

# Tjänande ledarskap

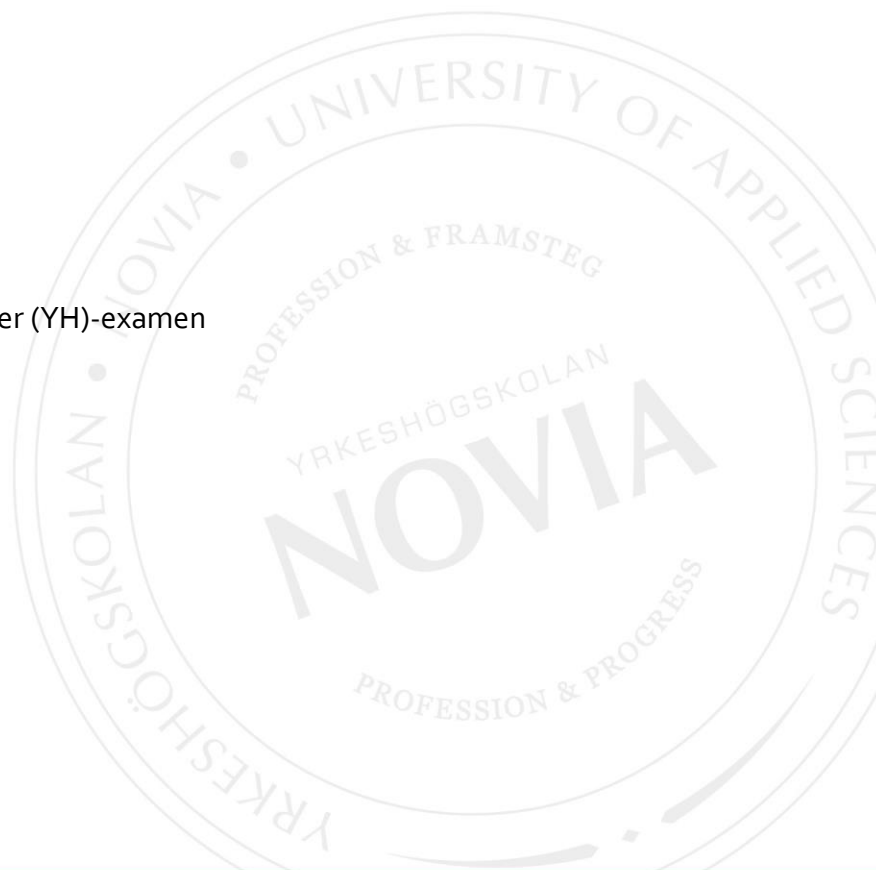
En analys av det tjänande ledarskapets olika aspekter

Johan Sten

Examensarbete för musiker (YH)-examen

Yrkehögskolan Nova

Jakobstad 2018



## EXAMENSARBETE

Författare: Johan Sten

Utbildning och ort: kultur, Jakobstad

Inriktningsalternativ/Fördjupning: kyrkomusik

Handledare: Bettina Backström-Widjeskog

Titel: Tjänande ledarskap, en analys av det tjänande ledarskapets olika aspekter

---

Datum: 12.4.2018

Sidantal: 36

Bilagor: 1

---

### Abstrakt

Syftet med detta arbete är att skapa en fördjupad förståelse av tjänande ledarskap baserat på R.K. Greenleafs tankar om den tjänande ledaren och det tjänande ledarskapet genom att analysera detta ur de olika perspektiven allmänt ledarskap, bibliskt ledarskap, filosofi samt kantorsperspektiv. De tre förstnämnda perspektiven utgör utvald litteratur inom ämnet. Det sistnämnda utgörs av en kvalitativ intervju med kyrkomusiker S. Westerlund. Genom en hermeneutisk tolkning av dessa perspektiv försöker jag skapa mig en uppfattning av tjänande ledarskap och dess olika aspekter. Aspekterna som utkristalliserats i det tjänande ledarskapet är vision, att leda, kommunikation, vila, acceptans och empati samt roller.

Studien söker svar på frågor som: Vilka är grunderna för anammandet av ett tjänande ledarskap i kyrkan som organisation? Hur skulle denna form av ledarskap kunna se ut? Vad kännetecknar denna form av ledarskap? Finns det fenomen/attityder som underlättar/försvårar det tjänande ledarskapet? Vem gynnas egentligen av detta?

Av studien framgår att goda grunder för anammandet av ett tjänande ledarskap finns hos både kyrkans grundare och i övrig litteratur. Ur analysen av de fyra perspektiven allmänt ledarskap, bibliskt ledarskap, filosofi och kantorsperspektiv framgår att mycket i ett tjänande ledarskap handlar om ledarens egen inställning till sig själv och människorna i dennes omgivning. Genom anammande av olika befrämjande attityder ges människor möjlighet att växa som personer, vilket berikar arbetsklimatet och människorelationerna.

---

Språk: svenska

Nyckelord: tjänande, ledarskap, Greenleaf

---

## BACHELOR'S THESIS

Author: Johan Sten

Degree Programme: culture, Jakobstad

Specialization: church music

Supervisor(s): Bettina Backström-Widjeskog

Title: Servant leadership - an analysis of different aspects of servant leadership

---

Date: 12.4.2018

Number of pages: 36

Appendices: 1

---

### Abstract

The purpose of this article is to create an in-depth understanding of servant leadership, based on R.K. Greenleaf's thoughts on the servant leader and the servant leadership. This is done through analyzing the concept from the perspective of common leadership, biblical leadership, philosophy, as well as from the church musician's perspective. The first three perspectives represent chosen literature on the subject. The last perspective is represented by a qualitative interview with church musician S. Westerlund. Through a hermeneutic interpretation of these perspectives, I am trying to create an understanding of servant leadership and its different aspects. The aspects that appear to be of key value for the servant leadership are vision, to lead, communication, rest, acceptance, and empathy and roles.

The study seeks answers to the following questions: On what basis is a servant leadership embraced in the church as an organization? What could this form of leadership look like? What characterizes this form of leadership? Are there phenomena/attitudes that facilitate/aggravate the servant leadership? Who does this favor?

From the study emerges that the church's founder and other literature function as a good basis for embracing a servant leadership. From the analysis of the four perspectives common leadership, biblical leadership, philosophy, and the church musician's perspective, it is clear that much in a servant leadership is about the leader's own attitude toward himself/herself and the people in his or her environment. Through embracing different encouraging attitudes, people are given an opportunity to grow as persons, which will enrich the working climate and the human relationships.

---

Language: swedish

Key words: servant, leadership, Greenleaf

---

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Tjänande ledarskap .....	3
2.1	Tjänande ledarskapsmodell för kyrkan.....	6
3	Aspekter.....	7
3.1	Vision.....	8
3.2	Att leda .....	11
3.3	Kommunikation .....	15
3.4	Vila .....	19
3.5	Acceptans och empati.....	22
3.6	Roller.....	27
4	Sammanfattning.....	31
4.1	Fortsatt forskning.....	34
	Källförteckning .....	36

## 1 Inledning

Som kantor utgör man församlingens musikaliska ledare. Liksom alla andra yrken så är också kantorsrollen något dynamiskt som skiftat i innebörd under alla tider. Den möter ständigt nya utmaningar och behov som den hamnar att anpassa sig till. Dagens roll som kantor håller på att bli mer och mer komplex. Idag kan kantorns arbetsuppgifter också innefatta olika byråkratiska göromål, agerande som koordinator eller till och med lärare. Som kantor hamnar man att agera ledare i diverse olika kontexter. Detta kan kräva en hel del av kantorn som då hamnar att sköta ett väldigt komplext arbete. Kan en god ledarskapsfilosofi underlätta för en kantor i denna form av arbete? Syftet med detta arbete är att skapa en djupare förståelse av tjänande ledarskap genom att tolka innebörden av det tjänande ledarskapet och dess olika aspekter utifrån allmänt ledarskap, bibliskt ledarskap, filosofi och kantorsperspektiv.

Syftet med mitt val att granska tjänande ledarskap som modell grundar sig i mitt personliga intresse för teologi och ledarskap. Ledarskap har blivit ett ganska hett ämne under de senaste decennierna och många olika ledarskapsmodeller har uppstått med betoningar på diverse områden. Många företag och organisationer har anammat olika ledarskapsmodeller för att bättre förverkliga de olika syften som dessa står för. I detta arbete söker jag att reda ut huruvida en tjänande ledarskapsmodell vore lämplig för kyrkan och kyrkligt anställda och hur en sådan modell kunde definieras.

Som grund för den tjänande ledarskapsmodellen har jag valt att utgå ifrån R.K. Greenleafs tankar kring tjänande ledarskap. Greenleaf brukar av många tillskrivas som den som populariserade tjänande ledarskap i modern tid. Han var inte den förste att komma upp med idén, men hans tankar var de som gav mest vind i seglen och populariserade denna form av ledarskap. Greenleaf arbetade själv många år som arbetare i ett telefonbolag innan han efter sin pensionering grundade Center of Applied Ethics, vilket var grunden till spridningen av hans tjänande ledarskapsfilosofi (Greenleaf, 2002, s. 15-17).

Vilka aspekter utgör grundstenar i ett tjänande ledarskap? Alla människor bär på attityder och föreställningar om hur världen är eller borde vara. Dessa attityder färgar ganska långt vår syn på vår medmänniska. Har man t.ex. blivit sviken som barn av någon så kan detta färga av sig senare i livet till en oförmåga att kunna lita på människor. Finns det attityder i det tjänande ledarskapet som kompletterar idén om att tjäna sin medmänniska och på detta sätt främjar det tjänande ledarskapet? Vilka sorters attityder borde man undvika i ett tjänande

ledarskap? På vilka sätt kan skapandet av goda attityder i arbetsklimatet främja välmående för medarbetare och gynna organisationen? Utifrån Greenleafs (2002, s. 27f) tankar om det tjänande ledarskapet har jag utkristalliserat sex stycken aspekter i ett tjänande ledarskap efter Greenleafs modell. Dessa är vision, att leda, kommunikation, vila, acceptans och empati samt roller. Dessa aspekter kommer att tolkas genom de olika perspektiven allmänt ledarskap, bibliskt ledarskap, filosofi och kantors-perspektiv i syfte att uppnå en djupare förståelse för innebörden i ett tjänande ledarskap.

Vad är egentligen en "god" ledare? Världen är full av alla möjliga ledarskapsteorier och inte minst ledargestalter. Det har alltid funnits ledare i alla tider. Alltifrån styrande världsliga regenter till andliga ledare. Är det den som får saker gjorda oavsett priset det kostar för denne och/eller dennes omgivning? Är det den som till varje pris försöker ena människor mot det gemensamma målet? Dessa frågor kommer inte att ges svar på i detta arbete utan står här för att skapa en reflektion. Jag tycker mig själv ana att den gode ledaren är den som sätter andras behov före sina egna. Det som sist och slutligen skiljer den stora massan av ledaren åt är kanske huruvida man bevakar sina egna intressen mest eller om man innehar en tjänande inställning mot sin nästa och sätter dennes väl före ens eget, d.v.s. att man utgår från ett tjänande ledarskap.

Valet av att närmare studera tjänande ledarskap har jag gjort utifrån min uppfattning av bibliskt ledarskap. Med bibliskt ledarskap utgår jag ifrån en ledarskapsfilosofi baserad på bibliska värderingar. Om man ska försöka reda ut vilken ledarskapsmodell som vore lämpligast för kyrkan och dess anställda så tror jag man gör bäst i att vända sig till dess grundare. I detta fall får man vända sig till bibeln och försöka tolka den utifrån det man kan veta om dess historiska kontext. Bibliskt ledarskap kan kanske anses som ett aningen tvetydigt begrepp. Beroende på vilka delar av den man väljer att fokusera på kan vikt läggas vid olika sorters aspekter. För att inte gräva ner mig allt för djupt i teologin har jag valt att avgränsa mig för att enbart fokusera på nya testamentet. I nya testamentet fokuserar jag i huvudsak på vad Jesus sade och lärde i sin samtida kontext. Jesus talar aldrig om ledarskap i direkt bemärkelse men han efterlyser ofta en tjänande inställning både av dåtidens andliga ledare och sina egna lärjungar. Utifrån detta tror jag många gjort den allmänna uppfattningen av nya testamentets syn på ledarskap som ett tjänande ledarskap.

Jag har valt att utgå ifrån en hermeneutisk forskningsansats i detta arbete. Utifrån att tolka de texter jag har haft tillgång till försöker jag skapa en förståelse för hur ett tjänande ledarskap och de olika aspekterna skulle kunna se ut idag. Genom en kvalitativ intervju med

kantor Susanne Westerlund (intervjufrågor i bilagan) strävar jag efter att bättre kunna kartlägga hur denna form av ledarskap kan ta sig uttryck. Utifrån detta försöker jag skapa mig en förståelse som bygger på tillgodogörande av mänsklig erfarenhet från böcker och intervjuer. Målsättningen med detta är att den hermeneutiska tolkningen i detta arbete skall berika mitt framtida arbete som kantor. Genom att skapa en fördjupad förståelse för det tjänande ledarskapet hoppas jag att bli bättre rustad för de ledaruppgifter som kan ingå i min framtida yrkesroll som kantor.

Min förhoppning är att jag genom tolkning av de olika perspektiven i aspekterna ska finna verktyg som ska kunna vara till hjälp både för mig själv och andra i det tjänande ledarskapet. Genom att belysa det tjänande ledarskapet med dess aspekter utifrån perspektiven allmänt ledarskap, filosofi, bibliska ledarskap och kantorsintervju hoppas jag få svar på frågor som: varför är just dessa aspekter så berikande i ett tjänande ledarskap? Vilka människor gynnas av denna form av ledarskap? Finns det attityder i de olika aspekterna som underlättar/försvårar för ledaren att agera en god tjänande ledare?

## 2 Tjänande ledarskap

Tjänande ledarskap är inget nytt påfund. Tanken på ledaren som tjänare för folket återfinns i många kulturer och religioner genom tiderna, inte minst i en bibliskt kristen kontext som vi nyss konstaterat. Men tjänande som modell för modern ledarskapsfilosofi brukar ofta tillskrivas R.K. Greenleaf<sup>1</sup> och hans essä "The servant as leader" från 1970.

Enligt Greenleafs (ibid. s. 27-28) ledarskapsfilosofi finns det två stereotyper av ledare. Dessa är *Servant-first* (först tjänare), och *Leader-first* (först ledare). En *Servant-first* är en person som utgår ifrån sin vilja att tjäna andra människor, och som därefter fattar ett medvetet val att gå in i en ledarroll med denna tjänande inställning som grund. En *Leaderfirst* är en person som i första hand söker sig till ledarrollen, kanske för maktbegärets skull eller längtan efter större rikedom som oftast åtföljs av ledarroller. Dessa är som sagt stereotyper. Ledarna i det verkliga livet är ofta en blandning av dessa två. Skillnaden mellan dessa två stereotyper är ofta inställningen till omgivningen. En *Servant-first* handlar i första hand utifrån sin omgivnings behov, och försöker utifrån det skapa ett klimat där människor kan växa i sina

---

<sup>1</sup> Greenleaf verkade större delen av sitt liv med olika befattningar inom American Telephone and Telegraph Company. Efter sin pensionering från telefonbolaget 1964 grundade han Center for Applied Ethics (numera Greenleaf Center for Servant Leadership) och började engagera sig för tjänande ledarskap. Enligt greenleaf uppstod för honom insikten om ledaren som en tjänare efter att ha läst Hermann Hesses bok *Journey to the East*. (Greenleaf, 2002, s. 15f)

roller. En Leader-first ser i första hand till sina egna behov och möter i andra hand omgivningens behov utifrån meningar från det egna samvetet eller på grund av påtryckningar från omgivningen.

Greenleaf (ibid. s. 28f) vidareutvecklar sedan detta koncept med att måla upp en ledares egenskaper och uppgifter. För det första är ledaren den förste individen som tar initiativ. Denne har som uppgift att gå först. Ledaren är satt att visionera målet för sin omgivning och få människor med sig. Målet blir ofta starkt associerat med ledaren och denne får då också oftast bära konsekvenserna av resultatet. Som ledare måste man inspirera sina anhängare och inge förtroende. Om man själv inte är övertygad kommer man heller inte att kunna övertyga andra. För att inge förtroende måste människor kunna känna att de kan lita på ens värderingar, kompetens och kämpaglöd. Varje prestation börjar med ett mål, och varje mål börjar med en dröm. Drömmen är källan till inspiration.

För det andra kommer konsten att lyssna och kommunicera. Att lyssna kan vara en svår konst, speciellt i egenskap av ledare. En vanlig fallgrop i ledarskapet kan vara att man i stället för att lyssna på problem försöker skjuta över dem på någon annan. Detta är inte att tjäna, utan endast att skjuta ifrån sig ansvar. Som tjänande ledare är det viktigt att lyssna på människor runt omkring en. Dels för att det är en mycket god väg till att lösa problem, men också för att det inger förtroende och en känsla av att bli sedd och hörd hos den som berättar. Som ledare skall man först söka förstå, därefter att bli förstådd. En god tumregel som ledare kan vara att fråga sig nu som då: Lyssnar jag verkligen på min omgivning? Söker jag att bli förstådd eller att förstå? (ibid. s. 30-31)

För det tredje är kommunicera konsten att tala till en annan människas föreställningsvärld. Språket vi använder är i sig bara information. Språket skapar inte mening förrän åhöraren kan relatera informationen i språket till egen erfarenhet. Som ledare gäller det att lära sig hur man skall forma sitt språk för att det skall väcka åhörarens föreställningsvärld. Att någons föreställningsvärld väcks ligger sist och slutligen inte hos ledaren, utan hos åhöraren. Åhöraren måste själv ta initiativ till det, men viktigt som ledare är att ge åhöraren goda förutsättningar till det. En stor konst i att prata är att säga lagom. Att säga för lite väcker inte intresse hos åhöraren, medan för mycket information dränker viljan till föreställning. Det sistnämnda kan ofta vara en typisk fara om man är ordentligt insatt i något eller väldigt inspirerad. (ibid. 31-32)

För det fjärde är förmågan att kunna dra sig tillbaka för att vila viktig både för egen och för andras skull. Enligt Greenleaf (ibid. s. 32-33) är det viktigt att kunna skilja på vad som är



mer respektive mindre viktigt. Och framför allt vad som är brådskande. Detta skiftar. Ibland kan det viktigaste vara att gå helt in för någon speciell uppgift, medan det andra gånger kan vara frågan om att ta hand om sig själv. Att ta hand om sig själv är inte i detta fall att vara egoistisk. Det är att spara sig själv så man kan tjäna sin omgivning också i framtiden. Vi har alla en viss mängd energi. Kortsynt effektivitet är inte alltid det vettigaste. Viktigare är att se framåt och planera hur man ska förvalta den energi som är en given på bästa sätt. Att alltid ha en liten mängd reservenergi över är bra. Då är man också beredd på det oväntade.

För det femte är det enklare att visa acceptans och empati då man är utvilad. En människa som är utpumpad på energi har ofta svårt att lyssna på andra människor och sätta sig in i deras situation. Som tjänare är det viktigt att alltid visa acceptans och empati. Här är dock viktigt att skilja på människa och handling. En människa bör alltid visas acceptans och empati, medan dennes handlingar kan accepteras eller förkastas som otillräckliga. Människor som visas acceptans och empati kommer att växa som människor till följd av detta. Ännu tillkommer som följd av detta att dessa människor kommer att hysa förtroende till ledaren som gör detta. (ibid. s. 33f)

Greenleaf (ibid. s. 35f) lyfter för det sjätte fram förmågan att vara förutseende, att ha en känsla för det man inte kan veta. Detta är inget övernaturligt, utan helt enkelt en intuition baserad på erfarenhet av gångna framgångar och misslyckanden. Om man slår upp definitionen av ledare i Svenska Akademiens ordbok (SAOB, 2017) så står det att en ledare är någon som leder en eller flera andra på en viss väg eller i viss riktning. Detta är också enligt Greenleaf ett typiskt karaktärsdrag för en ledare. Det är en ledares förmåga till att vara förutseende som gör denne till en naturlig ledare satt att leda andra mot en viss riktning.

Avslutningsvis utgör man som ledare tre olika personer/roller samtidigt. Man är historikern, nutidsanalytikern och profeten. Detta kräver ett stort mått av medvetenhet. Det gäller att ha koll på dåtid, nutid och framtid. Att leva detta liv är en fråga om hopp. Man får gå in i uppgiften i tron att ens öppenhet, lyhördhet, analys och egna förberedelser kommer att vara tillräckliga. Ibland kommer man att lyckas, och andra gånger kommer man att misslyckas. Greenleafs erfarenhet är att man som ledare måste röra sig på två medvetandeområden samtidigt. Ju bättre man är på att röra sig mellan dessa två medvetandeområden, desto bättre fungerar ledarskapet. Det första är den riktiga världen med ansvar, hänsyn, effektivitet och värderingar. Det andra är en mer svårgripbar upphöjdhet där man som ledare försöker se på det som sker ur ett större, upphöjt, historiskt perspektiv. (Greenleaf, 2002, s. 38f)

## 2.1 Tjänande ledarskapsmodell för kyrkan

Enligt Greenleaf (ibid. s. 252f) har också det tjänande ledarskapet sin givna plats i kyrkan. Det tjänande ledarskapet utgör en av punkterna i en fyrdelad strategi för ett fungerande organisationsbygge. Enligt Greenleaf är dessa fyra en väsentlig grund för att kyrkan skall kunna fungera som tjänande organisation i samhället. Den första punkten är att ha ett gemensamt mål eller koncept som tjänande organisation, där alla som är del av organisationen accepterar dess disciplin. Detta att alla accepterar dess disciplin är förstås ett drömideal. Undantag kommer alltid att finnas, men i huvudsak behöver alla vara med på noterna för att det skall fungera.

Punkt två är bygga upp en förståelse av det tjänande ledarskapet. Greenleaf menar att enligt det tjänande ledarskapet är alla i en organisation dels ledare, och dels följare. Dem för vilka det tjänande ledarskapet faller naturligtast kommer till en början att ta täten som ledare. Genom sitt tjänande kommer dessa att lyfta upp sin omgivning och uppmuntra också den till tjänande. Ledarnas mål för sin omgivning är att dessa ska växa som människor, bli friskare, visare, friare och mer självständiga i sitt kall.

Punkt tre är uppbyggnaden av organisationens struktur. Här är huvudfrågan hur organisationen hanterar/fördelar makt och auktoritet. Om organisationen skall kunna fungera som tjänare för samhället och människor i allmänhet är det av stor vikt att administrationen är anpassad för detta. Greenleaf menar att den gamla hierarkistiska ledarmodellen med en chef som toppen av en pyramid av anställda är en väldigt dålig modell för en tjänande organisation. Auktoriteten borde i en tjänande organisation sättas hos en balanserad grupp av likställda människor, som företräds av en ledare som fungerar som "primus inter pares", först bland jämställda.

Den fjärde och sista punkten är förtroendemän. Dessa är människor som står utanför organisationen och dess administration, och som genom denna roll ska kunna se på organisationen med mer objektiva ögon. Förtroendemännens uppgift är att övervaka organisationens strävan mot sitt mål. Dessa är tänkta att skall kunna fungera som bollplank för organisationen. Förtroendemännen kan agera kritiker, försvarare eller till och med domstol åt organisationen i olika ärenden.

### 3 Aspekter

Utifrån Greenleafs (2002, s. 27f) tankar kring det tjänande ledarskapet har jag utkristalliserat sex aspekter. Dessa kan utgöra väsentliga grundstenar i det tjänande ledarskapet utifrån Greenleafs modell. De sex aspekterna är *vision, att leda, kommunikation, vila, acceptans & empati* samt *roller*. Jag kommer att analysera dessa mer ingående ur fyra olika perspektiv. Dessa perspektiv är ledarskapslitteratur, filosofi, bibliskt ledarskap samt kantorsperspektiv.

Att ha en *vision* är en grundläggande förutsättning i ledarskapet för att skapa mening. Både för ledaren själv och dennes omgivning. Visionen innebär delmål och delutmaningar som sporrar människor till att vilja arbeta. Vision är något som enar människor till att tillsammans verka för ett gemensamt mål.

*Att leda* är något som hör till alla ledarroller. Att leda andra människor är ett ansvar som kräver stor lyhördhet. Som ledare innehar man en auktoritet man blivit anförtrödd med. Som tjänande ledare får man eftersträva ett arbetsklimat av samhörighet där människor får utveckla en vilja för ansvarstagande.

*Kommunikation* sker överallt där människor finns. Som ledare är det viktigt att utveckla en god kommunikationsförmåga. Man får reflektera över sin egen människosyn. Denna reflekterar ofta vårt sätt att kommunicera. Som ledare får man utgå ifrån mottagarens sätt att förstå det man vill ha sagt.

*Vila* är en nödvändighet för alla människor. Om man inte upprätthåller en sund balans mellan vila och arbete kör man så småningom in i väggen. En ledare som inte förstår att vila blir snart en onyttig sådan och kommunicerar också ett dåligt exempel genom detta.

*Acceptans och empati* är något allmänmänskligt som alla människor är i behov av. Som ledare är det viktigt att eftersträva ett arbetsklimat där människor känner sig sedda och hörda. Viktigt är också att upprätthålla en sund balans med ens eget känsloliv.

*Roller* är någonting alla människor tar eller går in i vid olika skeden och sammanhang. Som ledare är rollen man blivit tilldelad något man själv accepterar och vill ta ansvar för. Som ledare kan man ofta hamna att agera mer än endast en roll.

### 3.1 Vision

Att ha en vision eller ett mål är en grundläggande förutsättning för att människan skall kunna uppleva mening. Enligt Sandahl och Falkenström och von Knorring (2017, s. 79-80) har människan en rad olika grundläggande behov som behöver tillgodoses för att denne ska må bra. Upplevelsen av mening och sammanhang är en av dessa. Människan har behov av att undersöka, behärska olika färdigheter och uppleva sig själv som kompetent samtidigt som denne behöver få uppleva känslan av att vara del av någonting större. Detta "större" kan ofta vara olika andliga eller ideologiska sammanhang som skapar mening i tillvaron. Människan står i relation till andra människor, natur, samhälle och kanske Gud, hävdar Sandahl et al. Att vara del av t.ex. ett religiöst sammanhang ger människans arbete och tillvaro en mening av att man är med och bygger någonting värdefullt, både för sig själv, barnen och kommande generationer.

Att få uppleva sig själv som en del av ett större sammanhang är också av stor vikt för ens egen fysiska och psykiska hälsa (ibid. s. 86-87). Sandahl et al. hävdar att brist på mening och sammanhang i dagens arbetsvärld skulle kunna ligga bakom en stor del av den arbetsrelaterade ohälsa som existerar idag. Det är inte tillräckligt för en människa att arbeta endast för privata intressen, t.ex. lön. Det räcker samtidigt inte heller att man låter sig drivas helt och hållet av andras intressen och önskemål. Det bör råda en balans mellan dessa två ytterligheter. Om obalans råder kan det ligga nära till med psykisk utmattning s.k. "burn-out". Detta kan då vara en konsekvens av att man inte förmått sätta gränser, att man saknar mening i arbetet eller att man saknar stöd från sina arbetskamrater.

Det finns en form av ledarskap som kallas för utvecklande ledarskap. Enligt detta koncept av ledarskap menar Sandahl et al. (ibid. s. 143f) att det finns tre aspekter i ledarskapet som utgör ett gott ledarskap. Dessa är att vara föredöme, visa personlig omtanke och att bidra till mening och sammanhang. Att skapa klarhet i organisationens vision och syfte för medarbetarna är alltså något som ligger på ledarens bord enligt denna modell. Som ledare gäller då att själv reflektera över frågor som rör meningen med ens eget och medarbetarnas arbete. Finns det en mening med det vi gör? Om inte, går det att skapa en mening med det vi gör? Ser medarbetarna denna mening? Om inte, hur skall man som ledare då få den kommunicerad till medarbetarna?

Samtidigt som människan behöver en vision, ett mål för att känna mening i tillvaron så finns det också en risk att visionen stagnerar om denna inte innebär nya utmaningar för människan. Enligt Sandahl et al. (2017, s. 87) så är människan en bristvarelse som aldrig kan bli

permanent tillfredsställd. Man kunde tänka sig att det är upplevelsen av brist som driver en människa mot nya utmaningar och mål, både som enskild individ men också som grupp. Jag tror att om en vision skall kunna bli bestående kräver det att visionen är tillräckligt mångfacetterad så att den kan sporra människor till olika delmål och utmaningar. En allt för enkel vision som går i uppfyllelse kommer att ge människan en kortvarig känsla av tillfredställelse som snart utbyts av en bristkänsla och hunger efter ny vision med nya utmaningar.

Detta tror jag Jan Carlzon fick uppleva som chef för flygbolaget SAS. Carlzon tillträdde som chef för SAS i början av 80-talet under en tid då företaget levde i en stor ekonomisk kris och gick med förlust. Denna trend vände Carlzon på genom att bl.a. införa en vision i företaget som alla anställda kunde samtycka till - "Vi måste bli lönsamma". Detta skedde konkret genom en förändring i företaget där man gick in för en mer service-inriktad attityd gentemot kunderna. Denna vision fungerade som drivkraft i företaget (alla visste varför), och gjorde anställda inspirerade att göra sitt bästa samtidigt som man var beredd att också uppoffra egna privilegier för visionens skull. Ekonomin vände, och 1984 fick företaget utmärkelsen "The Airline of the Year". Samtidigt hävdar Carlzon att det året var hans värsta år. Visionen hade gått i uppfyllelse och anställda saknade nu en klar vision som utmanade dem. (Carlzon & Lagerström, 1985, s. 173)

Carlzon och Lagerström (ibid. s. 178-179) skriver:

"Att ha ett mål innebär ett krav, men så snart det uppstår mållöshet, då inträder också ett slags kravlöshet. Då har människor en inbyggd tendens att börja skapa sina egna mål. Om ingen annan anger något mål, så sätter man upp egna. Dessa individuella mål blir av nöden mycket näraliggande, och det är därför det skapas krafter som riktas åt olika håll. Det är därför den stora uppgiften för en strategisk ledning är att rikta alla krafter mot det gemensamma målet".

Avsaknaden av en gemensam vision i företaget som skulle leda anställda mot nya utmaningar resulterade i en intern kris där olika avdelningar inom företaget började driva sina egna visioner. Alla drog åt sitt eget håll utan hänsyn till helheten. Detta ledde till att ledningen var tvungen att omformulera sig och skapa en ny vision med nya krav. Enligt Carlzon vill ingen människa leva kravlöst mer än några semesterveckor. Människan vill ha krav, förutsatt att kraven känns logiska och rättvisa. Att ställa krav är också ett sätt att visa en människa respekt hävdar Carlzon. Ett krav är något viktigt, och att bli tilldelad något viktigt stimulerar och motiverar ofta människor. (ibid. s. 179f)

Carlzon sammanfattar sin syn på ledarskap med att konstatera att ledarskapet handlar om att engagera människor för ett gemensamt övergripande mål, en strategi eller en ideologi som majoriteten kan identifiera sig med. Carlzon och Lagerström (ibid. s. 220) skriver:

"Jag vet ingen bättre sammanfattning av mina erfarenheter än historien om de två stenhuggarna. Båda stod och högg fyrkantiga block i granit. På en fråga om vad de höll på med svarade den ene trött: Jag hugger de här stenblocken fyrkantiga. Den andre svarade entusiastiskt: Jag är med och bygger en katedral!"

Också Jesus utmanar ofta sin samtid. Inte minst på det moraliska området. I Markusevangeliet 1:21-22 (Bibel 2000) står det att människor överväldigades över hans undervisning för att han undervisade med makt och inte som de skrifflärda. Jesus skärper ofta samtidens andliga lagar från att handla om ytliga handlingar till en hjärtats inställning gentemot ens medmänniskor (Matt. 5:17-48, Luk. 6:27-49, 10:25-37). Han provocerar också speciellt de andliga ledarna (Luk. 11:37-53) för att vara dubbelmoraliska paragrafryttare med avsaknad av en sund, barmhärtig inställning gentemot sina medmänniskor. Jesus visionerar ofta om Guds rike i form av liknelser inför människorna (Matt. 13:24-52, Mark. 4:26-34) och talar/profeterar ofta om sin kommande död och livsgärning (Matt. 16:21-23, Mark. 8:31-33, Luk. 18:31-34). Visionerandet om hans död verkar ofta provocera hans samtid och väcka avsky hos denna som hoppades på en Messias som skulle driva ut ockupationsmakterna och upprätta himmelriket på jorden.

Likt Carlzon är Susanne Westerlund (25.2.2018) inne i samma tankegångar med visionen som någonting som bör innefatta delutmaningar. Westerlund definierar vision som framtidsdrömmar och förhoppningar. Dessa drömmar och förhoppningar, menar Westerlund, utgör grunden för olika delmål och utmaningar. Också i det kyrkliga sammanhanget bör dessa finnas närvarande. Delmål och utmaningar fungerar som morötter och ger människan en mening. Människan är av sin natur drömmande, nyfiken och framåtsträvande och har ett behov av att utvecklas.

"Människan är ju av naturen nyfiken och strävar framåt. Så jag tror att i denna strävan framåt vill vi hela tiden utvecklas. Visionen är en form av att fritt låta tankarna nå nya mål, alltså att utvecklas. Och då hittar man en mening i det. För då vet man att genom att visionera så, ja, så vet jag också när jag visionerar att det kommer att medföra också förändringar i nån riktning. /.../ Det är alltid en framåtsträvan och då betyder ju det att det finns en viss tillfredställelse i det, alltså är det en mening."

Vidare utvecklar Westerlund tanken om visionen som något dynamiskt. Visionen är något levande som ständigt behöver utvecklas och omformas (i viss mån) för att kunna möta behoven i en ständigt föränderlig värld. Det kan handla om frågor som behoven i kyrkan, församlingen eller samhället. Vad har vi som kyrka/församling att erbjuda? Vad är vår plats i samhället? Enligt Westerlund är det en stor fördel i detta sammanhang att man upprätthåller regelbundna visioneringsmöten. Genom att regelbundet samlas till visioneringsmöte öppnar man upp för ett forum där medarbetare kan ta del av och tillsammans forma visionen. Genom lyhörddhet kan man på detta sätt tillsammans forma visionen så att alla (så långt som det är möjligt) känner att de kan acceptera visionen och tillsammans verka för dess förverkligande.

”Före 2010 hade allting gått i samma hjulspår jättelänge. Sen blev det mycket nya som hade tagit intryck /.../ Då kände vi att vi drar åt lite olika håll, att vart vill vi? /.../ Då bestämde vi faktiskt att vi har visioneringsmöten. Så vi har regelbundet insatt - utan kalender – visioneringsmöten. Vart vill vi? Så jag tycker att vi visionerar ja, åt samma håll. Vi är väldigt öppna i vår arbetsgemenskap.”

### 3.2 Att leda

Enligt Sandahl et al. (2010, s. 107f) är ledarens roll att fungera som en nyckelfunktion i organisationen eller gruppen och att fungera som en katalysator för gruppens samlade arbete. Som ledare har man sitt ansvar att leda och få saker och ting gjorda samtidigt som man behöver vara lyhörd för sin omgivning och dess välmående. Författarna menar att en ledares ledarskapsuppgifter skulle kunna delas in i fyra olika kategorier. Dessa är att *leda daglig verksamhet*, *leda personal*, *leda förändring* och att *låta andra leda*.

Att *leda daglig verksamhet* innebär att man tar ansvar för allt möjligt som har med möten, kundbetjäning, uppdragsgivare och olika intressenter kring organisationen att göra. Mycket handlar också om att fundera och fatta beslut kring frågor som rör organisationens struktur. En god struktur handlar om att skapa förutsägbara och standardiserade arbetsflöden som skänker medarbetarna en känsla av tillit och trygghet. Samtidigt skall man akta sig för att skapa en allt för styrande struktur som kan fungera hämmande för medarbetarna. (ibid. s. 108-109)

Att *leda personal* (ibid. s. 110-111) innebär att man fokuserar på förhållandet till ens medarbetare. Likt en själv som ledare har också dessa behov av att synas och känna sig förstådda, att bli visade acceptans och empati. Samtidigt gäller här också att upprätthålla en viss balans. Som ledare gäller det att visa både förståelse och inlevelse för medarbetarna och deras uppgifter samtidigt som man också behöver kunna ställa rimliga krav och upprätthålla

en sund distans. Ibland hamnar man som ledare att fatta obekväma beslut, och i sådana situationer tror jag det kan ställa till en hel del extra komplikationer om man gjort sig till "kompis" med alla medarbetare.

*Att leda förändring* (ibid. s. 111-112) är något som blivit allt vanligare idag. Arbetsklimatet utgör idag ofta olika omstruktureringar, förändringar och uppdateringar. Att bedriva förändringsprocesser kan många gånger vara att tugga om kritik och motstånd. Som ledare gäller det att bygga upp ett arbetsklimat där öppenhet och tillit råder. Om man inte öppet och ärligt kan diskutera förändringar som ska drivas genom är risken stor att partibildningar skapas vars huvudsyfte då är att motarbeta förändringarna. I sådana situationer blir ofta förändringsprocessen ett evigt tuggande som så småningom drivs genom med stort missnöje. Som ledare kan det vara bra att komma ihåg att förändring kan vara något väldigt obekvämt för många människor. Om man inte möter denna obekväma känsla med förståelse är risken stor att medarbetaren känner sig förbisedd och överkörd, vilket i slutändan antagligen gör den till mer "motarbetare" än medarbetare.

*Att låta andra leda* (ibid. s. 113) kan många gånger vara den svåraste uppgiften för ledaren själv. Som ledare är man satt att leda andra, men ibland är man inte den lämpligaste som person att leda i en viss uppgift. Då gäller det som ledare att kunna lämna över ansvaret att leda åt någon av medarbetarna som är mer insatt eller lämplig för den specifika uppgiften. Om det råder ett sunt och gott arbetsklimat torde viljan att ta detta ansvar finnas hos medarbetarna. Den prestigelösa hållningen som en ledare kan ha i detta sammanhang menar Sandahl et al. att bidrar till en större tillit bland medarbetarna gentemot sin ledare och till mer ansvarstagande hos dessa.

Att leda andra människor är också en form av *ansvar*. Som ledare är det viktigt att ta sitt ansvar samtidigt som man också behöver kunna ge och uppmuntra andra till ansvar. Enligt Christer Ackerman (2007, s. 29) är ansvarstagande något väldigt svårfångat. Ackerman hävdar att paradoxalt nog så handlar ansvarstagande många gånger om att släppa kontrollen. Att leda genom kontroll, order och styrsystem gör ofta människor runt omkring en mer passiviserade och initiativlösa.

Som ledare innehar man alltid en viss form av auktoritet. Enligt Sandahl et al. (2017, s. 21) är det skillnad mellan att agera med auktoritet och att bedriva auktoritär maktutövning. Att agera med auktoritet är någonting man blivit anförtrodd med. Det är ett bemyndigande eller fullmakt som tilldelats en. Denna auktoritet bygger på att människor känner tillit och förtroende till ledaren, samt att alla inblandade har en gemensam vision som alla accepterar.



Med en ledare med sådan auktoritet finns det ofta spelrum för anställda att ta ansvar, initiativ och fatta egna beslut som stödjer verksamheten, till skillnad från sammanhang där en ledare toppstyr med auktoritär maktutövning.

Auktoritet har i alla tider varit något eftertraktat. Också på Jesu tid sökte människor efter auktoritet och inflytande. I nya testamentet återges fyra berättelser (Matt. 18:1-5, Mark. 9:33-37, Luk. 9:46-50 & 22:24-30) där frågan om vem av lärjungarna som kunde anses vara störst stod i fokus. De tre förstnämnda skulle kunna tänkas återge en och samma händelse. Gemensamt för dessa tre är att Jesus kontrar sina lärjungars begäran med att ställa fram ett barn inför sina lärjungar och uppmana dem att bli som barnen. Jesus ställer alltså fram ett barn som hör till den grupp av människor som saknade rättigheter på denna tid. Jesus verkar genom detta exempel vilja peka på att auktoritet i sig inte är något eftersträvansvärt. I Markus version understryker Jesus att om någon vill vara den främste måste han bli den ringaste av alla och allas tjänare. Jesu svar på lärjungarnas fråga verkar i detta sammanhang peka på någon form av tjänande där man avsäger sig rättigheterna i sin auktoritet till förmån för en mer ödmjuk, tjänande inställning med fokus på sin nästa.

Likt Greenleafs (2002, s. 27) tanke om den tjänande ledarens uppgift - att få människor runt omkring en att växa som personer - så är Ackerman inne i liknande tankebanor. Ackerman (2007, s. 29) hävdar att för att människan skall kunna växa till en ansvarsfull och initiativtagande individ så kräver det ett arbetsklimat av samhörighet. Man arbetar med varandra, inte över eller under någon. Ansvarstagande utvecklas bäst hos anställda i icke hierarkiska organisationer där dessa känner att de har möjlighet att påverka sitt arbete.

Ackerman (ibid. s. 29f) hävdar att ansvarstagande är något som existerar hos alla individer. Det gäller bara att uppmuntra dessa till det. Det är skillnad på att kasta kontra ge ansvar. Att ge kräver en mottagare som tar sitt ansvar. För att ge ansvar behöver man skapa förutsättningar för sina medarbetare att kunna ta ansvar och konfrontera eventuella hinder som hindrar dessa från att göra det. Dessa hinder kan vara allt från komplikationer som har med omgivningen att göra till vad man har för självrespekt och syn på sig själv.

Allt för ofta kan tyvärr också ledaren utgöra hindret för att människor skall ta sitt ansvar. Sandahl et al. (2010, s. 113) menar att en mogen arbetsgrupp kännetecknas av att alla inblandade är beredda att ta ansvar och leda då det krävs. Det är inte alltid lätt för en ledare att helt kallt lämna över ledarskapet åt någon annan för en tid. Detta kräver stor mognad av en ledare för att denna skall kunna låta detta ske och inte börja gräva ner sig själv i känslor

av onyttighet och värdelöshet. Ofta kan ledarens rädsla för att bli onyttig ligga som grund till att denne inte vågar släppa greppet och låta andra ta ansvar och leda.

Detta för kanske åter tankarna till Greenleafs idé (2002, s. 27-28) om servant-first (först tjänare) kontra leader-first (först ledare). Mycket handlar om ens egen inställning till sitt ledarskap. Är jag en ledare för att tjäna andra eller för att bevaka egna privilegier? Sandahl et al. (2010, s. 114) utvecklar liknande tankegångar med ett koncept kallat fördelat ledarskap. Denna form av ledarskap bygger på tanken att ledarens primära uppgift är att möjliggöra för medarbetarna att delta aktivt, ta ansvar och leda delprocesser där det behövs. Detta är ett synsätt likt Greenleafs där ledarens fokus är centrerat på omgivningen. Som ledare får man föra dialoger och samtal för att skapa goda förutsättningar för ett gott arbetsklimat där människor har rum att bearbeta sina erfarenheter. Känslorna är en väsentlig del av ledarskapet som behöver få rum både hos ledaren och anställda (se mer om känslor i kapitlet om acceptans och empati).

Westerlund (25.2.2018) betonar "att leda" som en växelverkan i församlingslivet. Att leda kan definieras som att styra upp, visa riktning eller gå i täten. Som medarbetare i en församling sker alltid en växelverkan i ledningen beroende på situation. Medarbetare får ofta ikläda sig olika roller och leda i dessa även fast detta nödvändigtvis inte hör till deras arbetsområde (mer om detta i kapitlet om roller). Tyvärr verkar det också finnas en tendens till att "jobbet leder dig". Westerlund menar att i dagens kyrka finns en oroväckande tendens till att byråkratin äter upp mer och mer av arbetstiden. Detta leder till ett arbetsklimat där byråkratin tenderar att "ta ledningen" och styra över medarbetarna.

"Ibland är man så här att /.../ jag springer från ett ställe till en annat för jag är inbokad på allt det här. Och då känner jag att det som styr mig nu är arbetsuppgifterna. Jag skulle vilja stanna upp och lyssna in, /.../ men det har du inte alltid tid med. /.../ Det är väldigt ofta som jag måste ge avkall på det jag egentligen känner att jag skulle vilja göra för att byråkratin tar över."

Westerlund anammar slutligen tanken om fördelat ledarskap i fråga om tjänande i kyrkan. Som tjänande ledare menar hon att man får eftersträva att kunna bli ersatt. Detta handlar inte om avståndstagande från eget ansvar, utan om en sund inställning till ens egen ledarroll. Som tjänande ledare får man uppmuntra sina medarbetare - och människor i allmänhet - som man har att göra med till att delta aktivt, bidra med sina förmågor, ta sitt ansvar och leda där behov finns. Detta handlar kort sagt om att lyfta upp sin omgivning, vilket också Greenleaf (2002, s. 27-28) betonar som den grundläggande attityden i sin tjänande ledarskapsmodell. Genom att på detta sätt lyfta upp sin omgivning frigör man också sig själv från att

krampaktigt försöka hålla kontrollen. Detta menar Westerlund (25.2.2018) frigör ledaren till en distans där denne ges möjlighet att betrakta verksamheten ur ett större sammanhang, vilket ger ledaren möjlighet till reflektion och eftertanke.

”I år [fjolåret] tänker jag sträva till att kunna ersättas. Jag tänker bli en ledare som ska kunna ersättas. /.../ Inte att en person ska kunna ersätta mig till fullo. Det väntar jag inte mig på något sätt. Men att jag ska kunna dela ut så att skulle jag vara borta så skulle det fungera. Jag vet inte hur långt jag kommit i det, men jag jobbar väldigt aktivt [på det]. /.../ Det här ledarskapet – att man försöker ge andra uppgifter och lyfta upp andra – så det frigör, märker jag för mig, en möjlighet till att se större sammanhang. Och det är jätte, jättebra.”

### 3.3 Kommunikation

Kommunikation är tvådelad. Kommunikation är både att prata och lyssna. För att kunna göra detta behövs vanligtvis en annan människa att göra detta med. Enligt Ackerman (2007, s. 97f) handlar kommunikation om att tillsammans med andra uttrycka sin vilja, sina tankar och sina funderingar för att därigenom uppnå en ömsesidig förståelse. Samtidigt är kommunikation mer än bara språk och uttryck. Vi kommunicerar också genom vårt kroppsspråk och sätt att vara. Kommunikation skapar band och förbindelser mellan människor. Dessa berör, skapar energi och ger människor en känsla av betydelse och sammanhang.

Det är många faktorer som spelar roll i god kommunikation. Att vara ledare för andra innebär relationer. En av grundförutsättningarna för god kommunikation i dessa relationer är att veta var man själv finns i fråga om värderingar och livssyn. Om man vet var man har sig själv skapar det goda förutsättningar för en god kommunikation där också ens medmänniska vet var man har den andre. Ackerman menar att god kommunikation är att dela med sig av sig själv. Detta är något som måste komma inifrån. (ibid. s. 99-100)

Att vara tydlig med vem man är och vad som är viktigt för en är ett sätt att dela med sig av sig själv. Detta är också att kommunicera. Att dela med sig av sitt eget engagemang kan sporra andra till engagemang och passion. Ackerman menar att det är få som bryr sig om vad man har att säga innan de faktiskt vet att man bryr sig. Ett sätt att visa att man bryr sig är också att prata med någon och inte till någon. Detta är en fråga om grundinställning hos ledaren gentemot sina medmänniskor. (ibid. s. 102)

Martin Buber (2013) framhåller liknande tankegångar. Det är av stor betydelse hur man talar till andra människor. Betraktar jag mina medmänniskor som levande personligheter eller

som ting? Pratar jag till *dig* eller till *det*? Om jag pratar till någon som ett objekt sker automatiskt ett nedvärderande av den människan, till skillnad från i en jag-du relation där båda är att betrakta som kommunicerande medmänniskor. Här kan man kanske se den typiska skillnaden mellan rollerna chef och ledare. En chef ger vanligen order till någon om vad som ska göras. En ledare diskuterar med medarbetarna och hjälper dessa att förverkliga sina uppgifter på olika sätt.

För att skapa ett gott arbetsklimat behöver man som sagt lyssna. Detta ger omgivningen en känsla av att bli sedda och hörda (Greenleaf, 2002, s. 30f). Enligt Ackerman (2007, s. 102-103) tenderar vi människor att läsa och tolka vår omgivning efter vår egen bild av verkligheten. Detta menar författaren att många gånger kan ge en förfalskad bild av verkligheten. För att upprätthålla en saklig och trovärdig bild av verkligheten gäller det att tolka alla kommunikativa signaler man får från den. Många gånger lönar det sig att hålla sig uppdaterad med sin omgivning genom att fråga. Att vara tydlig med sina medmänniskor skapar ofta ett gott kommunikativt samspel i arbetsplatsen.

Som grund för sitt kommunikativa tänkande kan man anamma Franciscus av Assisis ord: Sök först att förstå, därefter att bli förstådd (ibid. s. 103) detta är en god inställning om man som ledare söker att skapa ett gott arbetsklimat genom kommunikation. Man får i sitt lyssnande sträva efter att fråga, söka, lyssna, studera kroppsspråk, fundera på synonymer, lyssna på tonlägen och reflektera över det som inte blev sagt. Försöka att se saker ur den andres perspektiv. Genom att visa intresse för sina medmänniskor kommer dessa att reagera positivt, så till vida att man inte överdriver sitt intresse för dessa, vilket kan leda till avsmak.

Konsten att prata kan stundom tyckas vara en svår sådan. Många gånger handlar god kommunikation om att fatta sig kort och sakligt. Språket är som sagt ett medel vi använder för att kommunicera mellan människor (Greenleaf, 2002, s. 31f). Språket är alltså i sig inte kommunikation, utan ett verktyg som hjälper oss att överföra information till varandra. Då mottagaren mottar informationen väcker den ofta dennes föreställningsvärld, och då uppstår kommunikation.

Som ledare kan behovet av att fatta sig kort och sakligt bottna i människors föreställningsvärldar (ibid.). Att vara kort och saklig innebär inte som ledare att man försöker fördumma eller nedvärdera sin omgivning. Jag tror det handlar mer om att vi människor tenderar att ha väldigt varierande föreställningsvärldar. Det enklaste och kanske effektivaste sättet i sådana situationer är då att vara kort och saklig, förutsatt att man inte känner till människan och dennes föreställningsvärld. Då får man i stället anpassa sitt språk så att det

blir lättare för den människan att motta det man vill få sagt. Jag antar att i alla lägen kan det löna sig att reflektera över frågan: vad är för mycket kontra för lite information i detta sammanhang? Kan jag förenkla det jag vill ha sagt?

Carlzon och Lagerström (1985, s. 137-139) är inne på liknande tankegångar. Enligt Carlzon måste man som ledare vara mottagarorienterad om man vill skapa deltagande och ansvarsvilja hos sina medarbetare. Att vara mottagarorienterad är att utgå ifrån mottagarens sätt att förstå det man vill ha sagt. Som ledare är det viktigt att anamma ett enkelt och rakt språk. Enligt Carlzon är enkelheten något att eftersträva, inte något att skämmas för. Många gånger kan ett invecklat språk fyllt av facktermer vara ett handikapp. Detta gäller speciellt om information skall föras vidare till andra som inte är insatta i området i fråga. Som ledare eller specialist gäller då att utveckla ett öga för kontexter.

Jesus är ett gott exempel på konsten att tala så att människor förstår. Jesus talar väldigt ofta i liknelser till sin samtid. (Matt. 7:24-29, 13:1-9, 44-52, 18: 12-14, 21-35) Gemensamt för dessa liknelser är att de ofta kretsar kring teman som var vardagliga för den tidens människor, t.ex. jordbruk, fiske, boskapsskötsel och handel. Jesus lyfter fram tanken om att som ledare vara mottagarorienterad, vilket vi också kunnat utläsa från Carlzon och Lagerström (1985, s. 137-139). Genom att utgå ifrån sin samtids vardagliga liv och därigenom berätta liknelser som dessa kan identifiera sig med går Jesu budskap hem hos dessa. Berättelser och historier verkar i sig vara väldigt effektiva verktyg för kommunikation med tanke på att dessa berättelser lever kvar än idag. Människan verkar ha lätt för att komma ihåg berättelser.

En av tidigare nämnda punkter om utvecklande ledarskap (Sandahl et al. 2017, s. 146) innefattade att vara föredöme som en av tre aspekter för gott ledarskap. Att vara föredöme är alltså som tidigare nämnt också ett sätt att kommunicera. Att vara föredöme handlar om att leva som man lär. Genom sitt exempel kommunicerar man på ett praktiskt sätt ett förhållningssätt som får konsekvenser för hur omgivningen beter sig. Det finns alltid förväntningar hos medarbetarna. Om man som ledare inte tar hänsyn till omgivningens förväntningar på ens moral och värderingar så får detta konsekvenser. Dels kommer medarbetarna att sakna respekt för sin ledare, men dessa kommer också omedvetet att ta dåligt exempel av ledaren.

Enligt Carlzon och Lagerström (1985, s. 146-147) beror ofta dålig arbetsdisciplin och omoral hos anställda i företag på ledningen. Både som ledare och medarbetare har vi alla någon vi ser upp till. Om dessa som vi ser upp till sviker oss genom t.ex. omoraliska handlingar så färgar detta av sig också till oss. Människor resonerar ofta i sådana situationer att om det är

okej för dem, så är det okej för mig. Kan högre uppsatta människor tänja på gränser så kan också jag! Detta är en beklaglig inställning, men det är tyvärr ofta så här vi människor tenderar att resonera. Därför är ledarens föredöme en kommunikationskanal som man inte ska ta för lättvindigt på. Många gånger kommunicerar handling mer än ord.

Westerlund (25.2.2018) betonar liksom den övriga litteraturen vikten av att lyssna. Att lyssna är början till skapande. Att lyssna är att ta in impulser och signaler från sin omgivning. Detta är av stor vikt för att man sedan skall kunna kommunicera till sin omgivning på ett effektivt sätt.

”Att bara lyssna och ta in, det är där allting egentligen börjar. /.../ Det är ju liksom fröet som skapas där. /.../ Hur du presenterar till de olika – oberoende av vilka människor du säger åt – så gäller det nog att vara lyhörd för hur du kommunicerar med dem så att det går fram, ditt budskap. Så du måste vara lyhörd igen, lyssna in.”

Som kantor är man specialisten inom musiken. Detta är något man bör ta i beaktande då man talar till andra människor som nödvändigtvis inte är musiker. Många gånger kan man behöva omforma sitt språk för att informationen skall gå hem. Enligt Westerlund kan liknelser många gånger utgöra ett enkelt och effektivt sätt att kommunicera. Genom att tala i bilder som alla kan förstå skapar man ett språk som gör det lättare för människor att ta till sig informationen.

”Till exempel så sent som i fredags hade jag orkesterövning. Och så ville jag att dom skulle spela lite segare, helt enkelt. Så jag sa: ”Äh, ni ska [spela] som om ni måla med oljefärg. Ingen vattenfärg här. Oljefärg! Inte vattenbaserad färg.” Och då fick jag direkt vad jag ville ha. För den är segare [den] oljebaserade färgen. Och alla har målat någån gång. /.../ Men det går ju inte hem hos alla, så ibland så märker jag ju också att: fick jag nåt svar där? /.../ Om inte det där går hem, så då tar jag ofta andra, att: ni ska gå [spela] som ni sku gå i rapa. Och då kan jag så samma effekt. /.../ Jag omvandlar alltid och väldigt ofta lägger jag in liknelser.”

Westerlund har också gjort den iakttagelsen att kroppsspråket tenderar att vara det starkaste då människan är utvilad, t.ex. på hösten efter ett sommarlov. Människan tycks ha en tendens att ta starkare intryck av det den ser då den är utvilad, till skillnad från då den är mitt uppe i annat. Barn och ungdom tenderar i alla skeden att ta starkast intryck av kroppsspråket. Som kantor får man i t.ex. körsituationer utveckla ett speciellt öga för vilken form av kommunikation som lämpar sig bäst beroende på hurdana människor man har att göra med.

”Det där [kroppsspråket] ändras [med] vilken åldersgrupp du jobbar med, och när i terminen du jobbar. Ditt kroppsspråk är jätteviktigt för barn. De tror mera på ditt kroppsspråk än dina ord. Ännu tonåringarna så tror mera på ditt kroppsspråk än dina ord. /.../ Du kan säga en sak, men om ditt kroppsspråk säger något annat så är det ingen

skillnad vad du säger. /.../ I början när folk är utvilade, då tror de mera på ditt kroppsspråk än på dina ord. /.../ Ju längre terminen går, desto mer stressade är de. Så då hinner de inte vara lyhörda för det utan då hör dom på dina ord. /.../ Människor som är /.../ mitt uppe i nåt eller uppe i varv /.../ i det här ganska hårda tempot. Dom hör mera på dina ord än ser dig.”

### 3.4 Vila

Att vila är kanske ingenting man skulle tillskriva som en direkt ledaregenskap. Att vila är väl mer att betrakta som något mer allmänmänskligt. Just av denna anledning tror jag den utgör en väldigt viktigt komponent i ett gott ledarskap. Som vi tidigare konstaterat är ledarens föredöme ett exempel som medarbetarna tar efter. Om vilan utgör en av grundförutsättningarna för ett balanserat liv så får detta konsekvenser om den försummas. Om man som ledare försummar sin vila får det inte bara konsekvenser för en själv, utan också för ens medarbetare. Att kommunicera vila som något onödigt genom sitt föredöme kan skapa ett ohälsosamt arbetsklimat med bristande motivation, initiativ och empati. Givetvis bör ju påpekas att arbetsplatsen är en plats för arbete, men det bör råda en sund balans mellan vila och arbete.

Enligt Sandahl et al. (2017, s. 72) innehar idag många människor en inställning av arbetet som något nödvändigt ont. Paradoxalt nog menar författarna (ibid. s. 82-83) att människor idag ägnar otroligt mycket tid och energi på just arbete. Detta i så hög grad att det påverkar vårt tänkande, vilja, omdöme, vila och återhämtning på ett negativt sätt. Denna obalans riskerar att skapa negativa konsekvenser inte bara för hälsan, utan också för professionalismen som etiskt förhållningssätt. Människan behöver tid, energi och eftertanke.

För att upprätthålla en balans i livet formulerades under antiken begreppen *vita activa*, *vita contemplativa* och *vita regenerativa* (ibid. s. 83). Dessa tre aspekter bör utgöra en balans för att skapa ett gott och hälsosamt liv. *Vita activa* utgör arbete och engagemang i olika aktiviteter. Detta kunde tänkas vara allt från politiskt engagemang, fritidsaktiviteter till engagemang i olika religiösa sammanhang. Kanske det som skapar mening i tillvaron? *Vita contemplativa* utgör människans tänkande, vilja, omdömesförmåga och tid för reflektion och eftertanke. *Vita regenerativa* utgör vila, sömn och återhämtning. Idealt skulle dessa tre vardera utgöra en tredjedel av en människas dygn. Hur ser balansen ut idag?

Vad är då att vila? Är det att slänga sig ner i soffan efter en hård arbetsdag för att halvsova? Är det att få slötitta på tv för att slippa tänka på annat? Kan det vara att få umgås med vänner

över en kopp kaffe? Tomas Sjödin (2013, s. 26f) utvecklar fem tankar om vilan. Dessa är: att släppa taget, placering av vilans position, omskapelse, omväxling och begränsning.

Den första tanken är att vila är att släppa taget. Som ledare tror jag man många gånger kan ligga i riskzonen till kontrollbehovet. Som ledare bär man ansvar, vilket i längden innebär att man måste upprätthålla någon form av kontroll. Som ledare måste man kunna släppa kontrollen ibland och låta andra ta ansvar. Om man inte klarar av att ge upp kontrollen kommer man inte heller i praktiken att kunna vila. Sjödin menar att konsten att släppa taget handlar om kärlek. Att ge upp kontrollen ibland är kärlek till sin nästa. Att vila är att tillåta sig förlora kontrollen för att låta andra leda så man själv kan ladda batterierna. (ibid.)

Den andra tanken är placering av vilans position. Sjödin hävdar att i dagens samhälle har vilan gått från att vara först till att vara sist. Vila är idag något man borde göra sig förtjänt av, annars betraktas det lätt som allmän lättja eller slöhet. Först ska man arbeta och vara effektiv, sen då man arbetat sig trött skall man vila. I äldre tider betraktades vilan som en nödvändighet för arbetet. Först skulle man vila, så att man sen kunde arbeta. I äldre tiders kristenhet och judendom är det söndagen som inleder veckan, inte måndagen. Man börjar således arbetsveckan med att vila. Om man reflekterar en stund över detta tror jag att vi alla kan se paradoxen i att sätta arbetet först. Man kan ju inte arbeta med krafter som inte finns. (ibid.)

Den tredje tanken är att vila handlar om att låta sig omskapas. Vilan är en form av rekreation. Vilan är inte något passivt. Den är en aktiv handling vi väljer att göra. Vi vilar från framsteg, förbättringar, förändringar och låter saker vara för en stund. Genom detta låter vi en omskapelse ske med oss som inte annars vore möjlig om vi ständigt vore aktiva med t.ex. arbete. Att låta saker vila ger oss distans till det vi håller på med. Denna distans skapar utrymme för reflektion och hjälper oss att växa och se saker ur nya perspektiv. Detta är att låta sig omskapas. (ibid.)

Den fjärde tanken är att vila är omväxling. I vilan får vi tillåta oss att göra saker som vi tycker om att göra eller annars inte gör. Som redan nämnt är vilan inte passiv. Vila kan vara att få göra de saker man njuter av att göra, att skapa omväxling till det man måste eller borde göra. För någon kan det vara att motionera, en annan tycker kanske att läsa tidningen skapar omväxling i tillvaron, någon uppskattar att få slösurfa på datorn eller telefon en stund medan en annan kanske finner omväxlingen i att få gå ut på kaffe med en god vän. (ibid.)



Slutligen är den femte tanken att vilan förutsätter begränsningar. För att vilan verkligen ska utgöra en vila kräver det att man "helgar" den från den övriga tiden. Vilan är något man behöver värna om, annars tenderar den att drunkna i allting annat. Detta hör kanske till en av vår tids stora utmaningar. Idag tror jag att skiljelinjen mellan arbete och vila tenderar att vara väldigt flytande. Det existerar en gråzon mellan arbete och vila där vilan många gånger tenderar att dra det kortaste strået. Det finns en tendens till ett "lite till" eller "jag ska bara" tänkande som sker på bekostnad av vilan, och i längden också på arbetet. Ju mer man tillåter detta inkräkta på ens vila, desto större obalans skapar det i livet. (ibid.)

Sjödin (ibid. s. 16, 57) utvecklar ännu tanken att vila är att ta ansvar. Genom att vila tar man ansvar dels för sitt eget liv, men också för andras. För att kunna engagera sig känslomässigt och visa empati behöver man vila. Vid överstimulans av känslor tenderar man att reagera med likgiltighet. Genom att dra sig undan skapar man en distans som ger en möjlighet till vila och reflektion.

Också Jesus drar sig undan vid ett flertal tillfällen (Matt. 14:13-14, Luk. 9: 10-11, Joh. 6: 14-15). Enligt Matteus version drar sig Jesus undan till öde trakter för att vara ensam varefter folket börjar leta efter honom och till sist finner honom. Då han blir funnen står det att han fylldes av medlidande för människorna och botade deras sjukdomar. Det verkar ofta vara så att Jesus får möta stora påtryckningar från sin omgivning som vill höra honom tala och bota sjuka. Också Jesus är i behov av vila liksom vilken annan människa som helst. Hambre (2017, s. 215-216) utvecklar tanken om att Jesus kanske drar sig undan i bön för att erhålla nya perspektiv. Enligt Hambre krävs det en ständig förnyelse av ledarens tankeverksamhet. Genom vila ges man möjlighet till reflektion vilket öppnar upp för nya perspektiv.

Att reflektera är viktigt för utveckling. Utan reflektion löper man risken att hamna in i ett ekorrhjul där man jobbar på som man alltid gjort utan att reflektera över varför. I sådana fall kan stagnation ligga nära till. Enligt David Kolb (Sandahl et al. 2017, s. 221) behöver man reflektera över sina erfarenheter, söka och finna ord/begrepp för upplevelser, känslor och tankar för att slutligen pröva nya sätt att handla i ljuset av dessa. Genom detta lär man sig och skapar sig en erfarenhet som förhoppningsvis leder till utveckling.

Reflektionen ger en också möjlighet att begrunda vem man är som person. Enligt Ackerman (2007, s. 34-35) är det viktigt som ledare att skapa en sund självkänedom. Genom att konfrontera sig själv och sitt eget jag blir man bättre rustad att också lära sig möta andra människor. Självkänedomens består enligt Ackerman av tre delar: Självbild, självrespekt och självinsikt. Självbild handlar om hur man ser på sig själv som person. Självrespekten

handlar om ens förmåga att respektera och tycka om sig själv medan självinsikten handlar om ens förmåga att undersöka, ifrågasätta och förändra ens självbild.

Också Westerlund (25.2.2018) betonar vilan som något livsviktigt för kontor. Vilan utgör utrymmet där reflektionen finner sin plats. I vilan sker också ett lyssnande till en själv och ens egna behov. Westerlund betonar likt Sjödin dagens negativa perspektivförskjutning på vila som en form av lathet som något beklagligt. Vilan utgör en återhämtning, vilken är livsviktigt för att människan skall fungera optimalt. Om man betraktar denna som något onödigt får det negativa konsekvenser, inte bara för en själv utan i längden också för ens omgivning.

”Vilan är oerhört viktig. /.../ Om du inte vilar så har du inte tid att stanna upp och reflektera, och lyssna. Konsten är att vila med gott samvete. För vilar du med dåligt samvete så är det ingen vila. /.../ Du måste få bort alla borden före, för annars blir /.../ vilan en moteffekt.”

För att som kontor upprätthålla en balans med en regelbunden vila behöver man skapa goda rutiner. Eftersom kontorernas arbete inte utgör en fast arbetstid (t.ex. kl. 8-16) ligger det nära till hands att gränserna mellan arbete, fritid och vila suddas ut. Som kontor betonar Westerlund vikten av att värna om sina lediga dagar. Dessa lediga dagar bör ha sin givna plats där dessa skapar en vila och omväxling från det vanliga arbetet och de rutiner som detta utgör.

”Balans är att värna om dina lediga dagar. Ha rutiner, dygnsrutiner. Sen /.../ måste man vara lite egoist, vilket är ganska svårt när man är ”service-minded”. /.../ Ordet egoist, det har en negativ stämpel, ofta. Men du behöver tid för dig själv. Där är balansen i det här att hitta: var är det du tankar? Var är ditt område? Det är ingenting som någon annan kan säga vad det är. Det kanske inte är att ligga på sängen och vila. Det kan vara nåt helt annat, men du behöver hitta en form där du tankar. Då hittar du balansen.”

### **3.5 Acceptans och empati**

Vad är empati? Enligt Lena och Otto Rimås (2006, s. 33) handlar empati om förmågan till inlevelse, engagemang och att genom upplevelser och känslor förstå vad en annan människa känner inom sig. Detta innebär att sätta sig in i en annan persons inre verklighet. Empati är en förmåga att kunna växla mellan en känslomässig upplevelse och en intellektuell bedömning. Enligt författarna sker empati i tre faser mellan människor. Den första är empatisk förståelse som sker via lyssnande. Den andra är empatiskt beteende som sker via att man som lyssnare agerar med att kommunicera förståelse med hjälp av t.ex. gester, ord,

röstläge eller beröring. Slutligen sker en empatisk bekräftelse från berättarens sida, också i form av liknande kommunikation.

Alla människor har behov av att bli visade acceptans och empati. Detta gäller också i arbetslivet. Som ledare gäller det att eftersträva ett arbetsklimat där människor känner sig sedda och hörda. Alice Miller (Rimås, 2006, s. 30-31) har utvecklat ett koncept med fyra grundattityder som fungerar som nycklar till mänskligt välbefinnande. I mötet mellan människor bör dessa grundattityder vara representerade för att en tillitsfull miljö där människor mår bra ska uppstå. I sådana miljöer trivs människan och ges möjlighet till utveckling och mognad. De fyra grundattityderna är: att *bli sedd och hörd, bekräftad, respekterad och involverad*.

Alla människor har ett behov av att bli *sedda och hörda*. Om människan inte ges rum till detta förtvinar den och blir olycklig. Det räcker inte att människan betraktas som ett objekt. Den behöver få känna att den är ett du, en person med utrymme att få uttrycka sina behov, känslor och tankar. (ibid. s. 30)

Alla människor behöver *bekräftelse*. Kommunikation behöver uppstå där parterna känner att de blir bekräftade som de personer de är, med andra ord att bli accepterade. Detta är en fråga om människosyn. Här är också viktigt att kunna skilja på person och handling. Man bör alltid acceptera en person, men dennes handlingar måste man inte alltid acceptera. (ibid. s. 30)

Varje människa behöver bli *respekterad*. Man får inte ignorera eller förlöjliga en persons behov, känslor eller upplevelser, inte heller dennes tankar, uppfattningar eller drömmar. Detta vore att vara respektlös. Att respektera innebär inte att hålla med, men redan genom att lyssna och ge utrymme för en person visar man denne stor respekt. (ibid. s. 30)

Varje människa behöver känna sig *involverad*. Att få vara delaktig är viktigt för att utvecklas och må bra som människa. Att vara utanför mår ingen bra av. Att få tillbringa tid, dela med sig av erfarenheter och ställa frågor utvecklar samhörighet och gemenskap. Den som får vara delaktig växer som människa i relation till de man har att göras med. (ibid. s. 31)

Den tredje och sista aspekten i det redan omnämnda utvecklande ledarskapet är att visa personlig omtanke (Sandahl et al. 2017, s. 146-147). Som ledare behöver man ge stöd och visa intresse för sina medarbetare. Detta betyder inte att man ständigt behöver vara tillgänglig för varje liten fråga som kan uppstå hos medarbetarna. Som ledare behöver man heller inte agera terapeut, så till vida att det inte hör till ens arbetsuppgifter förstås. Den personliga omtanken är mer än fråga om att lyssna empatiskt för att därefter vara tydlig i vad

man kan bistå med i egenskap av ledare. Att vara rak och tydlig i sin kommunikation och att konfrontera problem är många gånger ett bra sätt att visa personlig omtanke.

Att vara en ledare kan många gånger utgöra en känslomässig utmaning. Som ledare har man precis samma behov av acceptans och empati som medarbetarna. Det räcker inte att som ledare ständigt ge empati, man behöver också få känna sig accepterad av sin omgivning. Enligt Sandahl et al. (2017, s. 35f) finns det tre känslomässiga aspekter som kan utgöra utmaningar för ledarens känsloliv. Dessa är beroende, synlighet och ensamhet.

Som ledare är man ytterst sett beroende av sina medarbetare. Det är sist och slutligen medarbetarna som sköter sitt arbete på det sätt de finner lämpligast och meningsfullt. Det är också dessa som bestämmer huruvida de väljer att acceptera ledarens auktoritet. Som ledare står man ofta till svars för resultatet av den gemensamma insatsen, trots att man ibland kan känna sig maktlös. Denna paradox kan verka väldigt krävande känslomässigt. (ibid.)

Som ledare blir man ofta en frontfigur som ständigt förväntas vara synlig och stiga fram då det krävs. Kraven och förväntningarna på ledarens förmågor kan ibland tendera att vara omänskliga. Medarbetarna förväntar sig att ledaren skall handla och vara exemplarisk i alla situationer som uppstår. Vad som sen anses exemplariskt kan skifta från medarbetare till medarbetare och leder ofta till att man som ledare inte klarar av att vara alla till lags. Detta kan utgöra en känslomässig utmaning beroende på hur hårt man tar detta missnöje. (ibid.)

Ensamheten kan också utgöra en stor känslomässig utmaning för ledaren. Många gånger tenderar medarbetare att utveckla en viss distans till sin ledare i.o.m. den maktposition som denne befinner sig i. Denna distans kan tyvärr leda till känslor av ensamhet och utanförskap hos ledaren. Jag vill tro att många gånger är kanske medicinen mot dessa utmaningar att helt enkelt själv visa empati och medmänsklighet. Om medarbetarna också får se att ledaren är en människa precis som de, så misstänker jag att distansen minskar. (ibid.)

Jag tror att empati ytterst sett handlar om människosyn. Känslor är vad de är, vi råder inte över dem. Som ledare gäller det att upprätthålla en sund balans med ens eget känsloliv. Man bör lyssna till sina känslor men samtidigt inte heller låta dem styra över ens handlingar och val. Känslorna kan vara en god kompass i ens funderingar, men de skall inte ha sista ordet. Annars riskerar man att göra oreflekterade val som kan påverka både en själv och ens omgivning negativt.

Om vi åter knyter an till Bubers tanke (2013, s. 22) om relationen mellan jaget och duet, så kan vi konstatera att också Buber skiljer på känslor och handling. I detta fall hänvisar Buber

till kärlek som en handling. Buber skriver: "Känslor åtföljer kärlekens metafysiska och metapsykiska faktum, men de utgör det inte; och de känslor som åtföljer det kan vara av mycket olika slag". Buber menar att kärleken är något som sker mellan två individer, mellan ett jag och ett du. Kärlek är handling. Detta är alltså inte att förväxla med förälskelse som är en känsla. Utifrån detta perspektiv går det alltså att handla kärleksfullt mot en annan människa oavsett vilka känslor man för tillfället råkar känna.

Lewis (2003, s. 153f) är inne i samma tankegångar och pratar om kärleken i kristen bemärkelse som en viljehandling. Den är en välvilja vi visar oss själva som vi också behöver lära oss att visa andra. Lewis nämner som exempel motion och hälsosam mat. Man behöver nödvändigtvis inte tycka om motion och grönsaker, men man vet att dessa är nyttiga för en och är då beredd att röra på sig och äta nyttigt, helt enkelt för att man vill sitt eget väl. Detta "eget väl" är enligt Lewis något vi kan lära oss att också visa andra människor, oavsett känslotillstånd. Lewis menar att både gott och ont växer med ränta på ränta. Alla goda handlingar man väljer att göra leder till större välvilja för människorna runt omkring en. På samma sätt leder ens onda handlingar till större avsky mot de människor man behandlar illa. På detta sätt kan man alltså påverka sina känslor gentemot människor mot det positiva i ett mer långsiktigt perspektiv genom att visa dem en välvilja man nödvändigtvis inte känner för stunden.

Jesus verkar också efterlysa empati i sin egen samtid. Jesus går vid ett tillfälle till angrepp på fariséerna (Matt. 23:1-36) som var den tidens judiska andliga ledare. Han accepterar deras auktoritet som skriftlärda och lärare men anklagar dessa för att vara dubbelmoraliska blinda ledare. Han konstaterar att de handlar inte som de lär. De är självupptagna, lägger stor vikt på sina egna reningsritualer och intresserar sig föga för gemene mans andliga hälsa. Jesus konstaterar att fariséerna endast gör gott för att andra människor ska se hur goda de är. Genom detta försummar fariséerna det som är viktigast i deras lag: rätt, barmhärtighet och trohet. Jesus nämner i förbifarten (Ibid. v.11-12) att den som är störst skall vara de andras tjänare samtidigt som han konstaterar att den som upphöjer sig blir ödmjukad, men den som ödmjukar sig skall bli upphöjd. Jesus verkar här efterlysa någon form av empati från dåtidens andliga ledare gentemot de människor som dessa var satta att tjäna.

Westerlund (25.2.2018) betraktar acceptans och empati som en del av kommunikation. Westerlund menar att acceptans och empati handlar om viljan att vilja öppna upp och visa förståelse för sina medmänniskor. Som kantor utgör detta en balansgång där man bör reflektera över hur mycket man skall engagera sig känslomässigt i andra och hur mycket

man bör dela med sig av sig själv. Westerlund utvecklar tanken om att skilja mellan personlig och privat i denna balansgång. Att vara personlig innebär att man delar med sig av sig själv och engagerar sig i andra människor "lagom mycket". Att vara privat utgör en mer intim, öppen och sårbar del av en själv som människa, vilket hör hemma hos familjen och nära vänner och inte i offentliga sammanhang. Att vara personlig innebär alltså att man upprätthåller ett visst mått av distans till de människor man har att göra med, till skillnad från privat där avsaknaden av distansen gör en väldigt öppen och sårbar som människa.

”Det är skillnad på att vara personlig och privat. /.../ Var är min gräns när jag är privat, och var är gränsen för att vara personlig? /.../ Du kan vara personlig, för många. Jag är personlig i kören. /.../ Privata saker är sånt som du säger till de närmaste vännerna och familjen. /.../ Jag tror att alla har vi lite olika gränser var man är personlig och privat. Du är väldigt sårbar när du är privat. /.../ De är få som känner mig privat. /.../ Som kantor så är det många som vill vara privat. /.../ När du är personlig så har du en hinna, en skyddsmur framför dig. Privat har du inte skyddsmuren där mera. /.../ Ibland kan man laga en så tydlig, var är den där gränsen, att den blir så stark så du inte ens är personlig. Och då blir det kallt, och då kan du inte engagera. /.../ Det handlar om balansen.”

Många människor tenderar att vilja vara privat med kantorn. Detta kan speciellt vara fallet då det kommer till själavårdsärenden. Då tenderar en del människor att lättare ty sig till kantorn, vilket upplevs som en lägre tröskel än t.ex. en präst eller diakon. Som kantor är det bra att i sådana situationer veta vad som hör och inte hör till ens eget bord samtidigt som man är beredd att i viss mån anpassa sig till omständigheterna om så kräver. Var gränsen mellan personlig och privat går varierar från människa till människa. Att dela med sig av sig själv är viktigt för att skapa förståelse och goda relationer, samtidigt som man behöver upprätta den hälsosamma distansen i sin yrkesroll. Samtidigt ska man också akta sig för att skapa en allt för stor distans, vilket kan upplevas som kyligt och nonchalant mot de människor man har att göra med.

Som kantor är det också viktigt att jobba på sin självkänsla. Enligt Westerlund tenderar kantorer i allmänhet att ha ett gott självförtroende i sitt arbete. Man har alltså en god och sund inställning till sitt arbete och sina arbetsuppgifter. Men självkänslan utgör också en viktig del i en kantors arbete i.o.m. att man för det mesta hamnar att ge mer av sig själv en vad man får tillbaka. En människa med dålig självkänsla tenderar att för det mesta söka bekräftelse av sin omgivning. Detta är i längden något ohållbart som kantor. Som kantor behöver man upprätthålla en sund och god självkänsla för att kunna bjuda på sig själv samt kunna agera i sin yrkesroll som musikalisk ledare.

”Hur är din självkänsla? Det är jätteviktigt att veta. Jag tror att vi alla kantorer har ett ganska bra självförtroende. Vi tror vi kan mycket. Vi vet våra gränser, om vi inte har

förstått det själva så har vi under studietiden blivit intutade var våra gränser är. Så, självförtroende har vi. Det vi tar oss an, det kan vi. /.../ Hur är du som person? Det är ju det som är mera den där självkänslan, och inte dina handlingar. Och där får man nog jobba upp sin självkänsla, att man är värdefull. Man är inte bara sina handlingar och sitt agerande. /.../ En dålig självkänsla söker bekräftelse konstant. Som kantor behöver du bygga på din självkänsla. För du får bekräftelse, men inte /.../ i samma proportion som du ger av dig själv.”

### 3.6 Roller

Enligt Sandahl et al. (2017, s. 180) är roller något alla människor tar eller går in i vid olika skeden och tillfällen. I vardagliga arbetsförhållanden associeras ofta ordet "roll" med arbetsbeskrivning. Detta menar författarna att skapar en begränsande syn av definitionen på roll, där rollen blir något föreskrivande och statiskt. Roller är något dynamiskt som behöver kunna leva och anpassas efter sammanhanget. I rollen man har behöver det finnas frihet att kunna göra självständiga bedömningar och prioriteringar utifrån den kontext man befinner sig i.

Enligt Sandahl et al. (s. 180-181) kan definitionen av roll ses som liktydig med de förväntningar som riktas mot en människa i ett visst sammanhang. Rollen är alltså då något man blir tilldelad av andra, med eller mot sin vilja. Detta sker ofta i ett socialt samspel med andra. Ofta tenderar människor att ha invanda beteendemönster som man faller in i. Beroende på sammanhang man rör sig i kan det vara så att man lätt har tendens att falla in i rollen som t.ex. "den tyste", "den pratsamme" eller "den besvärlige".

Ibland kan rollen vara "ofrivilligt påtvingad" medan den andra gånger är något man glatt accepterar och trivs i. Som ledare bör man komma ihåg att rollerna som sagt är dynamiska och inte statiska. Rollerna är något som lever och anpassar sig efter omständigheterna. Detta betyder att rollerna inte är "huggna i sten" utan går att påverka i olika riktningar. Som ledare får man betrakta rollen som ett ansvarstagande. Rollen är inte bara något man blir tilldelad (med eller mot sin vilja) av andra utan också något man själv accepterar och väljer att ta ansvar för och forma. Med det här synsättet blir rollen något man accepterar och formar utifrån den kontext man råkar befinna sig i. (ibid. s. 182f) Sandahl et al. skriver:

"Att ta sin roll är ett ständigt pågående dynamiskt arbete där man behöver reglera sina känslor och sitt beteende och väga in olika aspekter för att kunna agera på ett moraliskt försvarbart sätt som främjar det överordnade syftet. För en chef /.../ är det nödvändigt att denna process ständigt är i fokus. Kärnan i att vara professionell som chef /.../ menar vi handlar om just detta - om att ta sin roll. Om att i varje enskild situation sätta syftet med verksamheten framför sina egna behov och impulser och agera utifrån det - utan att för den skull förlora kontakten med de egna känslor som råder i stunden".

I Johannesevangeliet (Joh. 13:1-17) skildras en händelse där Jesus tvättar sina lärjungars fötter. Att tvätta fötter före en måltid var en vanlig måltidsritual på den tiden som var reserverad för slaven, om en sådan fanns till hands (Stott, 2010, s. 25). Att Jesus som deras mästare frivilligt skulle gå in i rollen som slav för att tvätta sina lärjungars fötter före måltiden var alltså något otänkbart. Jesus provocerar sin samtid med att handla på detta sätt. Lärjungarna reagerar starkt på denna handling och lärjungen Petrus försöker till och med hindra honom från att tvätta dennes fötter. Efter att ha tvättat lärjungarnas fötter hänvisar han till sin auktoritet som deras mästare och herre, och uppmanar dem att följa hans exempel. Han understryker till och med deras skyldighet att handla likadant mot varandra. Jesus konstaterar därefter att en tjänare inte är förmer än sin herre. Jesus verkar här som deras mästare efterlysa en tjänande attityd till ens medmänniskor där man själv som ledare går in i rollen som den minste för att på bästa sätt kunna tjäna sin medmänniska.

Enligt Greenleafs (2002, s. 38f) tjänande ledarskapsmodell utgör ledaren tre roller. Dessa är att vara *historiker*, *nutidsanalytiker* och *profet*. Greenleaf menar att som ledare räcker det inte med att vara en eller två av dessa, utan man behöver utgöra alla tre roller i vardagen som ledare. Detta kan kanske tyckas vara en omöjlig uppgift, men jag misstänker att mycket här handlar om medvetenhet, kontexter och reflektion.

Som *historiker* får man blicka bakåt i historien och lära sig av den. Greenleaf (ibid. s. 242-243) utvecklar tanken om att agera historiker till att lära sig hur människor förr i tiden lärde sig. Författaren menar att som ledare bör man undvika att kopiera och härma goda exempel från historien. Frågor som "hur var denne?", "vad sa han?" och "vad gjorde han?" kan i sig vara värda att reflektera över, men dessa egenskaper tenderar ofta att vara starkt förknippade med den sociala kontext som dessa levde i. Att härma dessa personer vore alltså att plocka deras egenskaper från dess sociala kontext för att placera in dem i en kontext de inte är anpassade för. Vad dessa sade, var och gjorde bra då, funkar nödvändigtvis inte lika bra i vår sociala kontext. Frågan man får ställa sig är: hur lärde dessa sig? Detta menar Greenleaf är något tidlöst som gäller för alla tider. Vi ska inte härma dåtiden utan lära oss hur goda exempel då lärde sig, reagerade och lät sig inspireras av den dynamiska kontext som dessa levde i.

Som *nutidsanalytiker* får man reflektera över den tid och kontext vi lever i idag. Samhället idag är precis lika levande och dynamiskt som i tidigare generationers samhällen. Det tar sig bara annorlunda uttryck. Som nutidsanalytiker gäller det att träna upp ett öga för behoven och värderingarna i ens samtid. Om man inte tar hänsyn till detta kan det hända att man



riskerar stagnera i en ideologi från forna dagar som har väldigt lite med den aktuella situationen att göra. (ibid.)

Det aktuella politiska klimatet menar Carlzon och Lagerström (1985, s. 215-216) är ett bra exempel på detta. Enligt författarna lever vi i en tid där de olika politiska partierna och ideologierna har spelat ut sin roll. Detta kan man tydligt se i den splittring/jämvikt som råder bland väljarna i västvärlden idag. Om något parti skulle ha en tydlig ideologi som talade till dagens människa så skulle det partiet ligga i klar majoritet. Nu gör ingen av partierna det för att allihop baserar sig på ideologier som var tilltalande för människor som levde i en annan social kontext. De olika ideologierna hade sin storhetstid där dessa tillförde något av värde för människan till samhället. Nya tider kräver nya ideologier som är anpassade för den situation som människan befinner sig i.

Att vara *profet* utgör antagligen den svåraste rollen av ledarskapet. Att försöka förutspå framtida händelser och fatta visa beslut för framtiden kan många gånger vara "grisen i säcken". Som ledare gäller det att basera sina beslut på det man kan lära sig av historien och på sin analys av ens egen samtid. Här hjälper också om man utvecklat ett sinne för reflektion och självmedvetenhet. Enligt Greenleaf (2002, s. 40-41) utgör självmedvetenhet en av de fundamentala grunderna för att kunna gå in i en avskildhet där man med en mer objektiv blick kan betrakta sig själv och den sociala kontext man lever i. Genom att på detta sätt betrakta sig själv ur ett större perspektiv kan man erhålla en utvidgad förståelse för sig själv och sin omgivning, vilket kan utgöra en grund för visa beslut och handlingar.

Ännu bör kanske påpekas att man inte ska sammanblanda begreppen person och roll. Människans personlighet är något väldigt rikt och mångfacetterat som tenderar att kunna ta sig många olika sorters uttryck. Man kan kanske säga att roller är att betrakta som en del av detta uttryck. Vi uppför oss alla väldigt olika beroende på situation. Är man på jobbet uppför man sig på ett sätt, hemma på ett annat och leker man med barnen uppför man sig ännu på ett tredje sätt. Vi ikläder oss alla olika roller beroende på sammanhang och social kontext. Alla dessa roller är för det mesta något som finns naturligt hos vår personlighet och som utgör en del av den. Roller som inte hör till eller passar ens personlighet tenderar man ofta att undvika i.o.m. att dessa upplevs som något falskt både hos en själv och från ens omgivning. (Sandahl et al. 2017, s. 182-183)

Som kantor arbetar man ofta på gräsrotsnivå och har således en rik och mångsidig kontakt med de människor som utgör denna gräsrotsnivå. På detta plan utgör kantorn inte endast rollen som musikalisk ledare, utan får ofta agera olika roller allt efter vad omständigheterna

kräver. Som kantor kan man hamna att agera allting från själavårdare, lärare och ungdomsledare till administratör, vaktmästare, kaffekokare och städare. Westerlund (25.2.2018) hävdar att det har skett en förändring från det att yrkesroller haft tydliga roller med stort avstånd emellan varandra till att idag ha ett väldigt intimt samarbete där dessa stundom tenderar att trampa på varandra. Det ligger kanske lite i tidens melodi idag att "alla ska vara allt". Detta skapar på många sätt ett församlingsklimat där gränserna mellan yrkesrollerna tenderar att bli suddiga och otydliga.

”Du är inte bara den musikaliske ledaren här, när du jobbar inom en församling. /.../ Du är väldigt många [roller]. /.../ När du sitter och pratar med nån som har svårigheter, /.../ var går gränsen? /.../ Jag brukar tänka så här att nu diskuterar vi det här och så leder jag vidare där det hör hemma.”

Att alla ska vara allt utgör inget sunt tankesätt för ett gott arbetsklimat. För att inte helt uppslukas av detta tankesätt har Westerlund (25.2.2018) utvecklat en tankemodell med cirklar som symboliserar de olika yrkesrollerna. Varje yrkesroll utgör alltså en egen cirkel som är de specifika arbetsuppgifter som tillhör denna yrkesroll. I arbetsklimatet tenderar dessa cirklar att gå in i varandra och skapa s.k. gråzoner. Dessa gråzoner utgör ett område för eftertanke och reflektion. I praktiken kan det handla om t.ex. var gränsen mellan kantorns och ungdomsledarens arbetsuppgifter går i ungdomsarbetet eller om hur mycket man kan eller bör agera själavårdare innan man börjar inkräkta på prästens/diakonens arbetsområde. Här gäller att utveckla ett sinne för var den sunda balansen går i de olika arbetsuppgifter man har för att därigenom kunna sätta gränser. Att kunna sätta gränser är viktigt, dels för att upprätthålla goda relationer med ens medarbetare men också för att bevara sig själv från överarbete och utbrändhet.

”Ibland är man överhopad med arbete. /.../ Det kan till exempel vara en sån sak att det kan handla om en morgonsamling i skolan. En del kan tycka att det är fruktansvärt jobbigt. /.../ I princip en som talar ska kunna det, /.../ Just då kan det hända att situationen är den att den här personen skulle egentligen göra det, men nu just har den så mycket så det där blir droppen. Medan jag då kan känna: Men vadå? Jag går och gör det, så är det inte nå mer med det. /.../ Då går jag ju i princip över, /.../ men kanske just nu är det bra att vi lättar på det här. /.../ Men det är klart, man ska inte klampa på andras område ofrågat. Det är då konflikterna kommer.”

## 4 Sammanfattning

Vilka är grunderna för anammandet av ett tjänande ledarskap i kyrkan som organisation? Vad gör detta lämpligt för just kyrkan? Hur skulle denna form av ledarskap kunna se ut? Och vad kännetecknar egentligen detta ledarskap? Om man vänder sig till nya testamentet och kyrkans grundare finner man otaliga exempel där Jesus efterlyser en tjänande inställning av sin samtids andliga ledare, lärjungar och medmänniskor. Jesus exemplifierar själv denna tjänande attityd med att inta rollen som slav och tvätta sina lärjungars fötter (Joh. 13:1-17). Han kontrar lärjungarnas sökande efter makt och inflytande med att ställa ett barn framför dem och betona den omvända ordningen i Guds rike (Mark. 9:33-37). Han går också till angrepp på sin egen tids andliga ledare (fariséer & skriftlärda) och anklagar dessa för att vara ytliga, självupptagna ledare som försummar det viktigaste i deras egen lag: rätt, barmhärtighet och trohet (Matt. 23:1-36). Jesus verkar också hos dem efterlysa en tjänande, ödmjuk inställning till deras medmänniskor.

Också Greenleaf betraktar tjänande som en naturlig del av kyrkan. Greenleaf menar att det tjänande ledarskapet utan tvekan har sin givna plats i kyrkan. Författaren betraktar kyrkan som en tjänande institution satt att tjäna människor och samhälle. Kyrkans organisation skulle kunna delas in i en fyrdelad strategi för ett fungerande organisationsbygge enligt Greenleafs tjänande ledarskapsmodell. Punkt ett är att ha ett gemensamt mål eller koncept som tjänande organisation. Punkt två är att bygga upp en förståelse för hur det tjänande ledarskapet fungerar. Punkt tre är uppbyggnaden av kyrkans organisation där man eftersträvar ett icke hierarkiskt arbetsklimat. Den fjärde punkten är att insätta förtroendemän som står utanför kyrkans organisation och kan betrakta denna ur en mer objektiv synvinkel. På detta sätt fungerar förtroendemännen som bollplank för kyrkan och kan agera kritiker, försvarare eller till och med domstol åt denne. (Greenleaf, 2002, s. 252f)

Det verkar vara så att det tjänande ledarskapet ofta kännetecknas av viljan att sätta andras behov före ens egna. Greenleaf är likt Jesus inne på samma linje med tjänande som en inställning hos en själv gentemot ens medmänniskor. Författaren delar in tjänande ledare i två stereotyper: Leader-first och Servant-first. Den sistnämndes karaktärsdrag kännetecknas av viljan att tjäna andra genom att sätta omgivningens behov före egna. Greenleaf vidareutvecklar den tjänande ledarens karaktärsdrag med att måla upp dennes egenskaper och uppgifter. Utifrån Greenleafs tankar om den tjänande ledarens egenskaper har jag utkristalliserat sex stycken aspekter, vilka fungerar som grundelement för ett tjänande ledarskap. Dessa är vision, att leda, kommunikation, vila, acceptans och empati samt roller.

Vad gör dessa aspekter till grundelement i ett tjänande ledarskap? Berikar dessa det tjänande ledarskapet? Finns det fenomen/attityder som underlättar/försvårar det tjänande ledarskapet? Och vem är det egentligen som gynnas av detta? Den gemensamma nämnaren för dessa aspekter utgör *inställningen* i dessa hos ledaren. Både Jesus och Greenleaf verkar peka på inställningen hos en själv. Genom en sund inställning till sig själv som ledare och ens medmänniskor berikar dessa aspekter det tjänande ledarskapet och arbetsklimatet.

Att ha en *vision* utgör en grundläggande förutsättning för att människan skall kunna uppleva mening i tillvaron (Sandahl et al. 2017, s. 79-80). Som ledare är man satt att skapa klarhet i organisationens vision och syfte för medarbetarna. Genom att upprätthålla en klar vision som medarbetarna kan identifiera sig med skapar man ett arbetsklimat med mening. Att känna mening motiverar medarbetarna att tillsammans verka för organisationens bästa, vilket berikar organisationens syfte och dess arbetsklimat. Visionen bör också utgöra konkreta delmål (ibid. s. 87) vilka utgör utmaningar som sporrar människor. Om delmål inte finns tenderar människan att skapa egna delmål, vilket ofta leder till splittring i organisationen. Jesus visionerar själv ofta om Guds rike i form av liknelser och utmanar sin samtid, inte minst på det moraliska området (Matt. 13:24-52, Matt. 5:17-48). För att upprätthålla en gemensam vision kan man hålla regelbundna visioneringsmöten där medarbetarna ges möjlighet att tillsammans forma visionen (Westerlund).

Att *leda* är ett ansvar man blivit tilldelad som ledare. Att leda andra människor kräver ett stort mått av lyhördhet som tjänande ledare. Arbetsklimatet är något dynamiskt. Som ledare får man eftersträva ett arbetsklimat av öppenhet och tillit (Sandahl et al. 2010, s. 111-112). Genom att skapa ett arbetsklimat av samhörighet eftersträvar man ett klimat där människor ges möjlighet att växa som personer. Som ledare innehar man en auktoritet man blivit anförtrodd med. Auktoriteten i sig är inget eftersträvansvärt. Jesus kontrar lärjungarnas sökande efter makt och inflytande med att peka på Guds rikes omvända ordning (Matt. 18:1-5). Som tjänande ledare hör också till att kunna släppa taget och låta andra leda. Genom ett icke hierarkiskt arbetsklimat av samhörighet öppnar man upp för medarbetare att själva ta ansvar och verka för organisationens syfte med ett visst mått av frihet (Ackerman, 2007, s. 29). Denna frihet ger medarbetarna möjlighet att växa som människor.

*Kommunikation* sker överallt mellan människor. Att upprätthålla en god kommunikation med ens medarbetare är viktigt för arbetsklimatet. Kommunikation är att tillsammans med andra uttrycka sin vilja, tankar och funderingar för att därigenom uppnå en ömsesidig förståelse (Ackerman, 2007, s. 97f). Som ledare får man reflektera över sitt eget sätt att

kommunicera med människor. Pratar jag som ledare till andra människor eller nedvärderar jag dessa till objekt (Buber, 2013)? Som tjänande ledare får man eftersträva att vara mottagarorienterad (Carlzon & Lagerström, 1985, s. 137-139; Westerlund). Detta innebär att man utgår från mottagarens sätt att förstå kommunikationen. Jesus använder själv ofta liknelser med teman som var vardagliga för den tidens människor (Matt. 13:24-52). Detta kan ses som ett sätt att vara mottagarorienterad. Likaså utgör kroppsspråket ett medel för kommunikation (Sandahl et al. 2017, s. 146). Ord och handling behöver följas åt. Annars uppstår lätt dubbla budskap från ledaren som genom sitt t.ex. dåliga föredöme bidrar till ett arbetsklimat av dubbelmoral.

*Vila* är något allmänmänskligt. Vilan utgör en av grundförutsättningarna för ett balanserat liv. Att inneha en attityd av vila som något onödigt får negativa konsekvenser inte bara för en själv utan också i längden för ens omgivning. Vila är att ta ansvar. För att upprätthålla en sund balans i livet kan man anamma de antika begreppen *vita activa*, *vita vita contemplativa* och *vita regenerativa* (Sandahl et al. 2017, s. 83). Dessa utgör vardera en tredjedel av dygnet: tid för arbete, reflektion och vila. Vad berikar då vilan i ett tjänande ledarskap? Vilan är något aktivt. I vilan sker en aktiv omskapelse där människan får distans till sitt arbete. Denna distans skapar ett utrymme för reflektion, vilket hjälper oss att se saker ur nya perspektiv (Sjödin, 2013, s. 28-29). Utan reflektion kan stagnation ligga nära till. Också Jesus är behov av vila. Jesus drar sig ofta bort från folkmassorna - ibland ensam och ibland med lärjungarna - till öde platser för att vila, be och vara stilla (Matt. 14:13-14, Luk. 9: 10-11). Konsten att vila, är att vila med gott samvete hävdar Westerlund (25.2.2018). Genom att betrakta vilan som något positivt värt att värna om, så bevarar denna människan från att överarbeta sig.

Alla människor har behov av att bli visade *acceptans och empati*. Som tjänande ledare får man eftersträva ett arbetsklimat där människor känner sig sedda och hörda. Acceptans och empati kan indelas i fyra grundkategorier för mänskligt välbefinnande: att bli sedd och hörd, bekräftad, respekterad och involverad (Rimås, 2006, s. 30-31). Där dessa grundkategorier finns närvarande växer människor som personer och berikar arbetsklimatet. Att visa personlig omtanke genom att ge stöd och visa intresse för medarbetarna är viktigt. Nonchalans verkar destruktivt både för människorna och arbetsklimatet. Jesus efterlyser också empati hos de andliga ledarna i sin egen samtid och går till angrepp på deras strävan efter att upphöja sig själva istället för folket (Matt. 23:1-36). Hur mycket skall man då engagera sig känslomässigt? Som tjänande ledare behöver man upprätthålla en sund balans med sitt eget känsloliv. För att upprätthålla en sund balans i arbetet kan man skilja på att vara personlig och privat (Westerlund, 25.2.2018). Att vara personlig innebär ett visst mått

av distans till de människor man har att göras med, till skillnad från privat där avsaknaden av distansen gör en väldigt öppen och sårbar som människa.

*Roller* är något alla människor tar eller går in i vid olika skeden och tillfällen. Också den tjänande ledaren är en roll. Roller är något dynamiskt som människor ofta blir tilldelade av sin omgivning (Sandahl et al. 2017, 180-181). Som ledare får man betrakta sin roll som ett ansvar man blivit tilldelad. Tvärtemot sin omgivnings förväntningar går Jesus in i rollen som slav och tvättar sina lärjungars fötter (Joh. 13:1-17). Genom detta exemplifierar han den tjänande ledarens inställning gentemot sin medmänniska. Utifrån Greenleafs (2002, s. 32f) tjänande ledarskapsmodell utgör ledaren tre roller: historiker, nutidsanalytiker och profet. Som historiker får man lära sig och inspireras av hur människor i en annan historisk kontext levde och framför allt lärde sig. Som nutidsanalytiker bör man reflektera över sin egen samtida kontext. Slutligen får man som profet på basis av de två förstnämnda rollerna försöka fatta visa beslut som gynnar och berikar människorna i ens omgivning i ett framtida perspektiv. Ingen människa kan vara allt. För att undvika att åta sig allt för många roller kan man som tjänande ledare anamma en tankemodell med cirklar som representerar de olika yrkesrollerna (Westerlund, 25.2.2018). I arbetslivet tenderar dessa cirklar att gå in i varandra och skapa s.k. gråzoner. Dessa gråzoner utgör arbetsområden för diskussion och reflektion. Genom denna modell upprätthåller man ett sunt och gott arbetsklimat där respekt råder för de olika medarbetarnas och deras arbetsuppgifter.

#### **4.1 Fortsatt forskning**

Jag tycker mig ana att detta arbete egentligen är mer av ett ytskrap snarare än en djupdykning i det tjänande ledarskapet med dess olika aspekter. Jag tror att varje aspekt i sig skulle behöva en skild genomgång i ett arbete där man endast skulle djupdyka i denna. Genom en sådan djupdykning skulle man troligtvis erhålla en större berikande kunskap om dessa aspekter, vilket skulle ge mer kött på benen åt de som är intresserade av dessa i ett tjänande ledarskap. Tyvärr har jag på grund av detta arbetes art inte möjlighet att genomföra en sådan djupdykning, vilket skulle spränga ramarna för detta arbete.

Det är mig också en stor harm att de bibliska och filosofiska perspektiven inte fick mer plats än vad de fick i detta arbete. Det hade varit väldigt intressant att göra en kombinerad djupdykning av bibliskt och filosofiskt perspektiv i det tjänande ledarskapet i.o.m. att mycket verkar handla om ens egen inställning i ledarskapet. Mycket i det tjänande ledarskapet

kretsar i sådana fall kring ledarens mentalitet. Att belysa denna mentalitet djupare ur mer existentiella perspektiv hade varit mig en riktig godbit.

Intervjudelen hade man också kunnat berika med fler intervjuer. En intervju av en kantor är högst antagligen på magrare sidan. På detta vis kan inte det jag framhåller i detta arbete ses som något allmänt kantorsperspektiv, utan mer som en individs egna åsikter. Genom fler intervjuer av olika kantorer skulle man fått ett bredare kantorsperspektiv som antagligen skulle talat starkare för den gemensamma kantorskårens åsikter i dessa frågor.

Som vidare forskning skulle man kunna fokusera på olika nutida tjänande ledarskapsmodeller och jämföra dessa med varandra för att skapa en större berikande syn av vad tjänande ledarskap innebär. Tjänande ledarskapsmodeller från olika historiska kontexter och dessas relation till varandra skulle också ha utgjort ett intressant ämne för vidare forskning. Som redan nämnt är aspekterna att betrakta som ytskrap och kunde var för sig behöva en djupdykning. Man skulle således kunna fokusera på en aspekts relation till det tjänande ledarskapet.

## Källförteckning

Ackerman, C., 2007. *Chefen och medarbetaren. Tankar om personlig utveckling och samspel på arbetsplatsen*. Stockholm: Ekerlids förlag

Bibel 2000, (2000). Youversion (8.2). [App] Tillgänglig: <https://www.bible.com/sv/> [19.3.2018]

Buber, M., 2013. *Jag och du*. Ludvika: Dualis förlag

Carlzon, J. & Lagerström, T., 1985. *Riv pyramiderna!* Avesta: Bonniers

Greenleaf, R.K. ed., 2002. *Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power & greatness*. New York/Mahwah, N.J.: Paulist press

Hambre, L., 2017. *Ledarskapets hantverk*. Uppsala: Livets ord förlag

Lewis, C.S., 2003. *Kan man vara kristen?* Örebro: Libris

Rimås, L. & O., 2006. *Empati - om att möta och hjälpa*. (2. uppl.) Mariannelund: LOR production

Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M., 2010. *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur och kultur.

Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M., 2017. *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. (2. uppl.) Stockholm: Natur och kultur.

Sjödin, T., 2013. *Det händer när du vilar*. Örebro: Libris

Stott, J., 2012. *Lärjunge. Om konsten att vara radikal utan att bli fanatiker*. Örebro: Libris

Svenska Akademiens Ordbok, 2018. *Ledare* [Online]

[http://www.saob.se/artikel/?unik=L\\_0401-0007.0Mw1](http://www.saob.se/artikel/?unik=L_0401-0007.0Mw1) [hämtat: 20.2.2018]



## Intervjufrågor 25.2.2018

## Bilaga

- Vilka tankar väcker ordet ledarskap?
- Vilka tankar väcker ordet tjäna?
- Tror du det går att kombinera tjänande och ledarskap?

### Vision

- Vilka tankar väcker ordet vision?
- Ger visionen dig en mening med ditt arbete?
- Hur ser församlingens/medarbetarnas vision ut? Delar ni samma vision?
- Hur kommunicerar du visionen till t.ex. din kyrkokör?
- Finns det en musikalisk vision?
- Finns det inslag i visionen som sporrar/inspirerar människor till att vilja ta ansvar och möta utmaningar?
- Möter visionen motstånd?

### Att leda

- Vilka tankar väcker ordet leda för dig?
- Sker det en ledning i vardagen? Vem leder du? Vem leder dig?
- Finns det en balans i församlingsklimatet där olika medarbetare tar ansvar för att leda då detta behövs? (Eller är det alltid samma personer som leder?)
- Vem leder förändring?
- Att låta andra leda handlar ibland om att våga släppa taget. Är detta svårt?
- Går det att uppmuntra andra till att ta ansvar och leda? Hur?

## **Kommunikation**

- Vad betyder kommunikation för dig?
- Hur viktigt är det att lyssna?
- Finns det aspekter i pratande man borde ta hänsyn till? T.ex. Vem man pratar med och hur man pratar?
- Handling är en form av kroppsspråk. Hur starkt tror du detta talar?

## **Vila**

- Vad betyder vila för dig?
- En del av litteraturen jag läst hävdar att det idag råder en obalans mellan arbete och vila/fritid. Vad tycker du?
- Hur kan man upprätthålla en balans med detta?
- Hur ser en ”bra” vila ut? Vad innehåller den?

## **Acceptans & Empati**

- Hur viktigt tycker du det är att visa empati?
- Var går gränsen för hur mycket man ska engagera sig känslomässigt?
- Hur mycket plats får ens känslor ta i arbetet?
- Vad innebär acceptans för dig?
- Som ledare har man själv också behov av att bli visad acceptans och empati. Är detta något du får möta som kantor?

## **Roller**

Vi hamnar alla att agera olika roller i livet, både hemma och på arbetsplatsen.

- Hur ser rollen som kantor och musikalisk ledare ut?
- Hamnar du att agera andra roller? (T.ex. själavårdare eller lärare?)

Enligt Greenleafs ledarskapsmodell utgör en ledare tre roller: historiker, nutidsanalytiker och profet.

- Vad kan vi beakta och lära oss av historien?
- Hur ser situationen i församlingen ut idag? Vad funkar bra? Vilka utmaningar finns?
- Har du visa råd att dela med dig av åt framtidens kantorer?