i stor fare. For Malm er det viktig å betone at kallet handler om at en er kalt til fellesskap med Kristus, ikke til å *gjøre* noe for Gud primært. Den misforståelsen knytter han til det han kaller "den moderne sivilisasjonens grunnlag: 'du er hva du gjør'" (30). Han påpeker at gjennom store deler av kirkehistorien har kallet blitt forstått som et kall til en oppgave, noe han ønsker å ta et oppgjør med. Han vektlegger at mennesket er skapt i Guds bilde og har opprinnelig sin identitet nettopp i det, men gjennom syndefallet startet jaget etter å bli noe, gjennom å gjøre noe. Å forstå at denne koblingen mellom å gjøre og kallet fra Gud er feil ifølge ham. Dette er svært viktig når Malm definerer fundamentet for en kristen leder, nemlig forholdet til Gud som ikke handler om hva mennesker kan gjøre for Gud, men hva han har gjort for oss (22-31). "Kallet er et kall til gjenoppretting av relasjonen mellom Gud og mennesker, for at de [menneskene] skal bli hele og finne sin sanne identitet" (48).

Malm tilskriver også protestantisk teologi noe av ansvaret for at kallet har blitt forstått som et kall til en oppgave. Dette fordi at gjennom betoningen av at en ikke kan gjøre noe i relasjonen til Gud for å bli frelst, ble ifølge Malm fokuset i stedet flyttet mot ytre aktiviteter som forkynnelse, teologiske studier, organisering, samfunnsengasjement

og kirkebygging. Tjenesten kom dermed i hovedfokus i stedet for relasjonen til Gud (Malm 1991, 28-31, 100).¹⁷

Den tradisjonelle forståelsen av at kallet handler om et kall til en bestemt oppgave vil gi alvorlige resultater ifølge Malm: Gudsbildet ødelegges fordi Gud ikke lenger blir far, men arbeidsgiver. Å søke Gud blir dermed ikke viktig i seg selv, men bare interessant i den grad Gud kan vise lederen hva hans kall er. Relasjoner til medmennesker ødelegges – medmennesker blir objekter for lederens kall, hinder for kallet eller de som støtter hans kall. Forholdet til en selv ødelegges gjennom at en bygger sin identitet på det en gjør, i stedet for på en ubetinget kjærlighet fra Gud, og en slik identitet er slitsom å holde oppe, mener Malm. På denne bakgrunnen ønsker Malm å skille kallet helt fra lederoppgaven, selv om han fastholder at de står i en sammenheng (147).

I tillegg mener Malm at den tradisjonelle kallsforståelsen lager et skille i menigheten, mellom et A- og B-lag, nemlig de som "har fått kallet" og som produserer åndelighet, og de som "ikke har fått kallet" og som konsumerer denne åndeligheten. Malm mener at det som skiller en kristen leder fra en som blir ledet ikke er arten av kallet, begge kalles til fellesskap med Kristus, men dybden av kallet. Det eneste som gjør en leder annerledes er at han har gått litt lenger i kallet, slik at andre kan se hvor veien går. Gud er til stede med sitt kall *her og nå*, det handler ikke om en stor "kallshendelse" i framtiden. En slik futurisk forståelse av kallet karakteriserer Malm som en flukt fra eget liv og fra virkeligheten. I stedet er enhver kristen kalt til å elske Gud der han er til enhver tid.

Alt som foregår i lederskapets ytre side bør stamme fra kjærlighetsrelasjonen til Gud ifølge Malm. Å søke Gud blir derfor det sentrale i lederrollen. Han fastslår at denne holdningen ikke fører til virkelighetsflukt fordi det nettopp er Kristus som er tilværelsens sentrum. Hans tese er at vi ikke er bestemt til store ting, men til å forbli "unyttige tjenere." Utsagnet "søk ikke innflytelse, søk Gud!" brukes av Malm, og det oppsummerer noe av holdningen hans til hva det vil si å utøve kristent lederskap. Dette illustreres med ørkenfedrene og klosterbevegelsen som, ifølge ham, i utgangspunktet ikke hadde noen tanke om å få innflytelse, men fikk det likevel gjennom å søke Gud (95-104).

¹⁷ Da alle sitater i dette kapitlet er fra Malm (1991), vil videre sidehenvisninger kun gis gjennom sidetall i parentes

2.1.2 Lederens personlige liv

Malm åpner *Veivisere* med å hevde at utøvelsen av lederskap ikke kan skilles fra lederens eget liv. Han mener at "kristent lederskap først og fremst betyr å formes til et forbilledlig liv, ikke bare å utføre et visst arbeid så effektivt som mulig" (191-192). Dermed vektlegges lederens livsførsel som langt viktigere enn den ytre lederoppgaven. Dette henger sammen med at Malm mener at en alltid reproducerer seg selv i den en leder, på godt og vondt (127).

Malm skriver at "alle ambisjoner om lederskap står og faller med din egen personlighet. Selv de mest blendende teorier eller teologier om hvordan ting skal gjøres, overdøves før eller senere av lederens eget liv" (57). Lederens eget liv er derfor veldig viktig og ikke noe som kan skyves bort og undergraves til fordel for lederoppgaven. Det gjelder også for ekteskapet, som er et kristent arbeid som må prioriteres. Den pastorale lederen må også ta på alvor kroppens signaler om tretthet, hvis ikke mener Malm at faren er stor for at en lager en falsk fasade av åndelighet som ikke bunner i sannheten om eget liv, og en blir et "åndelig uhyre som har tynt livet ut av seg selv og nå er i full gang med å gjøre det samme med sine medmennesker." Dette betyr at lederen skal vokte seg for å ta på seg oppgaver han ikke er moden for og for å si noe han ikke har dekning for i eget liv (57-66, 197ff).

2.1.3 Indre trosliv

Malm mener at dersom lederen har et rikt indre liv, kan det tjene som en kilde for dem han leder (15). Derfor er det indre livet selve kjernen i det kristne lederskapet for Malm, og det er et hovedtema i *Veivisere*. I det følgende presenteres kun et utdrag av dette temaet.

Malm advarer mot en nyttetenkning i det å søke Gud. Det indre livet representerer selve kallet og må ikke reduseres til kun å være en forberedelse for lederoppgaven. Da reduseres Gud til en kraftkilde og mennesker objektiveres. I forlengelsen av dette mener Malm at bønnen primært må kretse omkring Gud selv, ikke om tjenesten eller lederoppgaven. Dette motivet finner Malm i gudsnavnet: "Jeg er den jeg er" – i kontrast til avgudene, som ble tilbedt instrumentalistisk for å få god fruktbarhet og framgang i krig. Gud skal tilbes gjennom menneskets indre liv for hans egen skyld, ikke med tanke på hva det kan føre til. Malm kritiserer protestantiske kirker, som har vektlagt preken og virksomhet sterkere enn bønn og taushet (100-104).

Tausheten er viktig for det indre livet, mener Malm. Han viser til både Skriften og tradisjonen med mange eksempler på mennesker som for en avgrenset periode levde i stillhet borte fra all distraksjon. Malm mener dette ikke bare er for dem som er spesielt "kontemplativt anlagt", men en viktig del av det å være kristent lederskap. Han kaller tausheten "basisen for det indre livet". Jo større den ytre tjenesten er, desto større er behovet for et rikt, indre liv. Her er tanken om effektivitet og resultater helt fremmed. Like fullt argumenterer Malm for at tausheten og det indre livet bør være en selvfølgelig del av arbeidstiden til en pastor. Tausheten kalles "bønnens mor", og Malm beskriver bønningen som det stedet en får være seg selv i møte med Gud, ikke et sted en blir møtt med alle slags krav. Han gir flere konkrete råd til bønnelivet: En kan få hjelp av retreat, en fast bønnedag, daglige bønnestunder og den "stadige bønningen"¹⁸ (110-126). I sammenheng med dette er tørsten etter Gud et viktig moment for Malm. Den som selv tørster etter Gud blir en kilde til liv og tro for andre (108-109).

En annen dimensjon med bønningen er det å høre Guds stemme. Malm mener Gud sender mennesker i vår tid til konkrete oppgaver og viser hver enkelt sin plass. Guds ledelse kan erfares gjennom øvelser, og han betoner momenter fra kristne forfattere som Ignatius av Loyola og Wilfrid Stinissen som eksempler på dette. Det eneste lederen trenger å konsentrere seg om er å være trofast mot Kristus og fordype seg i forholdet til Ham, så blir det Hans oppgave å "hviske (...) i øret" når tiden er moden for oppgaven (148-160).

Malm nevner tre områder som er viktige å bli kjent med i seg selv som en forutsetning for å kunne bli kjent med Gud: Synd, sår og bindinger. Her skal jeg primært peke på syndens rolle.

En leder må være bevisst syndens innflytelse i sitt liv og vite hva en skal gjøre med den. Som forbilde trekker han fram Paulus, som i presensform sier at blant syndere så er han den største.¹⁹ Synd kan handle om penger, makt og selvisk seksualitet. Den kan være bevisst eller ubevisst, og han nevner flere eksempler. "Kjærligheten til Jesus vokser med min egen syndserkjennelse", mener Malm (107). Selv om svakheten (2.1.4) og syndserkjennelsen har noen fellestrekk, er det tydelig at Malm klart skiller disse begrepene. Likevel representerer begge dimensjonene en mulighet for å bli tettere knyttet til Kristus. Svakheten trenger derimot ikke tilgivelse slik som synden gjør, men

¹⁸ 1 Tess 5.17

¹⁹ 1 Tim 1.15

det er viktig at begge deler erkjennes. Lederen er en åndelig veileder når han vokser i syndserkjennelsen slik at han kan hjelpe sin bror med å "ta flisen ut av øyet"²⁰(69-93).

I forbindelse med synden advarer Malm spesielt mot hovmodet og understreker med nok et sitat av Wilfred Stinissen at "hele den kristne tradisjonen advarer mot en urealistisk radikalisme, som ikke er noe annet enn kamuflert hovmod." Slik kan store ambisjoner i eget trosliv og i tjenesten i bunn og grunn komme fra hovmodet (244).

I arbeidet med det indre livet er sjelesorg et viktig punkt for Malm. Det gjelder i forbindelse med syndsbejelse, i arbeidet med sår påført av andre og skaper et rom der en kan være ekte og legge ned sin fasade (78ff).

Det indre livet preges også av kamp, skriver Malm. Det er en pågående kamp mot Djevelen, selv om Gud allerede har vunnet. Det er også en kamp mot utbrenthet, kjedsomhet, mot angst, fristelse og angrep og et stadium som omtales som "sjelens natt". Erfaringene fra disse kampene er nødvendige for å bli styrket, slik at lederen frimodig kan holde ut i tjenesten. I tillegg tjener disse vanskelige erfaringene til å gjøre lederen enda mer avhengig av Gud (245-205).

2.1.4 Svakhhet og overgivelse

Malm betoner at det ikke er lederens styrke som kan hjelpe verken Gud eller kirken, men lederens svakhhet og overgivelse. Dette forklares blant annet med Peter (og Andreas), som fikk høre av Jesus: "Følg meg, så vil jeg gjøre dere til menneskefiskere."²¹ Her vektlegges ikke Peters styrker, men hans villighet til å følge Jesus. Det er Jesus som skal gjøre Peter til menneskefisker. I møte med Gud er overgivelse alt lederen kan bidra med, så er det Guds oppgave å forme ham (48-56). Følelsen av utilstrekkelighet mener Malm er avgjørende for å kunne bli brukt av Gud, og profetene Jesaja, som mente han ikke var verdig på grunn av sin synd, og Jeremia, som mente han var for ung for oppgaven, er eksempler på dette (158).

Malm løfter også fram spørsmålet Jesus stiller Peter etter at Peter har fornektet ham: "Elsker du meg?"²² Malm skriver: "at Jesus så uttrykkelig bekrefter at Peter fortsatt har et lederansvar, må for tid og evighet knuse alle forestillinger om at kristent lederskap bygger på dyktighet" (95). Slik defineres lederens hovedoppgave som å elske

²⁰ Luk 6.39-42

²¹ Matt 4.19

²² Joh 21.16

Jesus gjennom overgivelse til Ham, og lederens dyktighet er i denne sammenhengen ikke interessant.

Manglene i lederens liv er ikke først og fremst et problem, de er muligheter for å la Guds nåde skinne gjennom lederen. Erkjennelsen av egen svakhet er viktig for å kunne lede andre. Malm illustrerer dette med at lederen ikke skal være en vakker beholder som pyntes så den ser fin ut på utsiden. Slik karakteriserer Malm fariseernes åndelighet. I stedet skal lederen være "et flekkete glasskår" hvor noe av Guds lys får skinne gjennom, noe som baseres på Paulus' ord om at "Guds kraft fullendes i svakhet."²³ På samme måte løfter Malm fram at når Paulus skrev brev til menighetene, var det ikke sine bragder han skrev om, men om lidelse, prøvelser og fengselsopphold.²⁴ "(...) for den kristne som vet at Gud er blitt menneske i Kristus, er det nettopp i det menneskelige Gud gir seg til kjenne". Nettopp i svakheten mener Malm at en møtes som mennesker, og det er et helt avgjørende element i kristent lederskap (18). Lederens rolle blir med dette å modellere denne svakheten gjennom å leve et gjennomskinnelig liv (127-135).

Svakheten og avhengigheten av Gud er videre en forutsetning for å få Åndens gaver og utrustning. Idealet for Malm er ikke en sterk, tydelig leder, men en svak leder, som er helt overgitt til Guds vilje. Det er først når en leder knuses av erkjennelsen av egne mangler, at Gud kan bruke ham. Derfor erfarer ledere også ørkenperioder og kamp mot seg selv og djevelen, slik at motivene renses og lederen kan drikke av "kilder som aldri berøres av ytre omstendigheter" (226-235).

Malm skriver om hvordan lederen frimodig kan bruke sin tro og gå dit Herren leder i tjenesten (220-224). Malm påpeker at det er svært utfordrende, men mulig fordi lederen kan gå i Guds kraft. Videre påpekes forskjellen mellom å "kjempe i egen kraft og å bæres av Guds kraft" (225). Å bli fylt av Ånden, enten det skjer plutselig eller gradvis, er avgjørende for kristent lederskap, for at arbeidet skal bli til Guds ære og tjene hans mål. Malm mener, sammen med Wilfrid Stinissen, at Gud gir nok kraft til å gjennomføre det han ber lederen gjøre. Kristen vekst beskrives som en vekst *nedover*, "mot en smertefull erkjennelse av egne mangler", og Åndens gaver gis fordi lederen i seg selv ikke er i stand til å gjøre Guds gjerning (224-229).

²³ 2 Kor 12.8-9

²⁴ 2 Kor 1.8-9

2.1.5 Motivasjon

For Malm er det viktig å skille mellom målet med arbeidet og motivasjonen for å arbeide. Målet kan eksempelvis være å "vinne tenåringer for Guds rike", mens motivasjonen handler om hvorfor en arbeider akkurat med dette. Motivasjonen kan ikke bygge på en utrygghet i relasjonen til Gud og et ønske om å gjøre ham tilfreds. Dette vil ifølge Malm føre til et arbeid tynget av skyld, som også spres til andre. Motivasjonen kan heller ikke bygge på alle behov som finnes fordi det vil føre til utbrenthet, skriver Malm. Dette begrunnes videre med at Jesus ventet i 30 år før han begynte sin tjeneste, selv om behovene var til stede hele tiden.

Malm mener at pastorens gaver og arbeidskraft heller ikke kan være motivasjonen. Det vil føre til et stort "jeg" som kommer ovenfra som "den store hjelper". Da blir pastoren en hindring for at Guds Ånd selv kan komme i kontakt med disse menneskene. Lønn, sosial status, varierte oppgaver, innflytelse og kontakt med mange mennesker kan heller ikke være motivasjonen for kristent lederskap. Pastoren må heller ikke la seg styre av kommentarer som "Du som er så flink med ungdommen...". Likevel mener Malm at elementer som disse *kan* inneholde noen ledetråder om hva Gud leder til, men han løfter fram et annet bærende motiv for motivasjonen: Vissheten om å være sendt av Gud. "Kallet er et kall til Jesus. Sendelsen er at denne Jesus sender meg ut i et oppdrag".²⁵ Denne vissheten må være hovedmotivasjonen for kristen tjeneste, ifølge Malm (143-150). For at pastorens initiativ skal bli til velsignelse for andre mennesker, skriver Malm at motivene må renses. Dette kan skje gjennom kriser, og en kontinuerlig omvendelse fra gale motiver er derfor nødvendig (222).

2.2 Lederskapets ytre side

Lederskapets ytre side er noe nedtonet hos Magnus Malm sammenlignet med lederskapets indre side. Det i seg selv illustrerer noe av hans hovedpoeng, nemlig at kristent lederskap først og fremst handler om det indre livet og forholdet til Gud. Likevel finnes det en del elementer fra lederskapets ytre side, samt flere implikasjoner som jeg vil belyse i det følgende.

²⁵ *Sendelsen* bli behandlet under 2.2.1

2.2.1 Lederskapets begrunnelse og rolle

Som vi har sett over er det ikke lederens styrke, men svakhet som er det sentrale. Det er ikke lederens oppgave å bygge kirken, det er det Jesus som gjør ifølge Malm (40).²⁶ Han slår tydelig fast at "Gud trenger oss ikke" og hevder at "jo mer nødvendig vi synes vårt eget lederskap er, jo mindre gjør vi Gud" (32). Videre skriver han: "Ingen reformasjon og fornyelse i kirkens historie har begynt med gjenoppdagelsen av hva åndelig lederskap er, men en gjenoppdagelse av hvem Gud er" (33). Menneskers lederinnsats og Gud kontrasteres her. Han skriver også at "vi oppfatter vår tro og vår tjeneste som menneskets umistelige bidrag til Gud, som om det bare var gjennom dette han er i stand til å komme nær og virkeliggjøre sine planer på jorden", og mener at det er et alvorlig blindspor (32). Malm illustrerer dette med avgudene fra GT, som trenger støtte for å bli holdt oppe, mens Guds tale til Jesaja formidler at det i stedet er Gud som holder Jesaja oppe.²⁷ Å si at Guds verk står og faller med menneskets innsats blir for Malm at mennesket setter seg i Guds sted og forvrenger gudsbildet, slik at Gud blir en avgud. Malm kontrasterer det Gud selv gjør med menneskers innsats når han skriver at utbredelsen av evangeliet i middelhavslandene *ikke* skjedde ved menneskers innsats, men ved at Jesus "virket gjennom sine disipler" (42).

Malm advarer direkte mot autoritært, karismatisk lederskap – herunder menneskers krav på å ha autoritet fra Gud til å styre mennesker. Han kontrasterer også åndelig og "verdslig" lederskap, og poengterer videre at åndelig lederskap er noe *annet* enn embetsroller og stillinger. Denne kontrasteringen finner vi igjen senere i boken også,²⁸ dette fordi lederen må være *verd* å følges, slik Kristus er det (14-19, 33-44). Malm mener at idet en leder prøver å forsvare sin autoritet, har han mistet den. Ved konflikt betones først og fremst det å være først ut i tilgivelsesprosessen som lederens oppgave. Å utøve lederskap gjennom å ta beslutninger er ikke nevnt her (32-43, 135-137).

For at dette ikke skal lede til et passivt syn på lederskap, poengterer Malm at selv om Gud ikke *trenger* menneskers deltakelse, kan han velge å gi mennesker ansvar. Et hovedpoeng er å framheve at Guds verk ikke står og faller med om mennesker tar

²⁶ Dette begrunnes med Matt 16.18 og at det er Jesus som er subjektet for verbet å bygge: "Du er Peter, og på denne klippen vil jeg bygge min kirke" (Bibelen, 2011)

²⁷ Jes 41.8-10

²⁸ S 127: "En viss stilling kan gi meg den formelle muligheten til å si og utføre visse ting og gjennomføre visse beslutninger, men lederskap i ordets egentlige forstand handler jo om en dypere innflytelse." Her betoner han forbildefunksjonen *over* organisert lederskap.

ansvar eller ikke. Som vi har sett tidligere, handler kallsmotivet for Malm ikke om en tjeneste eller lederoppgave, men om kallet til relasjon med Gud. Derimot skriver Malm om *sendelsen*, og med det forstår Malm den ytre lederoppgaven. Hovedpoenget er at lederen er kalt til fellesskap med Gud, som dernest og underordnet relasjonen, kan sende lederen til handling. Slik knyttes identiteten til Gud i kallet, og i sendelsen blir kallet til hjelp og glede for andre mennesker. Kallet er evig, men sendelsen er tidsbegrenset. Slik forstås enhver kristen tjeneste som en jobb, og det skilles kategorisk mellom kallet til Kristus og tjenesten og lederoppgaven i verden. ”Jeg gir meg ikke til oppgaven. Jeg gir meg til Gud slik at han kan gi meg til oppgaven” skriver Malm. Poenget med å skille dette er at arbeidet ikke må bli identitetsbærende. Selv om Malm gjør et hovedpoeng av å skille dette, fastholder han like fullt at kristen tjeneste også er å omsette kjærligheten til Kristus i handling, med Mor Teresa som eksempel (146-149). Men siden all kristen virksomhet først og fremst er Guds verk og ikke menneskers, må den pastorale lederen kunne skille seg fra det (261). Det er gjennomgående et skille mellom *relasjonen* til Kristus og det lederen *gjør* i tjenesten hos Malm.

Lederen kan ifølge Malm havne i to grøfter, enten å bli utbrent av tjenesten, eller sitte passivt og vente uten å gjøre noe. Malm mener at sendelsen er et samspill mellom Guds Ånd og menneskets villighet – en balanse mellom aktivitet og venting (158).

2.2.2 Herske eller tjene?

Tjenermotivet er svært viktig for Malm. Han betoner at den pastorale lederen ikke kommer ovenfra, men nedenfra, og illustrerer dette med Israels prester som bar paktkisten ut i Jordanelven, slik at folket kunne gå over (182). Lederen står derfor på bunnen og bærer de andre, og Jesus løftes også forbilledlig fram som tjener (138).

Malm skiller mellom å *dominere* og å *lede*. Å dominere vil si å binde andres initiativ, avfeie andres spørsmål, kritikk og forslag og hemme deres vekst og modning. En dominerende leder gjør gruppen avhengig av seg. På den andre siden betyr å lede å åpne dører, nemlig å vise muligheter for hvordan andre kan ta nye skritt og vokse og utfordre til å arbeide for målsettinger, som gir dem nye krefter og frigjør gaver de har. En slik leder gjør gruppen fri til selvstendig modning (166).

Å være en tjener betyr å tre tilbake og la Ånden lede mennesker. Malm presiserer at lederen ikke baner vei for Ånden med sine ord og handlinger, men må tre tilbake for å la Ånden fritt få lede. Her kontrasteres Åndens ledelse med lederskapet mennesker kan

utøve. Ånden er like mye til stede hos de som skal ledes som hos lederen, og i virkeligheten er det ikke lederen som leder, men Ånden. Derfor er det å utøve lederskap ikke en ensidig strøm fra lederen til de som ledes, men et samspill mellom dem og Ånden. Lederen skal ikke se på andre som objekter for åndelig påvirkning, men møte dem fra et lyttende perspektiv.

Malm advarer sterkt mot fristelsen til makt. Han presiserer at "vår innflytelse gir oss egentlig forferdelige muligheter til å såre og hemme andre mennesker," og det er en generell skepsis til makt som fenomen (167-169). Likevel er ikke makt i seg selv noe ondt – Jesus hadde også makt – men ledere må være verdige makten gjennom forbilledlige liv hvor de tjener andre og tar del i arbeidet. "Slik som de lever, er det bare en fordel å få ha dem som ledere!" oppsummerer Malm (171). Ledernes oppgave er å vente i tro på Ånden og Hans tid, i stedet for å handle selv når en finner det for godt. "Om Gud ikke handler, må en kristen leder kunne akseptere det i tro, tie og vente" (218). Dette symboliseres med illustrasjonen om at den som pløyer går bak ploegen, og ikke foran og drar den (223).

Malm advarer mot en sterk lederrolle hvor lederen ser seg selv som herre i menigheten og bruker maktmidler for å tvinge gjennom enhet. Dette går på bekostning av andres frihet og mangfoldet som finnes, og ifølge Malm er det dette mønsteret som fører til splittelse i menigheter. I stedet må det arbeides med å respektere hverandres forskjeller, men en slik endring starter alltid i lederens eget liv (183).

Maktbegjær er en av lederskapets største farer, og lederen trenger hjelp av andre for ikke å falle i fristelse til usunn bruk av makt. Lederen trenger også råd og hjelp fra andre fordi "fristelsen til alltid å tro at man vet best har ingen ting med lederskap å gjøre, heller med maktbegjær og en forvrengt virkelighetsoppfatning" (192). Likevel vektlegges tilrettevisning fra synd (192).

2.2.3 Visjon og mål

Selv om visjon og mål ikke betones veldig sterkt av Malm, skriver han noe om tematikken. Målet med kristent arbeid er å gi Gud ære gjennom å "(...) gi kjøtt og blod til Guds vilje på jorden og med hele vårt vesen reflektere Guds karakter tilbake til ham" (257). Her ser vi at den indre forvandlingen igjen betones, selv om det å "gi kjøtt og blod til Guds vilje på jorden" må forutsette aktivitet utover indre lederskap, altså elementer av lederskapets ytre side. Dette uttrykkes som et tydelig og viktig mål. Like fullt advarer

Malm mot en bruk av visjon som "krever at alle straks skal fatte hva den går ut på så de kan få se den virkeliggjort så fort som råd". Han hevder at "slike visjoner har en ubarmhjertighet ved seg som stemmer dårlig med Guds farshjerte og snarere bremser enn fremmer Guds verk" (256). Dette vil ifølge Malm bli en byrde for mennesker, og kan sees i sammenheng med hele hans syn på lederskap som en noe mer tilbaketrukket rolle. Menigheten kan ikke leve av prinsipper, idealer og teorier, men bare av et nært forhold til Kristus, mener Malm. Derfor er hans visjon først og fremst å elske Jesus, ikke en visjon om å gjøre noe stort (95). Her skilles lederskapets ytre fra lederskapets indre side. Målet er ikke først og fremst et punkt utenfor lederen selv, men Gud selv som allerede er nær i lederens eget liv her og nå (70).

Til tross for disse reservasjonene snakker Malm likevel om en visjon, det han kaller spydspissen i alt kristent arbeid: "å forme mennesker til Jesu disipler" (173). Han mener at alt kristent arbeid må underlegges denne hensikten og rettes mot dette målet. Dette innebærer imidlertid ikke å knytte mennesker til lederne, men å bygge opp selvstendige forhold til Jesus hos hver enkelt.

2.2.4 Resultater

Malm er skeptisk til betoning av resultater. Det er ikke resultater som gir en leder verdi, det er det kallelsen som gjør, og den er Guds verk alene. Det er Gud som gir vekst, ikke den som planter eller den som vanner.²⁹ Malm siterer "Broder Roger i Taizé", som sier at Guds ord skal sås bakover, over skulderen mens en går. Da blir en ikke hovmodig når det vokser, og en blir ikke bekymret når det ikke vokser, for en ser ikke resultatet. Malm mener at å ta fokuset bort fra resultater og heller fokusere på troskap mot Gud, gjør lederen fri fra stressende vurderinger av egen rolle og gir muligheten for å se Guds verk i et lengre tidsperspektiv (255). Malm mener altså at resultater i seg selv er uvesentlig, men at det er Guds ansvar, ikke menneskers og skriver:

Vi er overhodet ikke ansvarlige for resultatet av vårt arbeid, men bare for å utføre det så trofast mot Oppdragsgiveren som mulig. Så blir det hans ansvar å velsigne mitt arbeid så det fører til de resultater han vil. Skulle vi styres av resultatene våre, ville vi bli utbrente om de uteblir og overlegne om de blir gode (159).

²⁹ 1 Kor 3.5-9

Han bruker profeten Esekiel som eksempel på dette. Han ble sendt til "et trassig folk" uten å være garantert gode resultater. Mangel på resultater er ikke det samme som feilsteg, heller ikke er framgang et tegn på at det en gjør er rett. Poenget er troskap mot Gud (158-159). Malm presiserer at det ikke er kortsiktige resultater som teller, men den langsiktige effekten arbeidet har på kirken som helhet. Han sammenligner dette med en frisk celle og en kreftcelle. "Det viktige er ikke hvor fort den vokser, men hvilken virkning den har på kroppen"(220).

Malm påpeker også faren ved et resultatsfokus i møte med Gud. Gud er målet i seg selv, og hva relasjonen til Gud vil gi av resultater er helt uvesentlig for ham. En kan derfor ikke ta til seg av kjærligheten fra Gud *for å* gi til andre (95).

Selv om Malm er skeptisk til resultatsorientering, åpner han likevel opp for evaluering av arbeidet. Lederens troskap rettes mot Gud, ikke mot en konkret arbeidsmåte, og det kan bety at noen arbeidsmåter må endres (159). Spørsmål i evalueringen av arbeidet dreier seg om relasjonen til dem som ledes, hva som er bra med arbeidet, hvordan arbeidet kan utvikles og hva som er dårlig i arbeidet og som ikke fører mot det opprinnelige målet (174). En leder skal kunne glede seg over mål som nås, men Gud skal ha æren for det ifølge Malm (259).

2.2.5 Organisering

Hvordan mener Malm at lederskapets ytre side bør organiseres? Som vi har sett, advarer han mot at det skal være én sterk leder. Prester og pastorer bør settes fri fra sine ensomme roller. Malm vektlegger derfor delt lederskap, slik en finner det i Bibelen. Jesus valgte tolv apostler, sju personer ble satt inn som ledere for matutdelingen i den første kirken, og på apostelmøtet var det en samling av mange som drøftet hvilke avgjørelser som burde bli tatt (176-177). I stedet for et lederskap som preges av "sprakende effekter" eller er et ensomt "fyrverkeri på motehimmelen," er kristent lederskap "en gruppe lys som skinner rolig og tydelig i mørket" og kjennetegnes av pålitelighet (194). Med dette lederskapet forstår Malm ikke bare den lille ledergruppen, men hele den historiske og økumeniske kirken, som ikke står og faller med den enkeltes lederskap (194-195).

Malm advarer mot en forståelse av kristent lederskap i vår tid som han mener forsøker å beskytte Gud gjennom sterke og urokkelige strukturer, hvor lederen nærmest prøver å representere Gud gjennom selv å gjøre det Gud ikke gjør. Han siterer David

Watson, som har sagt: "Om Gud i dag trakk sin Hellige Ånd tilbake fra menigheten, ville 90% av virksomheten fortsette" (217). Ifølge Malm fører denne holdningen og arbeidsmåten til at lederen blir stående i veien til Gud. Lederne skal bevare *åpenbaringen*, men ikke Gud selv (217-218).

Når ledergrupper dannes, advarer Malm mot at det skapes et nytt skille mellom "prester og lekfolk", mellom et A- og B-lag. Ledergruppen bør ikke være en samling av "menighetens åndeligste og dyktigste medlemmer" (180). Det er ikke medlemmenes dyktighet som bør ligge til grunn, men deres svakhet, mener Malm. Ledere må derfor møtes i svakhet og som syndere for at ikke gruppen preges av maktkamp, falsk fasade og utbrenthet (175-181). Dette henger sammen med at det er Gud som velger sine medarbeidere, ikke lederne. Derfor må ledere tåle hverandres forskjeller, med Jesus og korset som forbilde. Å slippe mennesker en er forskjellig fra inn i livet sitt, er for Malm å slippe Gud inn i livet og i fellesskapet, og derfor er det viktig selv om det også kan medføre mye smerte.

Videre er det viktig at ledergruppen møtes som venner, ikke som kolleger. Han kritiserer en profesjonell tankegang som setter folk inn i et lederteam på grunn av deres gaver: "Det er krenkende kun å bli sett på som en ressurs i en ledergruppe" (181). Malm refererer til Paulus, som i stedet skriver i brevene sine om varme vennskap til sine medarbeiderne. Han skriver om sine brødre og søstre, og eksempelvis gleder han seg over Timoteus som menneske, ikke først og fremst hans evner og funksjon, ifølge Malm (181-182).

2.2.6 Evner og gaver

Naturlige egenskaper og evner er ikke spesielt i fokus i Malms bilde av den pastorale lederen.³⁰ Han betoner mangler og svakhet sterkere enn evner og styrke. Den pastorale lederen er, i likhet med enhver kristen, salvet av Ånden, og kan tjene i Guds kraft og ikke sin egen. Åndens gaver ser derfor ut til å settes i en viss kontrast til lederens egen dyktighet. Lederen har et ansvar for å forvalte sin nådegave og tjene andre med den (224-228). Malm skriver at lederen selv ikke bærer hele mangfoldet av gaver, og kritiserer med det en forståelse mange har av pastoren. Han advarer mot at lederen blir sett på som uunnværlig, Kristi kropp holdes sammen nettopp av mangfoldet.

³⁰ I forbindelse med Åndens gaver nevner han likevel kort "derfor begynner bruken av Åndens gaver med at jeg er tro mot de menneskelige gaver jeg har..." (228)

Forskjellige personer har forskjellige gaver, og i stedet for å prøve å gjøre alt, skal lederen konsentrere seg om å bruke sin nådegave. På grunn av Guds kraft kan lederen overskride sine personlige begrensninger. Dette skjer likevel innenfor en avgrensning av hva som er lederens ansvar, det som gis i sendelsen (184-188).

Kapittel 3: Bill Hybels

Etter å ha presentert Magnus Malms mest sentrale perspektiver på pastoralt lederskap ved hjelp av skjelningen mellom *lederskapets indre og ytre side*, vil jeg nå redegjøre for det samme hos Bill Hybels.

3.1 Lederskapets indre side

Hybels bruker mest plass i boken på å beskrive lederskapets ytre side, men han skriver likevel en del også om lederskapets indre side. Hans forståelse av lederskapets ytre side får også en del konsekvenser for det indre perspektivet, som vi skal se.

3.1.1 Lederens personlige liv

Hos Hybels kan lederens hverdagsliv komme i en kontrast til tjenesten i kirken: "Hverdagens krav sløver tanken, svekker engasjementet og avkjøler hjertene", skriver han (Hybels 2003, 42).³¹ Ansvar, barn, økonomisk press og karriere kan være grunner til dette, og da kan menighetsarbeidet bli enda en tyngende aktivitet. Hybels mener at en "stimulerende og gudsførherligende visjon" kan endre dette mønsteret, og han gir eksempler på mennesker som har fått erfare "en ny gnist" gjennom å bli introdusert for en engasjerende visjon, og handlet deretter. Et eksempel han nevner på dette er et par som ble tent av en visjon om smågrupper og selv ble smågruppeledere. De fortalte at "nå dreier livet seg om det å lede vår egen smågruppe" (42-44).

I utvelgelsen av ledere løfter Hybels fram karakterstyrke som det viktigste. Med det mener han forholdet til Jesus, forpliktelse på åndelige leveregler, ærlighet, lærevillighet, ydmykhet, pålitelighet og villigheten til tjeneste og arbeid. Disse elementene mener han er viktigere enn dyktighet og kompetanse (78-80).

På bakgrunn av egne erfaringer mener Hybels at lederen ikke klarer seg alene i tjenesten. Lederen trenger nære vennskap der en kan snakke om alt, motta støtte, bekjenne synder, dele frustrasjon, få hjelp til å motstå fristelser og bli vist Guds nåde (247-249). Hybels betoner viktigheten av at lederen arbeider med sitt eget indre gjennom sjelesorg og selvransakelse (243).

³¹ Fordi alle sitater i dette kapitlet er fra Hybels (2003), vil videre sidehenvisninger kun gis gjennom sidetall i parentes

Hybels mener det er viktig å legge livet og tjenesten til rette på en sånn måte at en kan holde ut i lederoppgaven og ikke bli utslitt. I en sjelesorgsamtale ble han anbefalt å gjenoppta en hobby, nemlig seiling, for å holde ut i tjenesten. Han går så langt som å si at seilbåten han kjøpte, reddet pastorgjerningen hans (243-245). På sommeren har Hybels selv nedtrappet arbeidsmengde, og han mener at det er en viktig grunn til at barna hans elsker både Gud og kirken. Det gir tid til å slappe av sammen med familien, noe han betoner som svært viktig (119). Dermed er lederens personlige liv svært viktig ifølge Hybels. Han forteller også hvordan han nedprioriterte ektefellen til fordel for sin "forpliktelse til å gjøre Guds gjerning" og hvordan ekteskapet led under dette (195). Han opplevde at Gud spurte ham om hvem som krevde at han arbeidet så hardt, og innså at han selv var årsaken til problemet. Dermed tok han ansvar for en forsvarlig timeplan fordi livet, tjenesten, ekteskapet og familien var avhengig av det ifølge Hybels (189-195).

Prioriteringer som gjør tjenesten litt mer komfortabel er derfor helt avgjørende ifølge ham, men de kan også føre til kritikk fra andre og at populariteten synker. Likevel mener han at ledere må gjøre det for å ta vare på seg selv og sine nærmeste (237-246).

3.1.2 Indre trosliv

"Det du virkelig tror, i dypet av ditt hjerte, vil påvirke de avgjørelsene du tar som leder" (168), skriver Hybels. Han har tre slike faste beslutninger, som er (1) å gi ære til Gud gjennom alle ting – da vil Gud gi sin velsignelse, (2) at mennesker er viktige for Gud og (3) at den lokale menigheten er verdens håp.

Hybels løfter fram Den Hellige Ånd som "den aller mest verdifulle datakilden vi har" (178). Åndens ledelse er viktigere enn både ledertrening og veiledning, og Hybels betoner lederskapets åndelige dimensjon og viktigheten av å lytte til hva Ånden vil. Som et konkret eksempel forteller han om hvordan det å starte Willow Creek ikke var et resultat av egne ambisjoner eller en kalkulert markedsplan, men et resultat av Åndens ledelse. Han betoner viktigheten av å ha stillhet i livet, så en kan høre "hva Ånden hvisker". Lederen må være villig til å handle i tro på bakgrunn av Åndens ledelse (178-180).

Hybels utfordrer sine teammedlemmer til å faste, be, samarbeide og gjøre sitt beste for å nå målene en setter, til Jesu ære (88-89). Her, og som vi skal se ved flere andre anledninger, er eget trosliv en viktig faktor for å nå målene en setter i lederskapets ytre side.

Det er først i bokens to siste kapitler at lederens eget forhold til Gud kommer i hovedfokus. Et eksempel på at forholdet til Gud er viktig i seg selv er når Hybels opplever at Gud sier: "Bill, du er mer enn en pastormaskin for meg. Du er min sønn. Jeg skapte deg med en kjærlighet til vind, vann og bølgenes bevegelser. Når du er om bord i en båt og smiler fordi du har det så bra, da smiler jeg også – over hele himmelen" (245). Her er forholdet til Gud det sentrale, ikke lederoppgaven.

Å vokse som leder er sentralt for Hybels, og han skriver også om bønn i den sammenhengen. En bønn som er viktig for ham er: "Gud, form meg slik at jeg når mitt fulle lederpotensial" (199). Han løfter fram forskjellige egenskaper til ledere i Bibelen og ber om at han selv må vokse på de samme områdene.³² Et eksempel er Ester og hennes mot og vilje til å dø for sitt kall. Hybels mener at lederne må ha mot til å ta dristige valg dersom kirken skal fornyes, selv når det koster.

Hybels skildrer sin egen indre, opprørske innstilling som han må forholde seg til og kjempe mot med åndelige øvelser. Å skrive ned bønner, være alene, lytte til Gud og ha noen som holder en ansvarlig er praksiser som hjelper ham personlig. Han betoner viktigheten av rutiner og åndelige øvelser, selv om det kan være strevsomt, for at en ikke skal fjerne seg fra Gud. Spesielt viktig er dette om lederen har en stor, synlig og offentlig tjeneste (203).

Lederens kjærlighet til Gud og mennesker er viktig for Hybels. Han skriver at "Gud har bare en eneste skatt i hele kosmos, og det er mennesker" (165). Han ber til Gud om at han selv aldri må se på mennesker kun som redskaper (202). Hybels mener Skriften sier at dersom lederen viser mennesker respekt og følsomhet, vil Gud vise lederen respekt og nåde.³³ Ifølge ham er det lederens eget ansvar å sørge for at kjærligheten til Gud og til andre mennesker øker, og han mener at det å elske mennesker burde være fundamentet for kirkens arbeid. Han reiser selv spørsmålet: "Hva er vitsen med å være en kristen leder hvis det jeg har av evner, kunnskap og energi ikke stammer fra en dyp kjærlighet til Gud og andre mennesker?" (197). Dette begynner i lederens eget indre ved at Gud åpenbarer sannheten om ens liv. I denne sammenhengen betones også regelmessige fridager, være alene og lese oppbyggelig litteratur som hjelp (195-197). Hybels er tydelig på at han heller vil bli husket for sin kjærlighet til Gud og mennesker enn for sin klokskap og evne til å nå mange mål. Han mener at kjærligheten er den målestokken som livet og ledergjerningen skal vurderes etter (202).

³² Flere av disse presenteres underveis i kap 3.1 etter hvor de tematisk hører hjemme

³³ Basert på 1 Sam 2.30b og Matt 22.37-39

Hybels mener at lederen både skal lede dem under seg i organisasjonen, men også dem over seg og dem på samme nivå. Dette kaller han "360-graderslederen". "Hvis ikke vi lærer hvordan vi kan lede blant likemenn (...) kan hele kirken forfalle" skriver Hybels (181). Likevel utøves den viktigste lederoppgaven i midten – selvledelse. I dette perspektivet ligger flere av momentene av lederskapets indre sider. Han siterer lederskapseksperten Dee Hock, som anbefaler at 50% av lederens tid bør gå med til å lede seg selv, og da er de etiske, moralske og åndelige sidene helt sentrale. Jesus løftes fram som eksempel på en som ledet seg selv ved å trekke seg bort til rolige steder for bønn, refleksjon, faste og ensomhet. Ledere unngår ofte dette, skriver Hybels, fordi det er lettere å prøve å "kontrollere andres oppførsel enn å arbeide med noe så vanskelig som vår egen selvvinnsikt og indre vekst" (184). Dersom lederen ikke tar selvledelse på alvor, risikerer han med Hybels ord "å bryte sammen innvendig". For å unngå dette anbefales sabbatsår og sjelesorg. Hybels fikk selv høre at "Den beste gaven du kan gi til de menneskene du leder (...) er ditt eget sunne, energiske og fokuserte selv, fullstendig overgitt til Gud" (181-185).

Sliter lederen med indre konflikter, stolthet eller stormannsgalskap anbefales veiledning og sjelesorg. Å være stolt beskrives som å seile i motvind: "... det er mye bedre å være ydmyk og bli båret av Gud"(191). Frykt for å mislykkes eller for å ikke være elsket av Gud må overvinnes, slik at den ikke saboterer oppdraget lederen har fått. En leder må også spørre seg om han holder et forsvarlig tempo. Hybels skriver: "Jeg har gjort Guds gjerninger med en slik hastighet at det holder på å ødelegge Guds verk i meg" og beskriver hvordan dette satte helsen og relasjonen til familie og venner i fare (193).

Hele bokens ellefte kapittel handler om "å gå med Gud"(215). Hybels mener at viktigere enn både ledelsens nådegave, ferdigheter og erfaring, er kjærligheten som "bare kommer ved daglig nærhet til Kristus"(216). Ved å leve i nær kontakt med Jesus fylles ledergjerningen med kraft, kreativitet og mot til Guds ære. Hybels beskriver hvordan mange opplever dette vanskelig og skammer seg fordi en ikke klarer de åndelige øvelsene en ser andre gjør. I den sammenhengen anbefaler han Gary Thomas' bok *Sacred Pathways*, som beskriver flere ulike tilnærminger til hvordan en kan leve nær Gud. Fordi ledere er forskjellige, er også de åndelige veiene til Gud forskjellige. To av disse veiene er kontemplasjon og aktivisme.

Med kontemplasjon mener Hybels lange bønnestunder, tilbedelse og meditasjon over Guds godhet. Han mener kontemplative mennesker går i et langsommere tempo

enn kirken for øvrig og fungerer som "kirkens samvittighet". Han skriver at "hvis du kjenner noen kontemplative typer, skal du pleie forholdet til dem med omhu", og han er tydelig på at disse ikke kaster bort tiden, selv om noen skulle mene det, fordi de i det lange løp gir svært viktige bidrag til kirken. Hybels skriver om en som ble dystert og deprimert når han forsøkte å bruke tid alene med Gud, men da han inviterte med seg to-tre andre å gjøre det sammen med, ble det til stor glede for ham. I fellesskapet fikk han erfare nærhet til Gud (215-226). En slik erfaring av det kristne fellesskapet skildres også i forbindelse med en teamsamling (77).

I kontrast til kontemplasjon skriver Hybels om aktivismen. Aktivismen innebærer et høyt tempo, å *gjøre* mye for Gud og å "gi sitt beste", og han presiserer at ledere ikke må kjenne på skyldfølelse fordi de er slik. Han mener det er slik Gud har skapt dem. Her plasserer Hybels seg selv, og aktivisme forstås dermed av Hybels som en vei inn i Guds nærhet (221-224).

Selv om han betoner viktigheten av å finne sin egen vei, oppmuntrer han til å "eksperimentere" med de andre veiene, fordi alle gir mulighet til vekst. Han poengterer til slutt hvilke resultater det ville gi dersom ledere og frivillige sto i en nær forbindelse til Jesus, og at kirken da ville kunne bli "en kraft som helvetes porter ikke [ville] kunne motstå" (228-229).

3.1.3 Svakheter og overgivelse

Selv om svakheter ikke er et hovedtema hos Hybels, forteller han en historie om en beskjeden person som forsiktig kom med en idé som viste seg å være "en perfekt plan for menigheten". Her er det ikke dyktighet, men svakheter og avhengighet til Gud som løftes fram (75). Han mener også det er viktig for en leder å kjenne sin egen styrke, sine begrensninger og svakheter (184).

Smerte beskrives av Hybels som en læremester. Egne og andres smertefulle erfaringer kan gi hjelp og visdom til å ta kloke avgjørelser, og Hybels er derfor også åpen om sine feilsteg (176-178). Hybels skriver at den eneste måten å unngå moralsk fordervelse på, er å legge seg ned foran Gud hver dag og be om hans hjelp. Her er han tydelig på egen svakheter og avhengighet av Gud (202-204). Egen feighet er også en svakheter han skriver ærlig om (207).

Hybels skriver at han levde i økonomisk avhengighet av Gud i tre år, da menigheten ikke kunne betale ham tilstrekkelig. Han mener at "knapphet kan bære

fantastisk, åndelig frukt”, og han skriver videre at ”disse årene gjorde Guds trofasthet til mer enn teori for meg”. Derfor anbefaler Hybels ledere å holde ut og stole på Gud, også under økonomiske utfordringer (102-104).

En leder kan, som Paulus, oppleve å få en ”torn i kjødet”.³⁴ Det kan være noe i livet eller tjenesten som en ikke har makt til å forandre. Det skildres av Hybels også som en svakhet som hjelper lederen til å bli avhengig av Gud og hans nåde.

Hybels løfter fram Jeremias evne til å uttrykke sine oppriktige følelser ovenfor Gud da han følte seg sviktet og mislykket. Likevel priser han Gud og hans trofasthet. Hybels skriver: ”Jeg lærte at den typen håp og tillit til Gud som preget Jeremia, ikke har noe å gjøre med å sette opp et pokerfjes. Det kommer bare til dem som forteller sannheten om sitt knuste hjerte til Gud og åpner for hans helbredelse” (208). Med dette løftes svakheten fram som en mulighet for Guds helbredelse.

3.1.4 Motivasjon

Å få anerkjennelse fra Gud ved livets slutt for trofast å ha forvaltet nådegavene sine, er en motivasjonsfaktor som går igjen hos Hybels (189). Å få høre av Gud at ”dere forble trofaste mot den visjonen jeg gav dere...” og ”dere nådde det endelige målet jeg hadde for menigheten deres. Bra gjort! Bra gjort!” tjener også til å motivere lederen hos Hybels (46).

Hybels skriver: ”Jeg er verdens rikeste mann! Jeg har det som mange ledere bare kan drømme om: Et klart kall fra Gud som stadig får hjertet mitt til å banke fortere, og jeg får dele dette eventyret med et team som består av de mest fantastiske mennesker jeg noen gang har møtt” (91). Kallet og nære medarbeidere er dermed to momenter som tydelig motiverer Hybels. En annen motivasjon er det store ansvaret som ligger på lederne for verdens skjebne (3.2.1) og at ”Den Onde” og mørkets krefter vil tvinges tilbake dersom kirken og dens ledere tar sitt oppdrag på alvor (25). At kristent lederskap har evigheten som perspektiv er også viktig. Paulus holdt fast i det under forfølgelse,³⁵ og Jesus fullførte sin tjeneste til døden. Slik kan problemer som synes store i dette livet, bli små i evighetens perspektiv (249-252).

³⁴ 2 Kor 12.9

³⁵ 2 Kor 4.17

3.2 Lederskapets ytre side

Jeg vil nå presentere hvordan Hybels framstiller lederskapets ytre side.

3.2.1 Lederskapets begrunnelse og rolle

Allerede i bokens første kapittel slår Hybels fast at "den lokale menigheten er verdens håp"(13). Han bruker mye plass til å betone viktigheten av kirken forstått som lokal, organisatorisk størrelse, og hvor store konsekvensene blir dersom kirken tar sitt kall på alvor. Acta 2 og de første kristnes nære fellesskap løftes fram som ideal og motivasjon for arbeidet. Kirken har for Hybels en unik rolle i å formidle kraften i Kristi kjærlighet og tilby helbredelse på dypet i menneskers sjel. Han beskriver hvordan verden kan bli forvandlet gjennom kirken fordi den er jordens mest innflytelsesrike kraft. Hybels slår fast at kirkens dypest sett er avhengig av Guds velsignelse. Likevel er det først når lederskapet tar sin oppgave på alvor og velsignet av Gud utøver sin lederoppgave "effektivt, energisk og med begeistring", at kirken kan bli det den var ment til å være: en kraft som ikke engang helvetes porter kan stå imot.

Det som skiller suksessrike menigheter hvor folk får oppleve slike fellesskap kontra menigheter hvor dette ikke skjer, avhenger ikke av beliggenhet, kirkesamfunn eller kvaliteten på forkynnelse ifølge Hybels. Det avgjørende punktet mener han er at sunne og livskraftige menigheter har til felles at de har ledere som har ledelsens nådegave og bruker den. Slike menigheter mener Hybels å ha sett på alle kontinenter og i alle sosiale lag (11-24), det er derfor for Hybels ikke begrenset til et amerikansk fenomen. Om lederskapets ytre side ikke tas på alvor, vil kirken aldri bli det den var tenkt til, og slik begrunnes viktigheten av menneskers lederskap.

At Gud bruker enkeltmennesker til å lede når han gjør noe nytt, begrunnes med ledere fra GT som Moses, David, Nehemja og Ester, fra NT: Peter og Paulus, og fra kirkehistorien: Martin Luther, John Calvin og John Wesley (24). Hybels trekker også fram Peters forbilledlige evne til å handle som en viktig del av å utøve lederskap, selv om det noen ganger betyr å feile (210).

Hybels går langt i å gi mennesket ansvar for kirken og utdyper dette med at "lokalmenigheten er verdens håp og dens framtid hviler først og fremst i hånden på dens ledere"(24). Det er "kirkeledernes evne til å lede som bestemmer utgangen av det frelsesdramaet som utspiller seg på jorden" og "verdens endelige skjebne hviler på kirken." Han skriver imidlertid at dette er fra et menneskelig perspektiv, uten å utdype

nærmere hva han mener med det (24-25). Ledernes feilsteg kan resultere i at "Guds gode navn og rykte" står på spill (165), og det utsagnet illustrerer også hvordan Hybels vektlegger menneskers ansvar.

Han kaller det en moderne tragedie når kirker ikke betyr noen forskjell i menneskers liv og når pastorer ikke utøver lederskap. Han vektlegger at det å utøve lederskap er noe annet enn å studere og å forkynne. Han skildrer kirker hvor mange mennesker har blitt undervist, gjort bibelstudier og opplevd fellesskap, tatt kurs i bønn og evangelisering, men ikke har hatt noen til "å inspirere (...), mobilisere (...) og koordinere innsatsen (...) [sin]" (65). Dette gjør at disse menneskene som ønsker "å forandre verden for Kristus" ender opp frustrerte (65). Lederskapets ytre side er selve nøkkelen til kirkens vekst for Hybels.

Mangel på engasjement blant menighetens medlemmer kan skyldes at lederne har sviktet i rollen som visjonsformidlere (42). Det er altså lederskapets rolle å gå foran og skape engasjement.

En viktig del av lederens rolle er for Hybels utvikling av andre ledere. Han mener at ledere som gjør det, utøver "lederskap på sitt beste." Å få fram nye ledere kan ifølge Hybels mangedoble lederskapets sprengkraft, og flere mennesker kunne blitt berørt av Gud og kirken dersom flere ledere prioriterte slik. Derfor vektlegger han dette, i hvert fall i denne sammenhengen, selv over visjonært lederskap og over lederens eget trosliv og karakter (121-122).

Selv har Hybels en klar strategiplan for utvikling av ledere. Han betoner at de fleste ledere er blitt ledere fordi noen har lagt merke til dem, anerkjent lederpotensialet og investert tid i dem. Lederen bør derfor identifisere nye lederemner, investere i dem og overlate ansvar til dem. De bør også veiledes til effektivitet. Slik skapes det Hybels kaller en ledelseskultur. Hybels presiserer hvordan Jesus ba inderlig og omhyggelig valgte ut sine tolv disipler fordi han visste at de skulle bli kirkens ledere, han brukte tid med dem, utrustet og underviste dem og gav dem utfordringer og ansvar (122-138).

3.2.2 Herske eller tjene?

Hybels forstår det å lede og sette andre i stand til å bruke sine gaver som å tjene andre (24). Han skriver om viktigheten av varme relasjoner innad i en ledergruppe og at den bør preges av omsorg og kjærlighet, dette i kontrast til en rent profesjonell holdning til hverandre. Han nevner Jesus og nattverdsfellesskapet rundt ham som eksempel på slike

nære fellesskap fra Skriften. Å følge Guds vilje i et fellesskap hvor folk er glade i hverandre beskriver Hybels som "livet i all sin fylde" (72-73).

En leder er for Hybels ikke bare en tjener, men må noen ganger også utøve lederskap gjennom å ta både vanskelige og upopulære beslutninger. Det gjelder eksempelvis dersom noen ikke vil arbeide for visjonen (se under), og dersom et teammedlem har en dyp karakterbrist, som etter flere forsøk på hjelp, sjelesorg og irettesettelse ikke viser tegn til endring. Da mener Hybels at lederen må ta ansvar og be personen om å forlate teamet. De som blir bedt om å gå tilbys imidlertid videre hjelp, både gjennom sjelesorg og økonomisk støtte (80-81). Å ta slike beslutninger er også en del av lederens oppgave for Hybels.

Disse beslutningene tas på bakgrunn av momenter fra lederskapets indre side: Åndens ledelse, faste overbevisninger, smertefulle erfaringer og kloke veiledere. Noen veiledere hjelper til med å vurdere risikoen ved avgjørelser, andre hjelper til med håndtering av medarbeidere, ikke minst om de gjør en dårlig jobb, og noen er motivasjonsveiledere, som oppmuntrer og ber for andre ledere (164-180).

Ifølge Hybels er det lederskapets rolle å hjelpe alle undergrupper i menigheten til å se visjonen, slik at menigheten beveger seg i samme retning. Da noen av de ansatte i Willow Creek ikke ønsket å følge strategiplanen som lederskapet opplevde at Gud hadde velsignet, sa Hybels: "Hvis noen av dere ikke vil være med, er dere fri til å finne en annen kirke som dere kan støtte fullt ut." Det sa han imidlertid etter å ha arbeidet med en samlende prosess i flere måneder. Han skriver at han er tilbakeholden med en slik bruk av makt og klar over farene, men at det noen ganger er nødvendig (60-62).

Hybels mener at lederen også skal lede andre til å ta riktige avgjørelser, og Israels leder Josva, løftes forbilledlig fram med sin beslutning om å tjene Gud. Hybels omtaler lederen som en katalysator som hjelper mennesker til å ta store, viktige valg, for eksempel det å ta imot Guds frelsesgave (204-205).

3.2.3 Kallet

Kallsterminologien brukes av Hybels forskjellig fra Malm, og kallet som begrep hører derfor hjemme her. Hybels bruker kall og visjon ganske overlappende. De gangene begrepene går over i hverandre bruker jeg *kallet* om den enkeltes kall eller visjon og

visjonen om menighetens visjon. Det er i tråd med hvordan han selv vanligvis bruker begrepene.³⁶

Hybels mener at alle som tror, både pastorer og lekfolk, har fått et kall fra Gud. Han forstår dette kallet som en oppgave som består i å tjene Gud (185). Hybels beskriver det å få et kall fra Gud som et privilegium og en velsignelse fordi det gir selvtillit, og livet får et fokus og en ny mening. Det er lederens eget ansvar å holde kallet sitt levende gjennom å spørre Gud i bønn om en er på "riktig sted", for å få en "guddommelig bekreftelse" på at en er det. Det er viktig å på den måten bli helt sikker på sitt kall (236). Hybels løfter fram Paulus' hengivenhet i sitt apostelkall, slik det skildres i Acta 20.24. Han forstår sitt eget kall som å være "pastor i Willow Creek og hjelpe menigheter over hele verden"(185-186).

Dette kallet er en personlig visjon som en person får, eksempelvis gjennom Bibelens ord, gjennom en åpenbaring direkte fra Gud eller ved at Gud gjør noe gjennom en annen person. Det skaper et engasjement og en "ild" på innsiden, en sterk følelse av å "være født for akkurat dette" og en vilje til å gi sitt liv for akkurat denne visjonen. Dette kallet kan komme plutselig eller litt etter litt. Hybels skriver om sin egen lidenskap og sine følelser for sitt kall idet mennesker i Willow Creek kommer til tro på Jesus (30-32). Så viktig er kallet at lederen må vie sitt liv til det, selv om han må gjøre det alene. Det kan også resultere i at en mister medarbeidere som er uenige. Han forstår å være lydige mot kallet som det samme som å følge Jesus og beskriver det som en personlig sak mellom Gud og den enkelte. Han bruker Mor Teresa som illustrasjon: Dersom noen lurte på hva hennes visjon var, kunne de bare følge etter henne en dag. Slik må lederen selv leve ut sitt kall (35-38).

Han poengterer at det å få et kall fra Gud både er åndelig og jordnært. Det handler om en indre, stille forberedelse og et aktivt ytre arbeid hvor en utforsker og eksperimenterer. Både åndelig disiplin og hardt arbeid poengteres. Ledere som ikke har fått et kall oppfordres blant annet til overgivelse til Gud, bønn, omvendelse, faste, stillhet, ensomhet og å besøke andre menigheter (35-36).

At Hybels forstår Guds kall som et kall til en oppgave blir også tydelig i hvordan han bruker bibelhistorien om Jesus som tolvåring i tempelet. Hybels anvender historien i en ny kontekst med at Jesus sier: "Jeg må arbeide for min Far. Og det er en viktig oppgave"(69). Når Hybels opplevde tjenesten som krevende, skriver han at han ikke

³⁶ Se eksempelvis s. 35

ville svikte Jesus som har gitt ham "livet, frelsen og løftet om evigheten" ved å gi opp, men han følte seg "hjemløst" av Paulus' ord om å "fullføre tjenesten" (234-236).

3.2.4 Visjon og mål

Visjon er et nøkkelbegrep for Hybels, og visjonens rolle er helt avgjørende for lederskapets ytre side. Hybels skriver om at kristne lederes felles mål er å stå fast på at "evangeliet skal forkynnes, de fortapte skal finnes, de troende skal utrustes, de fattige skal hjelpes, de ensomme skal føres inn i forsamlingen og Gud skal ha æren for alt" (25).

Mer spesifikt definerer Hybels en visjon som "et framtidssbilde som framkaller entusiasme" (30). Han forteller hvordan han selv som ung student ble sterkt grepet av visjonen om å leve ut kirken slik den skildres i Apostelgjerningene kapittel 2, og at denne visjonen om menighetens potensielle skjønnhet og styrke har blitt en visjon for hele hans liv og tjeneste (jf. *kallet over*)(16).

Visjon omtales både som verktøy og som et "kraftig angrepsvåpen" til å forandre verden med, og den gir lederen energi og drivkraft til å holde ut år etter år og skaper stor lidenskap. Ordspråkene 29.18 nevnes, hvor en tidligere engelsk oversettelse hadde ordlyden: "uten visjoner vil folket dø". Hybels mener at visjon og åpenbaring holder folk levende og motiverte, og visjonært lederskap kan "føre Guds rike nærmere og skape mer lovsang og tilbedelse" (29).

Verden kan bli forvandlet gjennom visjonære ledere ifølge Hybels: "Når Gud fyrer opp under en drøm og en leder blir inspirert – hvem vet hva som da kan skje?" Blant flere eksempler på dette nevnes William Wilberforce, som kjempet mot slaveriet i England og til slutt fikk avskaffet slaveriet i landet. Også Billy Graham og Dr. Martin Luther King Jr. nevnes som eksempler på slike visjonære ledere (27-28).

For Hybels har lederne ansvar å lage en visjon for menigheten. Det gjelder pastorer, andre ansatte, eldste og andre lekfolk i ledende posisjoner. Gjennom bibelstudium, bønn og Åndens ledelse er det deres oppgave å finne ut av hvor Gud ønsker å lede menigheten. Deretter presenteres visjonen for menigheten, og Hybels mener at dersom Gud har fått styre prosessen, vil menigheten slutte seg til visjonen. Det gir hele menigheten et mål og en sammenheng i arbeidet de tar del i. Det er hovedlederen, den som har et overordnet tilsynsansvar, som ifølge Hybels bør være visjonsformidler i menigheten (40-41). Når menigheten har fått en uttalt visjon gir det

også en kontinuitet i arbeidet på lang sikt, og det gjør også eventuelle lederbytter enklere – da endres ikke hele retningen til menigheten, selv om lederen byttes ut (47).

3.2.5 Resultater

Hybels reiser selv spørsmålet om en som leder skal være fokusert på resultater eller overlate dem til Gud. Han stiller også spørsmål til i hvilken grad en kan overføre verdslige forretningsprinsipper til menigheten, og om en gjennom den sterke betoningen av lederskapets ytre side står i fare for å strategiplanlegge Den Hellige Ånd. Fordi lokalmenigheten er verdens håp og at dens ”suksess eller fiasko har innvirkning på folks liv både her og nå og for evigheten”, argumenterer Hybels likevel for å bruke de beste metodene også i menigheten og ikke kun bruke dem til finansiell vinning i den sekulære verden (66-68).

Likevel mener han at Gud med sin kraft kan langt overgå menneskers planer (137). Han mener resultater er noe en skal glede seg over, for eksempel når nye mennesker kommer til tro og blir døpt. Slike resultater viser menigheten at visjonen er mulig å virkeliggjøre og motiverer til videre deltakelse i arbeidet. Gleden Hybels ser i ansiktene til medarbeidere som opplever å være med på dette, skildrer han som en stor fortjeneste i seg selv (47-48).

Hybels presiserer at belønningen til lederteamet først og fremst er ”evig”, men at lederen også har ansvar for å belønne dem som har gjort en god og effektiv jobb. Dette baseres på hans tolkning av Jesu ord om at Jesu etterfølgere skulle få belønning, både i dette livet og i det neste. Han trekker også fram Paulus, som gav ros til sine medarbeidere. Fest til ære for medarbeiderne er et eksempel på hvordan en kan praktisere dette (89-90). Nehemja og feiringen av gjenoppbyggingen av muren nevnes som eksempel på dette (209).

Selv om Hybels er opptatt av resultater, nevner han kort også Jeremia som eksempel på at det ikke bare er resultater som teller, men trofasthet til Guds kall (208).

3.2.6 Organisering

Med Jesus som forbilde mener Hybels at en av lederens viktigste oppgaver er å formidle visjonen på tomannshånd, finne rette folk til å være med og virkeliggjøre den og sette dem på rett plass i organisasjonen. Det kan også være folk utenfor pastorens egen

menighet. Da ser han etter gaver, evner og ressurser som den enkelte kan bidra med. Det kan innebære å be dyktige mennesker slutte i sin nåværende jobb for å bli med i menighetsarbeidet på fulltid (38-39).

For at visjonen ikke bare skal bli med ordene, må lederskapet virkeliggjøre visjonen og ikke bare formidle den. Det gjøres gjennom en strategiplan hvor en setter opp konkrete delmål underveis, og Hybels skriver om Åndens ledelse også i denne sammenhengen. Disse delmålene bør være målbare, slik at en vet hvordan framdriften er, og så høye at en blir avhengig av at Gud griper inn. For å nå målene settes nøkkelledere inn med ansvar for hvert sitt hovedområde, og menigheten opplevde ifølge ham ny energi og begeistring på grunn av strategiplanen (49-58). I tillegg gjorde dette at flere medarbeidere tok del i arbeidet, og ansvaret for menigheten ble fordelt på flere mennesker (63).

Hybels poengterer hvordan Jesus hadde en konkret, treårig strategiplan gjennom å velge 12 apostler og først å bringe evangeliet til Jerusalem, så til Judea og Samaria før det skulle ut til verdens ende. Han mener at dersom ledere skal ta menighetsarbeidet på alvor, må de bruke tid på bønn, åndelig disiplin, tillit til Den Hellige Ånd sammen med de beste ledelsesteknikkene (69). Her løfter han altså fram viktigheten både av lederskapets indre og ytre side.

Menighetens virksomhet bør ledes av et team, ifølge Hybels. Det er lederens oppgave å bygge dette teamet og velge ut sine medarbeidere. Han mener at evnen til å bygge team er en del av ledelsens nådegave som Ånden gir, og han betoner viktigheten av å ha en definert leder av teamet for at ledelsen skal bli effektiv. Teamet bør også ledes i en retning av konkrete mål. De viktigste kriteriene for utvelgelse av medlemmer til teamet er i rangert rekkefølge: karakterstyrke (se 3.1.1), kompetanse og kjemi. Gjennom å vektlegge dette kan lederen bygge sitt "drømmelag" (71-84).

Målene teamet skal jobbe mot må være høye, skremmende dristige, men også klare. Hybels nevner misjonsbefalingen i Matteus 28.19-20 som eksempel på et slikt mål. Han mener at kun det som kan måles, blir gjort (88-89).

Økonomi er også et viktig punkt som lederen må ta ansvar for, samtidig som Gud er den egentlige giveren ifølge Hybels. "Den økonomiske utfordringen er den testen som aller best viser hva en leder duger til" (104), og "du kan være så teologisk du bare vil, men kirken når aldri sitt fulle frelsespotensial før de økonomiske midlene strømmer inn", skriver Hybels (98). Penger spiller dermed en sentral rolle for kirkens vekst.

Hybels mener at ved å følge noen prinsipper, vil en erfare "en flom av penger strømme inn til lokalmenigheten, til Guds ære" (104, 93-120).

3.2.7 Evner og gaver

Hybels forstår det å utøve ledelse som en nådegave, og mener at denne gaven er blitt neglisjert i for stor grad. Han poengterer med bakgrunn i Hebreerbrevet 13.17 at ledere en dag skal avlegge regnskap for hvordan de brukte sine ledergaver. Hybels poengterer at ledelsens nådegave ikke er viktigere enn andre gaver (23), men at de som har ledelsens nådegave skal dyrke fram et klima der "lærerne kan undervise, hyrdene kan vokte og administratorene kan administrere" (65-66). Slik har altså denne nådegaven en nøkkelrolle i å få de andre gavene i funksjon og plassere medlemmene strategisk, og han mener at de andre gavene svekkes uten denne. Det å ikke å ta denne gaven på alvor får store konsekvenser: "Kirken blir innadvendt og maktesløs, og de ikke-troende ender opp med en enveisbillett til avgrunnen" (65-66). Hybels setter ledelsens gave i en særstilling fordi den gir kirken en gnist og energi ved at visjoner formidles, folk blir tent og finner sin tjeneste, og Hybels betoner derfor viktigheten av å bruke den riktig (44). Lederens lengsel, håp og pågangsmot tjener til å stimulere andre og skape engasjement (33-34).

Når Hybels drøfter hvordan en som leder bør forholde seg til velstående medlemmer i menigheten, anbefaler han en strategisk disippelutdanning rettet mot dem. Først og fremst prøver han å hjelpe dem til vekst i forholdet deres til Jesus. Han poengterer at velstående kristne har et stort ansvar for Guds rike. Han mener noen av disse har fått en nådegave til å gi, og da gjelder det å kanalisere så mye penger en kan inn i Guds arbeid. Hybels vektlegger at dette handler om å hjelpe dem til å frigjøres fra grådighet og til å bruke pengene på noe meningsfylt, noe mange lengter etter ifølge ham (109-112).

Å vite hvilke nådegaver Gud har gitt lederen understrekes som svært viktig. Selv skriver han at han har fått ledelse, evangelisering og undervisning som nådegaver (188-189). Når det gjelder nådegaven til å lede mener Hybels at Gud sier til alle ledere: "Du skal lede så dyktig som overhodet mulig (...) for kirkens og for verdens skyld skal du utvikle denne gaven så den når det maksimale av sitt potensial i ditt liv" (68).

Dyktighet setter Hybels høyt i flere sammenhenger, og han sier at "Dyktighet gir Gud ære og mennesker inspirasjon" (173). Han kommer med eksempler på kristne mennesker som har brukt sin dyktighet i forretningsliv og privat og hvordan de har vært

til hjelp også i kirken (173-174). Han skriver: "tenk deg hvor sterk en kirke kunne være hvis den hadde en skikkelig gjeng av kompetente ledere på alle arbeidsområder, fra smågrupper til barnearbeid og åndelig utvikling"(123). Hybels har dermed et svært positivt syn på hva mennesker kan bidra med i menigheten.

Når Hybels ser etter potensielle ledere, ser han etter dem som har en naturlig påvirkningskraft, karakterstyrke og lydighet til Gud. I tillegg vektlegger han sosiale ferdigheter som empati, pågangsmot, evne til å få ting til å skje og intelligens, forstått både som "sunt folkevett" og evne til å behandle store mengder med informasjon. Hybels anbefaler andre ledere å lage ei slik liste med punkter en ser etter for å utvikle nye ledere (127-130).

Kapittel 4: Drøfting

Det finnes mange overlappende motiver mellom Malm og Hybels, for eksempel betoningen av delt lederskap, eller teamledelse, og at lederoppgaven har en avgrensning, som skal beskytte lederen fra å prøve å møte alle behov. I tillegg finnes flere paralleller for det indre troslivet. Det har imidlertid også dannet seg noen hovedområder av spenninger mellom dem, som det ut fra problemstillingen og delspørsmålene er viktige å drøfte. Det vil jeg nå gjøre, og spenningene mellom Malm og Hybels vil derfor få mest fokus i dette kapittelet.

Det første hovedområdet handler primært om den pastorale lederen og spenninger mellom gudsforholdet og lederoppgaven. Her drøfter jeg først figurantenes kallsforståelse. Videre drøfter jeg i hvilken grad kristent lederskap handler om å søke Gud – lederskapets indre side – og i hvilken grad det handler om å utøve innflytelse på andre mennesker – lederskapets ytre side. Til slutt drøfter jeg forholdet mellom den pastorale lederens styrke, i betydningen evner, gaver og dyktighet, og hans svakhet, i betydningen overgivelse, avhengighet av Gud og betoningen av egne mangler i lederrollen.

Det andre hovedområdet handler om ledelse i menigheten. Her vil jeg først drøfte i hvilken grad en kan snakke om at det pastorale lederskapet har et ansvar for kirken, og hvor avgjørende dette ansvaret er. Videre vil jeg drøfte i hvilken grad kristent lederskap bør omtales som noe særegent i lys av det allmenne prestedømmet. Deretter drøfter jeg forholdet mellom kirkens etablerte ledelsesstruktur og Åndens ledelse. Til slutt vil jeg drøfte i hvilken grad det finnes instrumentalistiske trekk hos mine figuranter, både i hvordan den pastorale lederen bør forholde seg til andre mennesker, men også til Gud.³⁷

4.1 Forholdet mellom gudsrelasjonen og lederoppgaven

4.1.1 Kall og sendelse

Et viktig poeng for Malm er å skille mellom kall og sendelse. Kallet handler for ham utelukkende om relasjonen til Kristus, mens sendelsen er underordnet kallet og handler om en konkret tjeneste, for eksempel en pastoral lederrolle (2.1.1, 2.2.1). Også visjonsbegrepet brukes av Malm om å elske Jesus (2.2.3).

³⁷ Hva som menes med *instrumentalisme* vil bli gjort rede for der

Hos Hybels er kallet et kall som Gud gir den enkelte til en bestemt oppgave. Det samme gjelder for visjonen (3.2.4). For ham selv er kallet å være pastor, og han knytter kallet tett til identiteten når han sier at et kall skaper følelsen av å "være født for akkurat dette" (3.2.3). Slik flyter lederskapets indre side sammen med lederskapets ytre side hos Hybels.

Det er akkurat denne sammenkoblingen Malm advarer sterkt mot, mellom identiteten og det en *gjør*. Malms prosjekt er å etablere en identitet og en relasjon til Gud helt uavhengig av hva en gjør (2.1.1). Denne forståelsen baseres på hans egen erfaring i tjenesten og på tolkningen av flere bibeltekster.

For Hybels er ikke kallet å forstå som et tungt krav som ligger over den pastorale lederen, men som et privilegium, noe som motiverer (3.1.4). Kallet til en tjeneste og dermed til lederskapets ytre side, er å forstå som noe som gir livet mening (3.1.1). Selv om han går langt i å koble gudsforholdet sammen med hva den pastorale lederens oppgave er, finnes det likevel områder som presenteres uavhengig av hva en *gjør*. Dette presenteres først i bokens siste kapitler, spesielt i kapittel elleve. Relasjonen til Kristus løftes der fram som viktigere enn alt annet omkring ledelse (3.1.2). Der vektlegges også aktiviteter som hjelper lederen til hvile, for eksempel ferie, hobbyer og tid med familien. Hybels selv opplevde at Gud sa til ham: "Bill, du er mer enn en pastormaskin for meg. Du er min sønn" (Hybels 2003, 245). Dette harmonerer med Malms poeng om at *å være* kommer før *å gjøre*, og en ser en tendens også hos Hybels til å snakke om relasjonen til Kristus uavhengig av kallet til tjeneste.

Kallsbegrepet som sådan brukes derimot helt forskjellig av mine figuranter. Spenningen mellom relasjonen til Kristus og aktiv handling synes imidlertid mer reflektert hos Malm, gjennom advarselen om at arbeidet kan bli identitetsbærende dersom kallet og lederoppgaven sammenblandes. Hos Hybels presenteres det som to forskjellige temaer, og spenningen mellom den indre relasjonen til Gud og betoningen av kallet som en oppgave reflekteres det ikke over i nevneverdig grad.

Det er nødvendig å drøfte forholdet mellom det Malm deler inn som kall og sendelse ytterligere – et aspekt av forholdet mellom lederskapets indre og ytre side – og jeg vil gjøre det i det følgende.

Lederskapets indre og ytre side i lys av kallsforståelsen

Leif Gunnar Engedal påpeker at noen prester opplever det vanskelig å balansere

forholdet mellom presterollen, troen og selvet. Yrkesrollen som pastoral leder kan bli ”totalitær i den forstand at den legger beslag på hele personen hele tiden”(Engedal 2008, 13). I lys av Engedals advarsel er det Malms posisjon som best legger til rette for at den pastorale lederens rolle ikke skal bli totalitær, ved å skille mellom kallet og sendelsen. Dersom en da skiller helt mellom kall og sendelse, er det interessant å merke seg hva Dennis P. Hollinger skriver:

It is quite common to think of mission and ministry as the ”active life” in which we do the will of God within the church and the world. Spirituality then is perceived as the ”inner life” that enables mission and ministry to be accomplished. In contrast to this perception, it is far better to understand mission and ministry as part and parcel of the spiritual life. The inner life and the outer life are not separate spheres of the Christian life, for the inner self and the outer self can never be fully divided. One is not merely a means to the other, for inward spirituality and mission/ministry, while not the same, are always in tandem in God’s economy (Hollinger 2011, 228).

I lys av Hollingers kategorier, mener jeg Malm i for stor grad skiller mellom *the inner life* og *the active life*, lederskapets henholdsvis indre og ytre side. Dette kan ikke skilles helt mener Hollinger. Sendelsen er derimot noe helt annet enn kallet til relasjon med Gud hos Malm, et poeng han anvender i forbindelse med kallelsen av Peter (2.1.4). Han skriver at Peter ikke får vite noe om målsettingen eller resultatet av kallelsen fordi kallet ”overhodet ikke handler om det”, men kun om relasjonen til Jesus (Malm 1991, 47). I bibelteksten Malm refererer til står det:

En gang han gikk langs Galileasjøen, fikk han se Simon [Peter] og Andreas, bror til Simon. De holdt på å kaste not i sjøen, for de var fiskere. Jesus sa til dem: ”Kom og følg meg, så vil jeg gjøre dere til menneskefiskere!” Straks lot de garnet ligge og fulgte ham (Bibelen, 2011)³⁸

Teksten tar for seg disiplenes oppbrudd fra sine liv som fiskere til etterfølgelsen av Kristus. Robert A. Guelich skriver om det som her skjer: “Instead of living by the fishing business, they will live to reach others”(Guelich 1998, 51). Altså *har* denne kallelsen et

³⁸ Mark 1.16-17

mål allerede fra starten av, i kontrast til det Malm skriver. Den innleder en relasjon til Kristus, men også til en ny oppgave i livet: fra å være fiskere til å bli menneskefiskere.

Det kan altså se ut til at poenget til Malm blir trukket vel langt, slik at det kategoriske skillet mellom kall og sendelse nærmest påtvinges bibelteksten i dette tilfellet. Illustrerer ikke akkurat denne teksten at dette henger sammen, slik Hollinger også skriver?

Kallet som et kall til relasjon og til tjeneste

Som vi har sett finnes ikke dette skillet mellom kall og sendelse hos Hybels. Han omtaler riktignok relasjonen til Gud også som noe eget (3.1.2), men vanligvis faller dette sammen med lederskapets ytre side. Kallet er et kall til tjeneste for Gud.

Nøkkelen til å forstå Hybels bruk og vektlegging av at kallet handler om en oppgave, mener jeg ligger i hans forståelse av hva det vil si å "gå med Gud" (3.1.2). Han ser ut til å ha en noe bredere forståelse av hva det innebærer enn Malm, som primært vektlegger bønn, meditasjon, stillhet og kontemplasjon (2.1.3). Kanskje kan en si at Malms spiritualitet er noe mer introvert. I kontrast til dette presenterer Hybels Gary Thomas' *Sacred Pathways*, som gir et bredt spekter av ulike "veier" mot nærhet til Kristus, og en av dem er hans egen: aktivismen. Han løfter fram kontemplasjon som svært viktig for kirken, men poengterer at ikke alle er kontemplative som personer. At aktivisme også kan handle om arbeid med relasjonen til Gud, gir mening i lys av Hollingers poeng med at både det indre og det ytre livet er en del av det åndelige livet og kan ikke skilles. Sagt med andre ord: Lederskapets indre og ytre side hører sammen.

Dersom vi forstår Hybels betoning av lederskapets ytre side på bakgrunn av hans forståelse av aktivismen, blir det tydelig at hans vektlegging av det aktive ved lederskap nettopp er et trosuttrykk og en måte å arbeide med egen nærhet til Kristus på. Det som for Malm blir en usunn sammenblanding av relasjonen til Kristus og lederoppgaven en utfører, er for Hybels en naturlig og aktiv måte å arbeide med gudsrelasjonen på. Slik ivaretas også Hollingers poeng.

Som nevnt vektlegger også Hybels det å nærme seg Kristus utenom aktivismen, for eksempel om bord på seilbåten, hvor han opplever at det er tilstrekkelig å vite at han er Guds sønn (3.1.2). Likevel spør det om Hybels gir tilstrekkelig rom for dette perspektivet i kallsforståelsen. Det ser vi eksempelvis i hans gjengivelse av historien om Jesus som tolvåring i tempelet, hvor han mener poenget er at Jesus må arbeide for sin

Far (3.2.3). John Nolland skriver at et viktig poeng med denne teksten er Jesu unike relasjon til Gud (Nolland 2002, 134). Samtidig er en mulig oversettelse av Jesu svar til foreldrene: "to be engaged in the affairs of my Father" (Nolland 2002, 131). Slik kan også teksten være med på å underbygge Hybels' poeng med kallet til tjeneste. Derimot er det problematisk å forstå teksten utelukkende som et kall til tjeneste eller arbeid for Gud slik Hybels antyder. Relasjonen til Gud er i seg selv viktig i denne teksten. Bibelselskapet gir oversettelsen: "Visste dere ikke at jeg må være i min Fars hus?"³⁹ Jesu svar med ordene *være* og *min Far*, illustrerer Malms poeng om at det handler om å *være* før å *gjøre*, og derfor at relasjonen til Gud går forut for arbeidet for ham, selv om Malm selv ikke benytter akkurat denne teksten.

Etter min mening går Malm for langt i å skille kall og sendelse, mens Hybels går for langt i å betone lederoppgaven framfor relasjonen til Gud i kallsforståelsen. For å ivareta poenget fra Malm og Engedal om faren for at arbeidet blir identitetsbærende, men samtidig fastholde Hybels og Hollingers poeng om at lederskapets ytre side ikke kan skilles helt fra den indre siden, vil jeg hevde at en bør kunne skjelne mellom kall og sendelse, mellom lederskapets ytre og indre side, men aldri skille dem helt. At relasjonen til Kristus er trygg selv om tjenesten mislykkes, er tydelig i Jesu samtale med Peter etter fornektelsen, slik Malm poengterer (2.1.4). Derfor vil jeg hevde at lederskapets ytre side er sekundær og kommer som en følge av lederskapets indre side, som er det primære, uten å med det nedtone viktigheten av lederskapets ytre side.

Kallsforståelsen i lys av det dobbelte kjærlighetsbud

Kanskje kan en prøve å se forholdet mellom det Malm kaller kall og sendelse på bakgrunn av det dobbelte kjærlighetsbudet.⁴⁰ Donald A. Hagner skriver:

The two love commandments belong together, covering the vertical (relationship with God) and the horizontal (relationship with others) dimensions. The first entails the second; the second presupposes and depends on the first (Hagner 1998, 648).

Budet om å elske Herren er altså det primære og sammenfaller med kallet til relasjon

³⁹ Luk 2.49b

⁴⁰ Malm refererer også til det dobbelte kjærlighetsbudet (Matt 22.38f) og poengterer at kjærligheten til Gud kommer først, før livsstil, arbeid, misjon osv. Her påpeker han derimot ikke hvordan de to budene sidestilles, men vektlegger rekkefølgen av dem sterkest (Malm, 1991, p. 96).

med Jesus, men et annet bud er like stort: Å elske sin neste som seg selv. Det kan knyttes til tjenesten for andre og lederskapets ytre side. Like lite som disse budene kan skilles helt, kan forholdet mellom å være kalt til relasjon med Gud og kalt til tjeneste skilles helt, uavhengig av om det er snakk om tjenesten som pastoral leder eller en annen tjeneste. Likevel er Malms poeng viktig: At det første budet går forut for, danner basisen for og leder til virkeliggjøringen av det andre. Hos Hybels flyter dette mer sammen og er noe mindre reflektert. Det er derimot han som sterkest vektlegger lederskapets ytre side og derfor andre ledd i det dobbelte kjærlighetsbudet. Jeg vil hevde at kallet er et kall til relasjon med Gud og medmennesker i lederskapets indre side *og* et kall til tjeneste for Gud og medmennesker i lederskapets ytre side. Begge sidene hører etter min mening med i en balansert kallsforståelse.

4.1.2 Søke Gud eller søke innflytelse?

Søke Gud

Skal den pastorale lederen rette sitt hovedfokus mot Gud og la det definere hva kristent lederskap er, eller handler pastoral ledelse primært om å utøve innflytelse over andre mennesker? Det er Malm som tydeligst vektlegger at å arbeide med relasjonen til Kristus også handler om lederskap, fordi nettopp gjennom den kan lederen bli en kilde til velsignelse for andre (2.1.2, 2.1.3). Her er en klar parallell til blant annet Nielsens vektlegging av pastoralt lederskap som åndelig lederskap (1.4.2). Noe av det samme poenget er til stede i Hybels' vektlegging av å vokse som leder, for å kunne lede andre bedre (3.1.2). Både Malm og Hybels advarer mot at lederskapets ytre side kan ødelegge for lederskapets indre side, og at relasjonen til Gud derfor må arbeides med (2.1.3, 3.1.2). Å søke Gud er hos Hybels likevel oftest orientert mot det lederen gjør i lederskapets ytre side. Hos Malm er det bønnen til Gud og relasjonen til ham i seg selv som betones, og lederoppgaven handler primært om å lede andre til det samme. Dermed får lederskapets indre side mest fokus hos Malm.

Som vi har sett, skriver Laugerud om viktigheten av å balansere mellom stillhet, bønn, hvile og handling (1.4.2). Sagt med andre ord: det må være en sunn balanse mellom lederskapets indre og ytre side. Både Malm og Hybels vektlegger lederskapets indre side forstått som å søke Gud, dog med en noe ulik betoning. Om viktigheten av å søke Gud skriver Henri Nouwen:

Det forankringspunktet fremtidens kristne ledere fremfor alt trenger, er et disiplinert liv i Guds nærvær, hos ham som stadig stiller spørsmålet: Elsker du meg? Elsker du meg? Elsker du meg? (...) Det er ikke nok at fremtidens prester og ledere er moralske, velutdannede, innsatsvillige og i stand til å møte tidens brennende utfordringer på en kreativ måte. Alt dette er verdifullt og viktig, men det er ikke kjernen i kristent lederskap (Nouwen 1994, 37-38).

På lik linje med Malm forstår Nouwen det å leve i Guds nærvær og å elske Ham som kjernen i kristent lederskap. Selv om også Hybels vektlegger dette (3.1.2), er det et langt tydeligere hovedpoeng i Malms framstilling. Hvordan kan denne viktige dimensjonen fra lederskapets indre side holdes sammen med lederskapets ytre side?

Ole Christian M. Kvarme skriver om Heri Nouwens bilde av den pastorale lederen (som har flere likhetstrekk med Malms), at

”Nouwen blankpusser ’kjølen’ i vår pastorale identitet og vårt pastorale lederansvar (...) Men båten er mer enn kjølen”(Kvarme 2004, 3). Med dette legger Kvarme til rette for en betoning både av lederskapets indre side, men også av lederskapets ytre side, i form av lederskapets operative side, gjerne med inspirasjon av sekulære ledelsesteorier (Kvarme 2004, 3ff).

For å overføre denne metaforen på mine figuranter, vil jeg hevde at pastoralt lederskap har en dypere kjøle enn det Hybels oftest skisserer, men samtidig at selve båten bør utrustes med noen av de komponentene Hybels vektlegger, som Malm i for stor grad underkommuniserer eller kritiserer, nemlig operativ ledelse. En overbetoning av kjølen bør ikke føre til en forsakelse av resten av båten. Malm skriver at en sann søken etter Kristus aldri kan lede til en slik virkelighetsflukt, fordi Kristus er tilværelsens sentrum (2.1.1). Da forstås derimot det konkrete og operative ledelsesarbeidet, lederskapets ytre side, i kontrast til å søke Gud. Her gir Hybels’ posisjon en større dynamikk og bredde: Aktivisme og lederskapets ytre side kan, som vi har sett, også fordype den pastorale lederens relasjon til Kristus, ifølge ham.

Søke innflytelse?

Når nærheten til Kristus er etablert som fundament og som ”båtens kjøle”, er det nødvendig å drøfte hva slags makt eller innflytelse den pastorale lederen skal ha over dem han leder.

Malm er generelt skeptisk til makt og innflytelse over andre mennesker, noe også sitatet "søk ikke innflytelse, søk Gud" illustrerer (2.2.2). Innflytelse handler for Malm nokså utelukkende om forbildefunksjon, og hører derfor hjemme i lederskapets indre side (2.1.2). Innflytelsen kommer som en naturlig følge av at den pastorale lederen søker Gud og lever i Hans nærvær. Makt eller innflytelse i lederskapets ytre side nevnes primært i forbindelse med advarsler. Han skriver at makt i seg selv ikke er noe ondt, og at det er forskjell på å dominere og å lede, men betoner at innflytelse gir store muligheter for å såre andre mennesker.

Hos Hybels er dette ganske annerledes. Han er svært opptatt av lederskap forstått som å utøve innflytelse over andre mennesker. Noe karikert kan en kanskje si at hans mantra er: "Søk for all del alt du kan få av innflytelse så ikke mennesker går fortapt!" For dersom kirken mislykkes som organisasjon (3.2.1) og ledelsens nådegave ikke kommer i funksjon (3.2.7), så er konsekvensen at mennesker går fortapt. Han betoner noen ganger momenter fra lederskapets indre side, som bønn som en ressurs for at lederskapets ytre side og dermed innflytelsen skal bli mest mulig effektiv (3.1.2). Det er med andre ord lederskapets ytre side som er i hovedfokus, og noen ganger blir Gud nærmest en ressurs som gir den pastorale lederen innflytelse. Denne tenkningen vil bli drøftet under (4.3.0).⁴¹

Olav Skjevesland skriver at "når NT taler om makt, er vi snart inne i det motsigelsesfulle språk: 'når jeg er svak, er jeg sterk,'"⁴² og videre at et språklig signal er også verdt å merke seg i denne sammenheng: NT oppviser ikke de vanlige greske ord for å betegne maktposisjoner (...) når indre forhold i menigheten skal beskrives. Også i en slik enkel språklig observasjon er det mulig å se et maktkritisk trekk i NT (Skjevesland 2003, 21).

Dette poenget så vi også innledningsvis hos Jørgensen (1.4.2). Derfor er det god grunn til å lytte til Malms advarsler om farene ved makt. Hybels er også noe reservert ved bruken av makt, men han mener likevel det er situasjoner hvor bruken av makt er uunngåelig (3.2.2). Samtidig er et viktig poeng at det å utøve lederskap handler om å utøve innflytelse (Jørgensen 2012, 8ff). Skjevesland skriver om dette at

⁴¹ Som vi allerede har sett, betoner han likevel at lederskapets indre side er viktig å arbeide med i seg selv også (3.1.2)

⁴² 2 Kor 12.8-10

det er umulig å overse at kirkens tjenester har elementer av makt i seg – dvs. muligheten til å innvirke på andres liv, på godt og ondt (...). Det er av grunnleggende betydning – også i kirkelig sammenheng – at medarbeidere får opplevelsen av å bety noe, at deres nærvær, ord og handlinger verdsettes (...). [Medarbeidere] må kjenne at de har sine innflytelsessfærer, sine spesifikke områder og funksjoner. Dermed er vi saklig sett i nærheten av den teologi Paulus utfolder om nådegavene (...). Både som fellesskap i Kristus og som institusjon i verden trenger kirken ledelse, maktutøvelse og rett orden. Ytre rammeverk er ikke i strid med kirkens vesen” (Skjevesland 2003, 22-23).

I likhet med Malm har Skjevesland denne erkjennelsen av farene ved makt, men i kontrast til Malm har han også en positiv holdning til makt eller innflytelse. At kirkens makt er nødvendig, at den må være organisert og at menneskers innflytelse også kan være noe positivt, er poenger som bedre ivaretas hos Hybels enn hos Malm.

Beslutningstaking

Et konkret område som handler om makt i lederskapets ytre side og som begge figurantene er innom, er beslutningstaking. Skjevesland skriver: ”Kirkelig ledelse er å utøve visdom gjennom konkrete avgjørelser – ut fra teologisk innsikt og under bønn om Åndens veiledning” (Skjevesland 1998, 41). Noen ganger er beslutninger svært vanskelige å ta, og den pastorale lederen som beslutningstaker ser svært forskjellig ut hos Malm og Hybels. Hos Malm har dette aspektet lite eller ingen plass. Ikke engang i forbindelse med en konflikt gis den pastorale lederen noen rolle i å ta vanskelige beslutninger, i stedet vektlegges evnen til å tilgi (2.2.1), og dermed kun lederskapets indre side. Hos Hybels derimot er den pastorale lederen en sterk beslutningstaker (3.2.1). I stor kontrast til hos Malm, kan Hybels’ pastorale leder be ansatte og medlemmer av lederteamet forlate teamet hvis de ikke gjør en god nok jobb eller har en karakterbrist. På samme måte kan andre medlemmer som er uenige med kirkens retning og visjon, nærmest bli bedt om å forlate kirken. Han skriver samtidig at han er bevisst på farene ved en slik bruk av makt (3.2.2). Det er akkurat dette Malm kaller maktbegjær, og han er helt imot å bruke makt for å tvinge gjennom enhet på bekostning av frihet og mangfold (2.2.2). I tillegg kritiserer Malm en slik nesten tvingende bruk av visjon som Hybels betoner (2.2.3).

Hybels vektlegger den pastorale lederen som beslutningstaker og gir konkrete råd til hva beslutningene bør baseres på (3.2.2). Han kan kritiseres for å gå for langt i å bruke beslutninger nærmest for å tvinge gjennom en visjon, og med det vektlegge enhet framfor frihet, slik Malm uttrykker det. Selv om Hybels er redd for slike avgjørelser, benytter han seg av dem. Det kan synes problematisk å nærmest oppfordre mennesker til forlate et menighetsfellesskap på grunn av uenighet om visjon og strategi. Her er det verdt å lytte til Malms og Skjeveslands advarsler om bruk av makt, for selv om lederen har et ansvar for visjon og strategi, har han også et ansvar for frihet og mangfold.

I et ansettelsesforhold er det derimot flere ting som spiller inn. Som arbeidsgiver kan en stille visse krav til sine ansatte. *Modig lederskap* skrives i en kontekst der ansatte ikke er beskyttet av de samme arbeidsavtalene som i Norge, noe som må tas i betraktning.

Samtidig vil jeg reise spørsmålet om Malms bilde av en pastoral leder som ikke tar vanskelige avgjørelser er en mulig modell i det praktiske menighetslivet. Noen ganger blir en situasjon fastlåst og vanskelige beslutninger må tas. Dersom den pastorale lederen som har fått et mandat til å lede, enten gjennom en episkopal struktur eller av menighetsfellesskapet, ikke kan gjøre det, hvem skal da gjøre det? Hva skjer dersom en person med usunn innflytelse på menigheten tar for mye plass? Eller i forbindelse med en konflikt, hvem skal da ta ansvar og sørge for konflikthåndteringen der vanskelige avgjørelser kan være uunngåelige?⁴³

Å vite når maktbruk og beslutningstaking er nødvendig er en stor utfordring for den pastorale lederen. Her må det balanseres mellom å ivareta menneskers frihet og å fatte nødvendige beslutninger til beste for kirken. Det vil være vanskelig å konkludere med noe prinsipielt i denne sammenhengen, fordi slike avgjørelser vil være svært situasjonsbetinget. Likevel er Malms innvending om å ivareta menneskers frihet viktig å lytte til, selv om det bør åpnes for at noen vanskelige og upopulære avgjørelser er nødvendige å ta. Både Malm og Hybels vektlegger, sammen med Nielsen (1.4.2), at lederskapet bør utøves i fellesskap, og i forbindelse med vanskelige beslutninger er det etter min mening spesielt viktig.

"Rett" innflytelse

En pastoral leder har innflytelse, og det ser også ut til at Malm anerkjenner det (2.1.2).

⁴³ I forbindelse med konflikthåndtering gir Skjevesland flere viktige innspill (Skjevesland, 1998, 131ff)

Derimot er Malm etter min mening så opptatt av farene for maktbegjær at å utøve lederskap i form av innflytelse dermed underkommuniseres (2.2.2). Sitatet han bruker: "Søk ikke innflytelse men søk Gud," har et pedagogisk poeng, fordi det setter fokus på at relasjonen til Gud alltid er det sentrale og startpunktet for kristent lederskap. Det blir imidlertid en urealistisk forenkling, og opphever den naturlige spenningen som den pastorale lederen står i, nemlig mellom det å forholde seg både til Gud og til dem en er betrodd et lederansvar for.

Å ta fokuset helt bort fra den pastorale lederens naturlige makt og innflytelse etterlater seg et vakuum som kan skape usikkerhet i lederskapets ytre side. Hvordan skal da den pastorale lederen forholde seg til dem en er satt til å lede? Hva skal vakuemet fylles med? I stedet for ta for seg den vanskelige oppgaven det er å arbeide med hva slags innflytelse pastoralt lederskap bør ha i menigheten, unngås hele problemstillingen. Da reises enda flere spørsmål, i tillegg til en potensiell frustrasjon over den urealistiske forenklingen og åndeliggjøringen av den konkrete, dagligdagse lederoppgaven. Jørgensen skriver om "influence in the direction of God's purposes" (Jørgensen 2012, 9), og det er etter min oppfatning en god veiviser til hva makten eller innflytelsen bør kjennetegnes av. Slik kan lederen lede menigheten i dens misjon, i lederskapets ytre side, slik som vi har sett at også Roxburgh vektlegger (lederen som apostel, 1.4.2). Dermed kan lederen fungere som *episkopos* som Croft beskriver som en som arbeider med visjon, enhet og forvandling av den lokale kirken, og istandsetter andre til tjeneste (1.4.2). Disse momentene ivaretas best hos Hybels, og forutsetter innflytelse.

Malm har mange viktige poenger, ikke minst i betoningen av å søke Gud og etableringen av nærhet til Kristus som fundament for pastoralt lederskap. Hadde *Veivisere* vært en bok utelukkende om lederskapets indre side, hadde Malms tilnærming vært balansert, men fordi han eksplisitt kritiserer maktbruk i lederskapets ytre side uten å tegne opp et reelt alternativ, blir det en skjevhet i hans framstilling. I vanskelige spørsmål om makt og innflytelse henvises den pastorale lederen til det indre livet, uten å tilby tilstrekkelig hjelp til hvordan lede i lederskapets ytre side på en god måte.

Jørgensen skriver at lederen frimodig kan utøve lederskap fordi det er en nådegave (Jørgensen 2008, 98). Innflytelse fører alltid med seg en risiko, men det er en risiko en pastoral leder må være villig til å ta for å kunne tjene andre mennesker med ledelsens nådegave i lederskapets ytre side. Dette vektlegges sterkt av Hybels. Samtidig

forutsetter dette, som Malm tydelig poengterer, at lederskapets indre side ivaretas – blant annet gjennom at en fastholder tjernemotivet, integritet og ydmykhet.⁴⁴ Den pastorale lederen kan derfor frimodig utøve innflytelse gjennom lederskapets ytre side, men innflytelsen må vurderes og være åpen for kritikk. Vanskelige beslutninger bør derimot fattes i fellesskap for å hindre at det er den enkeltes maktbegjær som styrer, slik Malm også vektlegger (2.2.5).

En kan stille spørsmålet: Dersom innflytelse er noe en bør unngå, hvorfor skrev da Malm boken *Veivisere*? Målet med å skrive en bok om kristent lederskap er antakelig å påvirke og å ha innflytelse på andre. Det er etter min mening helt legitimt, så lenge det er en innflytelse i tråd med Guds mål og misjon.

I stedet for å si at lederen ikke skal søke innflytelse, noe som strider med hele lederskapets karakter, mener jeg dette burde nyanseres. Som et alternativ til Malms sitat (se over), vil jeg foreslå følgende: "Søk Gud, og *dernest* la han prege din innflytelse." Dermed blir det viktig for den pastorale lederen å arbeide med hva som karakteriserer hans innflytelse.

4.1.3 Styrke og svakhet

Malm og Hybels begynner i hver sin ende når det gjelder å etablere hva som er utgangspunktet for en pastoral leder. Det sentrale for Malm er erkjennelsen av egen synd og svakhet og gjennom det, overgivelse til Kristus. Pastorale ledere møtes ikke i sin dyktighet, men i sin menneskelighet, i sin erfaring av å være utilstrekkelige og som syndere. Der er startpunktet for kristent lederskap hos Malm. Det er når den pastorale lederen er svak at han kan oppleve Den Hellige Ånds kraft og gaver. Malm har en nokså ensidig betoning av svakhet og setter dette i kontrast til den pastorale lederens egen styrke og dyktighet (2.1.4).

Hybels velger derimot ledere ut fra visse kriterier og evner, og betoner viktigheten av lederes dyktighet (3.2.7). Kriteriene han bruker er karakter, kompetanse og kjemi, samt noen andre lederegenskaper (3.2.6, 3.27). Samtidig mener Hybels at karakterkategorien er den viktigste blant dem og her er forholdet til Jesus det mest sentrale momentet (3.1.2). Likevel er lederens styrke og egenskaper i større grad utgangspunkt for ledertjenesten hos Hybels, enn hos Malm.

⁴⁴ Tjernemotivet vektlegges også av Croft, Jørgensen og Nielsen (1.4.2)

I lederskapets indre side vektlegger altså både Malm og Hybels svakhet, forstått som overgivelse til Kristus. I lederskapets ytre side derimot, tegner Malm primært et bilde av en svak pastoral leder, mens Hybels tegner et bilde av en sterk pastoral leder. Olav Skjevesland skriver:

Det er ubestridelig at kirken skal være de svakes tilflukt. Men tar kirken også imot styrke og begavelse? Kirken skal ikke bare være de svakes trøst, men også en lokkende arena for dem med gode ressurser. Hvis kirken ønsker å utvikle et strategisk lederskap, må den oppleves interessant også for mennesker med et vel utviklet ego (Skjevesland 1998, 37).

Her ser vi hvordan Skjevesland ønsker å holde sammen både styrke og svakhet. Malms avvisning av menneskers dyktighet som fundament for pastoralt lederskap er, i lys av Jesu ord til Peter (2.1.4), en legitim innvending som fastholder at lederskapet må baseres på overgivelse til Kristus. I denne betoningen går likevel Malm så langt at han nærmest avskriver den pastorale lederens evner og dyktighet. På den andre siden mener jeg Hybels underkommuniserer overgivelsen til Kristus som fundamentet for pastoralt lederskap. Både Hybels og Malm vektlegger Åndens gaver, men Malm ser ikke ut til å vektlegge betydningen av naturlige gaver og evner i kirkens tjeneste i samme grad som Hybels (2.2.6, 3.2.7). Det er en svakhet ved Malms posisjon.⁴⁵ Som vi har sett, understreker både Croft og Jørgensen viktigheten av at lederskapet utrunder og istandsetter andre til tjeneste (1.4.2). Dette krever evner og dyktighet, altså styrke, ikke bare svakhet. Harald Hegstad skriver:

Gud gav vekst, men Paulus plantet og Apollos vannet! Menigheten skal bygges opp, og det er vårt ansvar å bruke våre evner, vår kreativitet og våre ressurser i det arbeidet. Og dette er ikke noe som foregår i et "åndelig rom" på en slik måte at det unndrar seg enhver måling og evaluering (Hegstad 2003, 5).

Hegstad holder dermed lederens evner *sammen med* vissheten om at det kun er Gud som kan gi vekst. Overført på mine figuranter bør svakheten og avhengigheten av Gud

⁴⁵ Malm advarer mot at den protestantiske nådeforståelsen kan bli passiverende, og vektlegger derfor at mennesker *kan* bidra med noe i møte med Gud. Derimot handler det hos Malm primært om arbeidet med relasjonen til Gud, lederskapets indre side, og ikke med menighetsbyggende arbeid og lederskapets ytre side (Malm 1991, 101-102).

som Malm så tydelig betoner derfor holdes sammen med Hybels' vektlegging av lederens styrker og evner.

For å oppsummere drøftingen så langt vil jeg hevde at den pastorale lederen er kalt til relasjon med Gud, men også til en tjeneste for sin neste. For den pastorale lederen innebærer det en lederrolle. I denne rollen er det viktig å fastholde at relasjonen til Kristus er fundamentet, men når fundamentet er etablert, kan den pastorale lederen utøve innflytelse på andre i tråd med Guds hensikt og misjon. Lederens svakhet og overgivelse til Gud tilhører fundamentet i lederskapets indre side, men i lederskapets ytre side kan lederen frimodig bruke sine evner, gaver og sin dyktighet i tjenesten.

4.2 Ledelse i menigheten

Til nå har jeg drøftet noen spenninger som er spesielt aktuelle for den pastorale lederen selv. Hvordan ser da Malms og Hybels' lederidealer ut i møte med menigheten? Hva, og hvor stort er lederens ansvar for menigheten? Hvordan ser dette ut i forhold til andre medlemmer, til det allmenne prestedømmet og til Åndens ledelse?

4.2.1 Hvem bærer ansvaret?

Som vi tidligere har sett, tillegger Bill Hybels mennesket et stort ansvar for kirken, forstått som en lokal, organisatorisk størrelse. Kirken er for ham verdens håp. Verdens endelige skjebne hviler på den, og "dens framtid hviler først og fremst i hånden på dens ledere" (Hybels 2003, 22-25).

I den tilsynelatende rake motsetningen til Hybels posisjon finner vi Malms utsagn, som også er overskriften i et av avsnittene i *Veivisere*: "Gud trenger oss ikke" (Malm 1991, 32). I det hele er momenter fra lederskapets ytre side, strategisk og organisatorisk ledelse samt offisielle lederposisjoner, nokså underordnet hos Malm. I stedet advarer han sterkt mot å se på menneskets bidrag som umistelige, fordi det gjør Gud mindre. Menneskets lederskap er for ham ikke nødvendig for at Gud skal kunne gjøre sine gjerninger på jorden. Kirken som organisert størrelse blir derfor langt mindre sentral enn hos Hybels (2.2.1). Malm mener det ikke er forståelsen av hva lederskap er som gir kirkene fornyelse, men gjenoppdagelsen av hvem Gud er (3.2.1). I stedet for å vektlegge den enkelte, lokale menighet og dens lederskap, slik en finner det hos Hybels,

betoner Malm den historiske og verdensvide kirken som ikke står og faller på enkeltmenneskers lederskap (2.2.5).

Eddige Gibbs og Ian Coffey har kritisert Willow Creek for å være for influert av markedstenkning i synet på hvordan kirken skal ledes (1.4.2). Kanskje er det noe av markedstenkningen som kommer til uttrykk i Hybels' betoning av lederens ansvar: Det finnes et problem, nemlig synden, som kun ett "produkt" kan løse, nemlig frelsen i Kristus. Kirken er den eneste tilbyderen av løsningen, og dersom ledelsen i kirken svikter, når ikke "produktet" ut til markedet. Dermed får lederen en helt avgjørende rolle. Videre har Råmunddals forskning pekt på at det ikke automatisk vil føre til vekst dersom en menighet innfører "de rette prinsippene." Råmunddal beskriver primært problemet med å bruke menighetsutviklingsverktøy instrumentelt for å fremme vekst, men nettopp *lederskap* er et sentralt punkt i disse verktøyene. I lys av hans funn er det lite trolig at bestemte prinsipper for lederskap alene er selve nøkkelen til at kirken skal lykkes i sin misjon. Kirken er noe mer enn menneskers lederegenskaper og evne til å innføre prinsipper. Den er et sted hvor Ånden er nær (Råmunddal 2011, 276). Også Harald Hegstad advarer mot å overføre direkte amerikanske menighetskonsepter inn i en norsk sammenheng, men presiserer likevel at de kan gi viktige bidrag (Hegstad 2007, 22). På denne bakgrunnen bør en være noe tilbakeholden i betoningen av hvor sentral og avgjørende viktig lederens utøvelse av lederskapets ytre side er.

Likevel er et annet poeng også verdt å merke seg. I en kommentar til en undersøkelse av slitasjefaktorer blant norske prester, skriver Leif Gunnar Engedal: "God ledelse og effektiv organisering bidrar til forebygging, mens svak ledelse og dårlig organisering gir avgjørende bidrag til mistriksel og destruktiv slitasje" (Engedal 2008, 11). Disse verdiene – god ledelse og effektiv organisering – hører hjemme i lederskapets ytre side og er viktige poenger i Hybels framstilling av pastoralt lederskap. Her påpeker Engedal hvordan nettopp disse strukturene kan være med å beskytte og ivareta den pastorale lederens indre liv og derfor lederskapets indre side. Dermed trenger ikke god, ytre ledelse komme i kontrast til det indre lederskapet, slik Malm kan forstås (2.1.2). Engedal tar også til orde for at strategiske ledere i kirken må ha evner til å utøve lederskap (Engedal 2008, 12).

I forbindelse med spørsmålet om hvor stort det pastorale lederskapets ansvar for kirken er, er det verdt å merke seg hva Råmunddal skriver om *menighetsutvikling*:

Menighetsutvikling handler (...) om et planlagt og strategisk arbeid fra vår side for å realisere Guds tanke med menigheten. I dette arbeidet vil det være snakk ikke bare om teologisk kunnskap og anvendelse av relevant organisasjons- og lederskapsteori, men også om utvikling av menneskers, det vil si menighetsmedlemmers, spirituelle liv og tjeneste slik at de blir 'gjort i stand' – eller utrustet – til å leve et liv etter Guds gode plan og vilje og til å virkeliggjøre menighetens kall og oppgave (Råmunddal 2013, 190).

Her gis det pastorale lederskapet et tydelig ansvar for menigheten og dens utvikling.⁴⁶ I sin iver etter å ta et oppgjør med usunne maktstrukturer og en overbetoning av menneskers betydning for ledelsen i kirken, mener jeg Malm underkommuniserer viktigheten av disse ledelsesstrukturene dersom de fungerer slik de skal. Dermed underkommuniseres også betydningen av kirken som organisatorisk størrelse og lederskapets ytre side.

Jeg vil så langt konkludere med at den pastorale lederen har et konkret ansvar for god organisatorisk og strategisk ledelse av kirken. Vi kan derfor være enige med Hybels at menneskers ansvar i lederskapets ytre side er viktig,⁴⁷ og jeg vil hevde at dette er underkommunisert hos Malm.

Hvem bærer ansvaret først og fremst?

Likevel er det et problem med Hybels tilnærming: nemlig at ansvaret så ensidig legges på mennesker. At kirkens fremtid *først og fremst* hviler på det pastorale lederskapet er en problematisk påstand. Hos Paulus omtales kirken som Kristi kropp, og Kristus selv som kroppens hode. Peter T. O'Brien skriver: "In the context headship over the body refers to Christ's control over his people as well as the dependence of all the members on him for life and power" (O'Brien 1998, 50). Dermed hviler kirkens framtid først og fremst på dens øverste leder, Kristus, og ikke primært på det menneskelige lederskapet. Det menneskelige lederskapet må sees som avledet fra Kristus selv, et poeng som er best ivarettatt hos Malm. Dersom verdens skjebne først og fremst hviler i menneskers hender

⁴⁶ Det er også interessant å merke seg hvordan Råmunddal ønsker å integrere spiritualitetsdimensjonen med teologi og ledelsesteori, et prosjekt som har en tydelig parallell til min forståelse av at kristent lederskap har en indre og en ytre side.

⁴⁷ Dette poenget redegjøres for bibelteologisk av Skjevesland (Skjevesland 1998, 25ff)

– hvordan kan Gud da få ”...æren i alt”, slik Hybels skriver (Hybels 2003, 25)? Er det ikke da det pastorale lederskapet som bør få æren for det kirken utretter?

En kan videre stille spørsmålet: Hvilke sjelesørgeriske konsekvenser kan det få for en pastoral leder dersom han i sin bevissthet skal bære med seg at verdens skjebne *først og fremst* hviler i hendene på ham, hans medledere og deres ledelsesegenskaper? Her kan lederskapets ytre side gi noen negative konsekvenser for lederskapets indre side. I den forbindelse skriver Leif Gunnar Engedal om faren for utbrenthet blant norske prester, og nevner flere punkter som kan føre til utbrenthet, blant annet om det å skulle være tjener og å ha høye egenforventninger. Å skulle bære ansvaret for verdens skjebne slik Hybels skisserer, er på denne bakgrunnen svært problematisk. Hva vil *det* kunne gjøre med egenforventningene? Hans språk er her og ved flere andre anledninger svært pompøst og kommuniserer i dette tilfellet en overdrevet betoning av den pastorale lederens ansvar.⁴⁸ At verdens frelse *først og fremst* er Guds ansvar er bedre ivaretatt hos Malm og med hans kallsforståelse.

Den universelle kirke

En annen styrke i Malms posisjon er etter min mening at det globale og historiske aspektet ved kirken vektlegges så sterkt. Samtidig kan en spørre seg om ikke forståelsen av kirken blir *for* universell, og dermed nærmest abstrakt, fordi den ikke framhever viktigheten av den lokale menigheten og det lokale lederskapet, slik Hybels gjør det. Skjevesland skriver at vanligvis når kirken omtales i NT, er det den lokale og konkrete forsamlingen av de troende som er i fokus (Skjevesland 1998, 27). For mennesker er det den konkrete, lokale kirken som er nær og som erfares, ikke kirken forstått som en historisk, åndelig og global størrelse *først og fremst*. Den lokale menigheten og dermed dens pastorale lederskap vektlegges i for liten grad hos Malm, mens det pastorale lederskapet blir for sentralt hos Hybels, for mislykkes kirken som organisasjon, går verden til grunne. Slik underkommuniseres etter min mening Guds suverenitet og Kristus som kirkens hode hos Hybels, sammen med den historiske og globale kirke.

Gud trenger ikke de gode gjerningene, men...

Er det da mulig å holde sammen både at Gud ikke dypest sett er avhengig av menneskers pastorale lederskap, men samtidig betone viktigheten av det? Den svenske teologen

⁴⁸ Et annet eksempel på dette er: ”Hvis ikke vi lærer hvordan vi kan lede blant likemenn (...) kan hele kirken forfalle” (Hybels 2003, 181).

Gustaf Wingren skriver i sin bok *Luthers lära om kallelsen*: "Gärningarna och kallelsen, dvs. kärleken, äro till för jorden och för nästan, icke för evigheten och för Gud, ty han behöver icke våra gärningar, men nästen behöver dem. Gud vill ha *tron*" (Wingren 1960, 23). Selv om gjerningene omtales av Wingren i en annen kontekst enn min egen, mener jeg en også kan se den pastorale ledergjerningen på samme måte: som en gjerning som vår neste trenger. På bakgrunn av dette lutherske perspektivet vil jeg hevde at en kan fastholde spenningen mellom Malms perspektiv om at Gud ikke trenger mennesket og dets egenskaper og evner, og Hybels' perspektiv om at den lokale menigheten er verdens håp, og det pastorale lederskapets sentrale rolle i den. Som Malm slår fast, trenger Gud ingen ting, alt han ønsker er lederens overgivelse. Samtidig har lederen et ansvar for hvordan menigheten inkarneres, i betydningen hvordan den konkret blir seende ut i vår tid, fordi det får store konsekvenser for andre mennesker. Dette henger også tett sammen med det dobbelte kjærlighetsbudet (4.1.1). Spenningen mellom disse posisjonene trenger dermed ikke oppløses, og faren for en ensidig betoning kan unngås.

4.2.2 Et nytt presteskap?

Hybels har som vi har sett et sterkt fokus på den pastorale lederen og hans rolle i å bygge menighet, gjennom å arbeide målrettet med utvikling av ledere (3.2.1, 3.2.7). I utvelgelsen av nye ledere følger han visse kriterier: Karakterstyrke, kompetanse og kjemi (3.2.6). Det er akkurat dette Malm mener at skaper et skille mellom et A- og et B-lag i menigheten, og han advarer mot å samle de dyktigste medlemmene til en ledergruppe (2.1.1, 2.2.5). I stedet for å tegne et skille mellom lederne og dem som ledes, mener Malm at det eneste som gjør en pastoral leder annerledes enn dem han leder, er at han har gått litt lenger i kallet, slik at andre kan se hvor veien går (2.1.1).

Jørgensen skriver om viktigheten av å bryte med det han kaller "det konstantinske klerikale system, med et skel mellom prest og lægfolk" (Jørgensen 2008, 96). Dette kjennetegnes ifølge ham av at en liten, ordinert prestestand skal tilfredsstille og betjene den store majoriteten av medlemmer som kun er "forbrukere" i kirken.

På denne bakgrunnen vil jeg, sammen med Malm, påpeke faren for at Hybels' betoning av lederskapet kan danne et nytt skille i menigheten, nå ikke mellom prester og lekfolk, men mellom ledere og dem som blir ledet. Samtidig må det gå an å snakke om pastoralt lederskap som noe særegent, uten at det går på bekostning av det allmenne prestedømmet, som Jørgensen også vektlegger (1.4.2). Skjevesland bruker metaforen

med at alle i menigheten er medarbeidere og har et medansvar, mens noen har en særlig forpliktelse som byggeledere (Skjevesland 1998, 38-40). Han ønsker med det å ivareta både at det pastorale lederskapet utøves av alle menighetens medlemmer, samtidig som menigheten har et formelt lederskap. Når Malm da skriver at det eneste som gjør en leder annerledes enn dem han skal lede er dybden av kallet (2.1.1), så nedtones det særegne og formelle ved pastoralt lederskap. Her ser vi en tydelig forskjell på hvordan Hybels betoner lederskapets ytre side, gjennom å ha dyktige ledere på riktig plass i organisasjonen, mens Malm i stedet framhever lederskapets indre side, med fokuset på det indre livet, relasjonen til Kristus og den forbilledlige funksjonen ved dette. Faren for å skape et skille i menigheten mellom et A- og B-lag bør ikke få lede til en underbetoning av det formelle, pastorale lederskapet, men kanskje er ikke denne forskjellige betoningen noen stor overraskelse i lys av at Hybels er pastor, mens Malm er retreatleder.⁴⁹

På bakgrunn av Skjeveslands poeng vil jeg hevde at et pastoralt lederskap i menigheten bør ha to linjer som gjensidig oppmuntrer hverandre, utfordrer hverandre og holder hverandre ansvarlig: Et *organisert* lederskap som er det formelle, supplert av et *allment* lederskap som inkluderer alle som ikke har en formell lederposisjon, men som gjennom sitt forbilledlige liv utøver innflytelse på menigheten, og derfor også utøver pastoral ledelse. Denne strukturen finnes i GT mellom kongen og profeten, og finnes også i NT i brevlitteraturen når formelt lederskap vektlegges,⁵⁰ samtidig som menighetens medlemmer skal oppmuntre og rettlede hverandre.⁵¹ Ordet *hverandre* er spesielt viktig i denne sammenhengen fordi det går igjen i flere av Paulus' formaninger til hele menigheten om å utøve flere sider ved pastoralt lederskap (Skjevesland 1998, 38). Dermed kan en fastholde et formelt lederskap midt i det allmenne prestedømmet.

4.2.3 Kirkelig struktur og Åndens ledelse

Vi har sett to ganske forskjellige modeller for hvordan forholdet mellom kirkelig struktur og Åndens ledelse er hos Malm og Hybels. Malm på sin side advarer mot at sterke organisatoriske strukturer kan komme i veien for Gud og det han vil gjøre. Slik

⁴⁹ Malm må ikke forstås dit hen at han er helt imot formelt lederskap, se eksempelvis Malm 1991, 12-14, men det er likevel en skjevhet på det punktet i hans fremstilling

⁵⁰ For eksempel 1 Tim 3

⁵¹ Kategoriene behøver ikke å forstås som endelige og fastlåste. I mange protestantiske menigheter vil det være vanlig med tidsbegrensede verv som kan gi mange menighetsmedlemmer en formell lederrolle.

kontrasteres lederskapets ytre side og Guds handling. Han advarer også mot det han omtaler som "ubarmhjertige visjoner," noe som blir en implisitt kritikk av Hybels vektlegging av visjon (2.2.3). For Malm er det primært Ånden som skal lede mennesker med sitt nærvær, ikke det formelle lederskapet, og menneskers innsats og Åndens gjerning kontrasteres (2.2.1, 2.2.2, 2.2.5).

Hos Hybels er det i stedet slik at det er Ånden som leder den pastorale lederen og hans team, som igjen leder menigheten. Her vektlegges det formelle lederskapet og dets rolle som visjonsformidler og visjonsbærer. Samtidig underkommuniseres den andre linjen i det pastorale lederskapet, som utøves uavhengig av formelle posisjoner (3.2.4). Den hierarkiske strukturen blir nærmest i seg selv å forstå som et direkte uttrykk for Guds vilje og ledelse.

Jørgensen skriver om pastoralt lederskap at det har i oppgave å forme og utruste de troende til tjeneste. "Et sådant lederskap samarbejder med Ånden om at skabe et folk, hvis liv er et vidnesbyrd om Jesus Kristus" (Jørgensen 2008, 98). Her vektlegges samarbeidsdimensjonen mellom Ånden og det pastorale lederskapet, et poeng som er til stede hos Malm også når han beskriver *sendelsen* som et samspill mellom Ånden og mennesket, og en balanse mellom aktivitet og venting. Likevel underkommuniseres dette aspektet når Malm kontrasterer og skiller Åndens ledelse og menneskers lederegenskaper, slik han også kontrasterer åndelig og verdslig lederskap (2.2.1).

Etter min oppfatning går Malm så langt i å skille åndelig og verdslig lederskap at det nærmest oppstår en dualisme. Skjevesland argumenterer mot en spiritualisering av kirken og fastholder at den både har åndelige og sosiale aspekter (Skjevesland 1998, 28). Malm underkommuniserer etter min oppfatning betydningen av organisatorisk lederskap og kirkens sosiale aspekter når han fastslår at åndelig lederskap er noe annet enn dette. Han ender da nærmest med en spiritualisering av kirken. Jeg mener det er bedre å si at åndelig lederskap er noe mer enn organisasjon og kirkelige stillinger, for ikke å undergrave at åndelig lederskap alltid er *inkarnert* lederskap og dette lederskapet burde utøves i formelle, anerkjente strukturer, der pastorale ledere kan holdes ansvarlig. Malm har selv også dette poenget (Malm 1991, 13), men hans generelle skille mellom Guds og menneskers lederskap gjør likevel at det blir underkommunisert.

Et annet område hvor vi ser konturene av at Malm skiller Åndens ledelse fra kirkelige strukturer er når han skriver at det ikke er lederskapets rolle å velge sine medarbeidere, det er det Gud som gjør (2.2.5). Hos Hybels er det i stedet helt og holdent

den pastorale lederens oppgave. Samarbeidsdimensjonen mellom pastoralt lederskap og Ånden som Jørgensen skriver om, bør være til stede også i utvelgelsen av ledere. Malms posisjon bør derfor nyanseres av Hybels vektlegging av at dette også er en lederoppgave. Hos Hybels er derimot Åndens ledelse knyttet for ensidig og tett til de kirkelige ledelsesstrukturene. Hybels posisjon bør derfor også nyanseres av Malms perspektiv om lederskap som utøves gjennom forbilledlig liv, og som derfor kan utøves av alle i *den andre linjen*.

Et siste poeng som også er verd å kommentere er Hybels' vektlegging av ledelsens nådegave (3.2.7). At den er viktig har vi allerede sett, men dersom denne gaven er så avgjørende som Hybels mener, er det underlig at den ikke nevnes oftere i NT. Sett fra en teologisk synsvinkel er dette antakelig en overdrivelse, som underkommuniserer kirken som åndelig størrelse samt dens historiske og globale karakter. Ledelse i kirken og Åndens ledelse kan ikke begrenses til lederens nådegave.

4.2.4 Usunn instrumentalisme?

Andre mennesker

Som vi har sett, advarer Malm mot at menigheten preges av en profesjonell tankegang, hvor ledere velges på bakgrunn av deres styrker og evner. Han begrunner dette med at kristne ledere først og fremst skal møtes som venner, ikke som kolleger, og at det er krenkende å bli sett på kun som en ressurs (2.2.5). Hos Hybels er det å velge ledere på bakgrunn av deres kvalifikasjoner derimot en viktig strategi i det å bygge menighet (3.2.6).

Teologen Terje Hegertun beskriver i en artikkel det han kaller en "usunn instrumentalisme", som handler om faren for at mennesker kun blir instrumenter for at et gitt mål skal nås. Hegertun mener at en slik instrumentalisme eksisterer dersom et menneske opplever at det en gjør blir viktigere enn den en er. Likevel fastholder han at mennesker er ressurser, men aldri *bare* ressurser.⁵²

Kanskje kan Hybels tilnærming til det å velge medarbeidere ha en viss grad av instrumentalisme i seg. Dette kommer til uttrykk både i hans strategiske disippelutdanning som rettes mot rike mennesker og i det faktum at han starter med ei liste med ønskede egenskaper i jakten på nye ledere, og ikke med den enkelte personen (3.2.7). Mennesker blir ressurser som lederen må plassere på riktig plass, slik at kirken

⁵² <http://www.hegertunblogg.org/2009/02/lederskap.html> 10.05.2013

som organisasjon når sine mål (3.2.6). Samtidig vektlegger også Hybels, i likhet med Malm, at kjærligheten til mennesker er viktigere enn målene, og han advarer mot å se på mennesker som redskaper (3.1.2). I tillegg mener han at hvordan lederen forholder seg til andre mennesker, får konsekvenser for hvordan Gud forholder seg til ham (3.1.2).⁵³ Kanskje kan en si at det er en form for dobbeltkommunikasjon hos Hybels. I boken omtales andre mennesker ofte som ressurser for visjonen, mens han senere i boken slår fast at mennesker aldri må sees på som redskaper. Disse to perspektivene kunne med stor fordel ha vært bedre integrert i hverandre og balansert opp mot hverandre.

Faren for en instrumentell tenkning må likevel ikke hindre lederen i å gi mennesker mulighet og frihet til å bruke sin dyktighet og sine ressurser i kirkens arbeid. Malm skriver som nevnt at det er krenkende å bli sett på kun som en ressurs, men jeg vil hevde at det også kan være krenkende å ikke bli sett på som en ressurs i det hele tatt. Ett av Engedals funn er at "å få bruke seg selv og sine ressurser i møte med dype eksistensielle utfordringer og behov hos medmennesker" kom fram som noe av det mest meningsfulle i prestetjenesten (Engedal 2008, 7). Malms posisjon må derfor nyanseres av det positive det er å kunne bety noe for andre med sine ressurser. Her er Malm muligens preget av sin egen smertefulle erfaring av at tjenesten ble altoppslukende (2.1.1).

Hva kommuniserer det til mennesker som kanskje er vellykkede i studier, karriere og forretningsliv, at i kirken er det bare rom for synd og svakhet? Dyktigheten, styrkene og de gode egenskapene henvises da til bruk utenfor kirken. Her har Hybels et viktig poeng med å oppmuntre mennesker til å bli kjent med sine gaver, utvikle dem og forvalte dem på en god måte og yte sitt beste i kirkens tjeneste (3.2.7). Å hjelpe andre til dette er også en av den pastorale lederens oppgaver.⁵⁴

Dersom Malms fokus på at *å være* kommer før *å gjøre* kan holdes sammen med en invitasjon til mennesker til å bruke sine evner og gaver i kirken, vil en kunne unngå en usunn instrumentalisme, samtidig som en legger til rette for meningsfull deltakelse i menigheten, i det allmenne prestedømmet og i Guds misjon.

⁵³ Her ser en et annet eksempel på at hva en gjør i lederskapets ytre side preger lederskapets indre side hos Hybels, nemlig selve forholdet til Gud. Hos Malm er i stedet forholdet til Gud skilt fra lederskapets ytre side, se 4.1.1.

⁵⁴ Se blant andre Croft, Jørgensen og Nielsen (1.4.2)

Gudsrelasjonen

I forlengelsen av Hegertuns poeng vil jeg sammen med Malm påpeke faren for at det ikke bare er relasjonen til andre mennesker som kan bli preget av instrumentalisme. Også relasjonen til Gud kan bli instrumentalistisk forstått.

Malms sterkeste og viktigste bidrag i bildet av en pastoral leder er etter min oppfatning hans betoning av det indre livet, altså lederskapets indre side. Å vektlegge kallet til relasjon med Kristus (2.1.1) og at lederskap dypest sett handler om å utvikle denne relasjonen i et forbilledlig liv (2.1.2, 2.1.3), er etter min oppfatning viktige poenger som kan danne et bærende fundament for lederskapets ytre side. Malm avviser i denne forbindelsen nyttetenkning og instrumentalisme, blant annet gjennom sin betoning av at en ikke kan ta imot kjærlighet *for å* gi til andre (2.2.4). Relasjonen til Gud er for Malm avgjørende viktig i seg selv og handler ikke om hva den kan føre til, den er derfor helt uten instrumentalistiske innslag (2.1.1).⁵⁵

I kontrast til dette er det hos Hybels arbeidet for visjonen og kallet som gis mest plass som den pastorale lederens hovedoppgave, selv om han slår fast at kjærligheten til Gud og mennesker er et fundament (3.1.2). Fordi Hybels i så stor grad vektlegger arbeidet for visjonen, kommuniseres noen ganger det indre livet nærmest som et instrument for å nå visjonen. Dette skjer i forbindelse med når den enkelte skal søke Gud for å få et kall til tjeneste, hvor blant annet bønn og faste betones (3.2.3). Også i forbindelse med å lage menighetens visjon og å virkeliggjøre den er momenter fra indre trosliv viktige. Språkbruken til Hybels kommuniserer også en instrumentalisme når den tredje person i guddommen omtales som en "datakilde" (3.1.2).

Hybels vektlegger at relasjonen til Gud er viktig å arbeide med i seg selv, ikke bare fordi den er viktig for å virkeliggjøre visjonen (3.1.2). Likevel kommuniseres oftest bønn og åndelige øvelser i forbindelse med visjonen og lederoppgaven. Dette er også tydelig i hans bønn: "Gud form meg slik at jeg når mitt fulle lederpotensial" (3.1.2). Forvandlingen har dermed en konkret hensikt, nemlig å bli en best mulig pastoral leder.

På denne bakgrunnen vil jeg hevde at Hybels framstilling av lederskapets indre side har visse instrumentalistiske tendenser. Verdien av å søke Gud for hans egen skyld er noe underkommunisert, og bedre ivaretatt hos Malm. Det er *Modig lederskaps* siste kapitler som nærmest "redder inn" Hybels fra det en nærmest kan kalle en instrumentalistisk spiritualitet – det at lederskapets indre side først og fremst er en

⁵⁵ Samtidig vektlegger han også at lederen blir en kilde for andre gjennom å søke Gud (2.1.3)

ressurs for å nå målene som defineres i lederskapets ytre side. Tidligere i boken er det dette bildet som ofte tegnes av lederskapets indre side. Mot slutten av boken skriver han imidlertid: "Hva er vitsen med å være en kristen leder hvis det jeg har av evner, kunnskap og energi ikke stammer fra en dyp kjærlighet til Gud og andre mennesker (Hybels 2003, 197)?" En kan undre seg hvorfor disse kapitlene, om de er så sentrale som Hybels gir uttrykk for, er plassert mot slutten av boken, og ikke tidligere som et fundament for det han skriver om lederskapets ytre side. Dermed kommuniseres det på to ulike nivåer hos Hybels, ett hvor det er kjærligheten til Kristus og andre mennesker som er det sentrale, og et annet hvor det er utøvelsen av effektivt lederskap som er det viktigste, fordi konsekvensene av det betyr frelse eller fortapelse for mennesker. Disse to nivåene kunne med fordel ha møttes oftere i boken, i stedet fører dette til et skille mellom lederskapets indre og ytre side på dette punktet.

Sammenfatning

I denne avhandlingen har jeg arbeidet med Magnus Malms og Bill Hybels' perspektiver på kristent lederskap i lys av at kristent lederskap har to sider. Den indre siden handler blant annet om indre trosliv, mens den ytre blant annet handler om operativ ledelse. Jeg har drøftet hvordan elementer av lederskapets indre og ytre side, slik de kommer til uttrykk hos mine figuranter, kan inkluderes i den pastorale lederrollen. Delspørsmål 1 ble gjort rede for i kapittel 2 og 3, mens delspørsmål 2 og 3 ble drøftet i kapittel 4. Drøftingen av deres posisjoner bygger på min tolkning av figurantene, slik de er gjengitt i kapittel 2 og 3. Jeg må derfor ta forbehold om at jeg kan ha oversett noen nyanser i deres framstillinger. I tillegg er bøkene oversatt til norsk, og noen nyanser kan ha blitt endret i oversettelsen.

Selv om figurantene har mye fellesstoff og begge betoner viktigheten av lederskapets indre side for hvordan lede i lederskapets ytre side, gir Malm totalt sett mest plass til lederskapets indre side, mens Hybels gir mest plass til lederskapets ytre side. Jeg ønsker å se på Malm og Hybels som komplementære, men noen av spenningene som har blitt drøftet har påpekt at det ikke lar seg gjøre uten videre. Til tross for deres ulike betoning har den hermeneutiske samtalen med Malm og Hybels vært fruktbar, og på flere områder i drøftingen har en horisontsammensmeltning vært mulig ved hjelp fra sekundærlitteraturen.

Malm

Malms framstilling framtrer som en svært samlet enhet. Hans hovedpoenger går igjen i de forskjellige temaene han beskriver, i hans kallsforståelse, i vektleggingen av kjærlighet til Gud og mennesker og at kristent lederskap handler om å leve et forbilledlig liv. Malm reflekterer over forholdet mellom lederskapets indre og ytre side, blant annet i drøftingen av forholdet mellom kall og sendelse. Likevel er Malms posisjon så konsistent og gjennomarbeidet at fokuset hans blir noe ensidig. Det resulterer i at spenningen mellom hvilen i relasjonen til Gud og lederens ansvar i menigheten, eller mellom lederskapets indre og ytre side, nærmest oppløses. Slik oppløses også noe av den viktige spenningen i det dobbelte kjærlighetsbudet. Kallet blir løftet ut av det praktiske arbeidet og inn i det indre livet. Mange av momentene fra lederskapets ytre side advares det mot, uten at det gis et reelt alternativ. Dette skjer i Malms betoning av svakhet framfor evner og dyktighet og gjennom skepsisen til makt og innflytelse. I hans gode og viktige

betoning av lederskapets indre side underkommuniseres dermed viktigheten av kirken som organisatorisk størrelse og lederskapets ytre side.

Hybels

På den andre siden har vi sett en noe mer sprikende framstilling hos Hybels. Han har flere av de samme poengene som Malm, ikke minst i betoningen av relasjonen til Gud. Han går likevel noe langt i å betone viktigheten av lederskapets ytre side og den pastorale lederens ansvar for kirken. Samtidig som relasjonen og kjærligheten til Gud og mennesker omtales som viktigere enn operativ ledelse, får lederens utøvelse av lederskapets ytre side store konsekvenser for menneskers evige skjebne. Hybels påpeker og drøfter ikke selv spenningen som kan oppstå mellom disse to posisjonene. Hans posisjon blir derfor til tider inkonsistent. Språket hans preges tidvis av overdrivelser som lukker for andre perspektiver og dermed undergraver viktige poenger. Dette skaper en del interne spenninger, som med fordel kunne ha blitt påpekt og drøftet i boken. Lederskapets indre og ytre side kommuniseres dermed noen ganger på to ulike nivåer, uten at disse to nivåene helt møtes hos Hybels, slik de før eller senere gjør i den pastorale lederens liv og tjeneste. Et område hvor lederskapets indre og ytre side likevel møtes, er i hans forståelse av aktivismen som en vei til Guds nærhet.

Forholdet mellom gudsrelasjonen og lederoppgaven

Gjennom det dobbelte kjærlighetsbudet er det mulig å holde sammen kallet til relasjon med Gud og kallet til tjeneste for sin neste, samtidig som en kan skjelne mellom disse aspektene og fastholde at første ledd i budet legger fundamentet for det andre leddet. Jeg har også argumentert for at en med gode grunner kan fastholde at lederskapets ytre side handler om å utøve innflytelse på andre mennesker, etter Guds plan for kirken. Videre har jeg konkludert med at i lederskapets indre side er det svakhet og avhengighet av Gud som er det essensielle, mens det i lederskapets ytre side må være rom for lederens styrke og dyktighet.

Ledelse i menigheten

Jeg har argumentert for at mennesker har et ansvar for ledelsen av menigheten, samtidig som dette ansvaret dypest sett tilhører Kristus og er derfor avledet fra ham. Gud trenger ikke pastoralt lederskap, men det gjør vår neste. Ledelsen i menigheten bør

utøves gjennom to linjer: Et organisert lederskap og et allment lederskap, slik at det særegne med pastoralt lederskap ivaretas sammen med det allmenne prestedømmet. Den Hellige Ånd og kirkelig ledelsesstruktur bør ikke sees i kontrast til hverandre, ei heller må kirkelig ledelsesstruktur sees som et direkte uttrykk for Åndens ledelse. I stedet bør samarbeidsdimensjonen mellom Ånden og kirkens ledelsesstruktur vektlegges, og det aspektet bør etterstrebes av den pastorale lederen. I ledelsen av kirken som organisasjon kan faren for instrumentalisme oppstå både i møte med medmennesker, men også i møte med Gud. Dette bør advares mot, samtidig som en legger til rette for både Guds og menneskers deltakende aktivitet i kirken.

Utblick

Det finnes flere momenter i Malms og Hybels' framstillinger som med fordel kunne blitt undersøkt nærmere. Dette gjelder blant annet deres spiritualitetsforståelse og praksis, ekklesiologi og pneumatologi. I tillegg hadde det vært verdifullt å undersøke i hvilken grad *effektivitet* skal være en viktig verdi for pastoralt lederskap, noe de begge skriver om med ulik tilnærming.⁵⁶

Sluttkommentar

Avhandlingen fikk navnet *Søke Gud eller søke innflytelse?* fordi jeg mener å se to ulike betoningar av hva kristent lederskap dypest sett dreier seg om hos Magnus Malm og Bill Hybels. For Hybels dreier pastoralt lederskap seg om å lede mennesker på en best mulig måte, både etter en teologisk, etisk og ledelsesteoretisk målestokk, fordi den lokale menigheten er verdens håp. For Malm handler det derimot først og fremst om å søke Gud, bli formet i møte med ham, og gjennom det blir den pastorale lederen et forbilde for andre. Både Malm og Hybels gir dermed svært viktige bidrag til kirken i vår tid. Gjennom deres ulike betoningar har derimot begge den svakheten at de underkommuniserer, og noen ganger undergraver, andre viktige momenter ved pastoralt lederskap. Derfor mener jeg at en rendyrking av den enes perspektiver vil resultere i en noe unyansert forståelse av pastoralt lederskap.

⁵⁶ Fordi effektivitet er et relativt begrep, vil det også være nødvendig å klargjøre *hva* en skal definere effektivitet ut fra. Er det antall mennesker som legges til menigheten, er det antall timer som brukes i bønn, hvor stor personlig vekst mennesker erfarer eller hvor raskt endringsprosesser skal finne sted i kirken som organisasjon?

Jeg har ingen grunn til å tro at mine figuranter vil være uenige i dette, de har sannsynligvis ikke hatt til hensikt å gi en fullstendig framstilling av hva pastoralt lederskap er.⁵⁷ Det har heller ikke vært målet med denne oppgaven. Noen av spenningene jeg har påpekt må forstås på bakgrunn av deres svært forskjellige kontekster og arbeidsfelt, og kanskje tilrettelegges spenningene annerledes i annen litteratur de har skrevet. Fordi *Veivisere* og *Modig lederskap* fungerer som pastoralteologi også for ledere som ikke nødvendigvis leser litteratur av en mer akademisk art, kunne en kanskje forventet en noe mer balansert framstilling fra dem begge.

Malms og Hybels' perspektiver trenger ikke forstås som ekskluderende, selv om jeg har påpekt flere spenninger som oppstår i måten Malm og Hybels tilrettelegger lederskapets indre og ytre side på. Sekundærlitteraturen har gjort det mulig å holde flere av spenningene sammen. Ved å vektlegge begge deres perspektiver, tegnes en realistisk skisse for pastoralt lederskap, som kan oppsummeres, om enn noe paradoksalt: Den pastorale lederen er kalt til relasjon med Kristus. Det er fundamentet som går forut for et kall til tjeneste, som er avgjørende viktig for medmennesker og for kirken.

⁵⁷ Det sier som nevnt også Malm eksplisitt i forordet i *Veivisere*

Litteratur

- Bibelen* – Bibelselskapets oversettelse 2011, Holland: Det norske bibelselskap.
- Croft, S. (2002). *Ministry in three dimensions – Ordination and leadership in the local church*. London: Darton, Longman and Todd Ltd.
- Engedal, L. G. (2008). "Meningsfull tjeneste - belastende arbeid". (H. Hegstad m.fl. red.) *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 25 (1), s 3-15.
- Gibbs, E., & Coffey, I. (2001). *Church Next - Quantum changes in christian ministry*. Nottingham: Inter-Varsity Press.
- Guelich, R. A. (1998). *Word Biblical Commentary, Vol. 34A: Mark 1–8:26*. . Dallas: Word, Incorporated.
- Hagner, D. A. (1998). *Word Biblical Commentary Vol. 33B: Matthew 14–28*. Dallas: Word, Incorporated.
- Hegstad, H. (2003). "Hva er menighetsutvikling og hvorfor behøves det?" (H. Hegstad m.fl. red.) *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 20 (1), s. 4-9.
- Hegstad, H. (2007). "Menighetsutvikling på amerikansk". (H. Hegstad m.fl. red.) *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 24 (2), s. 14-24.
- Hollinger, D. P. (2011). "Mission and ministry". *Dictionary of Christian Spirituality*. (G. G. Scorgie. m.fl.) Michigan: Zondervan, s. 228-233.
- Hybels, B. (2003). *Modig lederskap*. (D. Holm, overset.) Oslo: Luther Forlag.
- Jørgensen, K. (2012). *Equipping for Service*. Oxford: Regnum Books International.
- Jørgensen, K. (2008). "Lederskab og spiritualitet for præster og ledere i en missional kirke". (M. S. Mogensen, red.) *Ny Mission - Teologisk (ud)dannelse i en missional kirke* (nr. 14), s. 94-106.
- Kaufman, T. S. (2011). *A New Old Spirituality? Doktorgradsavhandling*. Oslo: Det teologiske Menighetsfakultetet.
- Kvarme, O. C. (2004). "Ordinert til ledelse?". (H. Hegstad m.fl. red.) *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 21 (2), s. 3-14.
- Malm, M. (1991). *Veivisere*. (K. Grønvik, overset.) Oslo: Nye Luther Forlag.
- Nielsen, C. H. (2008). *Ledelse i menigheden*. Danmark: ProRex Forlag.
- Nolland, J. (2002). *Word Biblical Commentary Vol. 35A: Luke 1:1–9:20*. Dallas: Word, Incorporated.
- Nouwen, H. J. (1994). *To og to ble vi sendt*. (T. Holt, overset.) Oslo: Verbum.

- O'Brien, P. T. (1998). *Word Biblical Commentary Vol. 44: Colossians, Philemon*. Dallas: Word, Incorporated.
- Råmunddal, L. (2011). *Konsept og endring - En studie av hvordan lokale ekklesiologier formes*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Råmunddal, L. (2013). "Menighetsutvikling og spiritualitet". (H. Hagelia m.fl. red.) *Forankring og fornyelse, Festskrift for Ansgarskolen 1913-2013*. Kristiansand: Portal Forlag, s. 188-208.
- Roxburgh, A. J. (1997). *The Missionary Congregation, Leadership, & Liniality*. Harrisburg, Pennsylvania: Trinity Press International.
- Sannes, K. O. (2008). *Troens kart - Guds landskap, Grunnlagsspørsmål i dogmatikken*. Oslo: Luther Forlag.
- Skjevesland, O. (2003). "Ledelse som tjeneste". (H. Hegstad m.fl. red.) *Halvårsskrift for praktisk teologi*, 20 (2), s. 20-26.
- Skjevesland, O. (1998). *Morgendagens menighet*. Gjøvik: Verbum.
- Wetlesen, J. (1983). "Samtaler med tekster i lys av Gadammers hermeneutikk". *Norsk Filosofisk Tidsskrift*, 18. Årgang, s. 219-244.
- Wingren, G. (1960). *Luthers lära om kallelsen*. Malmö: Gleerups Förlag.

Webområder

- Ansgar Teologiske Høgskole (udatert),
<http://www.ansgarhogskole.no/files/Studieplan--2012-2013-PRA-100.docx>
 04.03.2013
- Det teologiske Menighetsfakultetet (udatert),
<http://web.mf.no/emnekatalog/?mode=emne&idnr=TEOL1640> 04.03.2013
- Hegertun, Terje, blogg (2009), "Lederskap – det instrumentalistiske feilgrepet",
<http://www.hegertunsblogg.org/2009/02/lederskap.html> 10.05.2013
- Hybels, Bill, offisiell nettside (udatert), <http://www.billhybels.org/about.asp>
 07.03.2013
- Laugerud, Tore (udatert). "Misjon og kontemplasjon",
<http://www.areopagos.org/pages/side.aspx?nr=344> 04.03.2013

Sermon Central (udatert),

<http://www.sermoncentral.com/articleb.asp?article=Top-100-Largest-Churches>
25.03.13

Wikipedia (udatert) http://no.wikipedia.org/wiki/Magnus_Malm 25.03.2013