

OM LEDERE OG LEDERSKAB

– en opmuntring til menighederne



Teologisk Forum sender dette papir 'Om ledere og lederskab' til menighederne i god tid forud for temadagen, som BaptistKirkens ledelse inviterer til

1. oktober 2016 i Immanuelskirken i Aarhus.

Det er ikke nogen tilfældighed.

Om ledere og lederskab: Indhold

Indledning	1
1. Menighedsledelse – Hvor og med hvad begynder vi?.....	2
Et bibelsk ledelsesbegreb.....	2
Kirkehistorisk betydning	4
Hvad betyder det i praksis i dag?	5
2. Menighedsledelse – Hvad og hvem taler Ny Testamente om?....	6
Hvad taler vi om, når det gælder ledelse i de første menigheder?	7
Hvem er egnet til at være i en menigheds ledelse?.....	9
Hvad inspirerer det os til, når vi vælger menighedsledelse?	10
3. Menighedsledelse – Hvorfor? Med hvilket formål?.....	12
Et udvalgt folk – i Gamle Testamente	12
Et udvalgt folk – i Ny Testamente	13
Et udvalgt folk – i kirkens historie	14
4. Menighedsledelse – Hvordan? Samtalen som redskab	16
Lederskabets grundtekst.....	18
Samarbejdets grundtekst.....	19
Gudsbilledet er normen	20
5. Spørgsmål til samtale.....	20
Indledende spørgsmål	20
Menighedsledelse – Hvor og med hvad begynder vi?.....	20
Menighedsledelse – Hvad og hvem taler Ny Testamente om?.....	21
Menighedsledelse – Hvorfor? Med hvilket formål?.....	21
Menighedsledelse – Hvordan? Samtalen som redskab	21
6. Afrunding	22

Indledning

På nettet kan vi finde meget om lederskab. Der kommer ca. 10.000 muligheder, hvis vi søger på 'citerer om lederskab'. Og der kommer godt og vel 350.000 opslag om 'lederskab'. Her er nok at vælge imellem og gå på opdagelse i. Og søger vi på 'kirke og lederskab', er resultatet endnu højere – over 600.000 alternativer at gå om bord i!

Hvorfor skal vi så have endnu et papir om samme emne? Det er der flere gode grunde til. Vi ønsker at gøre de forskellige muligheder mere konkrete. Dernæst ønsker vi at vise, hvad lederskab handler om, hvis vi ser det ud fra Jesus' handlemåde. Endelig ønsker vi at belyse lederskab historisk, som det har set ud i den kirkelige tradition, vi er rundet af i baptistkirken. Vi har herved også peget på modtagerne af dette papir.

Der er også aktuelle grunde til at skrive om lederskab. Vi har ofte vanskeligt ved at få valgt ledere. For få ønsker at stille op. Hvordan bliver ledelse en hjertesag, der kalder på vores begejstring? Hvordan kommer ledere til at brænde for en sag? Selv om vi er en kultur af frivillige, synes det ofte ensomt at være leder. Kristent lederskab er team-work. Hvordan fremelsker vi ledere, der kan og vil samarbejde, så arbejdet ikke tabes på gulvet, når den ensomme leder brænder ud eller blot trækker sig tilbage?

Vi står ofte i en situation, hvor vi tager demokratiets spilleregler i brug, når vi vælger ledelse. Det kan skabe partidannelser med vindere og tabere. Vi ønsker på baggrund af Ny Testamente at pege på et alternativ til den afstemningskultur, der er udbredt hos os. I ledelse er der forskel på at gøre ting rigtigt og gøre de rigtige ting. At gøre ting rigtigt indebærer, at vi følger regler, procedurer og forskrifter. Det er vigtigt, men i en omskiftelig verden er det ikke nok. Vi kan gøre alting rigtigt – og alligevel går meget galt! Klogt lederskab indebærer især evnen til at lytte til andre og til at være opmærksom i den givne situation – det er knyttet til relationer og til vågen omtanke.¹

Vi må godt undre os over, at der er et stort fokus på lederskab. I den sammenhæng er det klogt at tænke over, om der er en sandhed i dette udsagn: 'Råbet efter ledelse er en dårlig undskyldning for at undgå at gøre det, vi udmærket véd, vi skal. Vores problem er ikke manglende ledelse, men manglende vilje!² – Hvis dette papir kan opmuntre til, at menighedens ledelse bliver et visionært team af medarbejdere, der brænder for at fastholde Gudsrigets perspektiv over menighedens liv og tjeneste, så er meget nået. Den manglende vilje kan forvandles af et brændende hjerte!

Vi vil her fokusere på lederskab i kirkens verden i dobbelt forstand. Kristent lederskab handler både om institutionen 'kirke' og om enhver, der bliver 'leder' i en

1 Paul Otto Brunstad: *Klogt lederskab. Mellem dyder og dødssynder*, Forlaget Klim 2012.

2 Ole Lundegaard, *baptist.dk* 2/2014. Se link til bladet på www.baptistkirken.dk

menighed. I det perspektiv rykker tro, etik og livstolkning ind i synsfeltet. Klogt lederskab handler om 'det gode liv', der kommer af tillid, trivsel og den fælles retning, som evangeliet peger på, når vi står i tjeneste hos Kirkens Herre.

Dette papir er bygget op af HV-ord, der skulle gøre det overskueligt. Efter de 4 afsnit slutter det med en række spørgsmål. De kan drøftes i grupper eller ved aktuelle træf i menighedens sammenhæng, i menighedsrådet eller på en række menighedsmøder. Det afgørende er, at vi får syn for, at lederskab er en gave fra Gud – til lederskabet selv såvel som til menighedens fællesskab.

God arbejdslyst!

1. Menighedsledelse – Hvor og med hvad begynder vi?

Ny Testamentes kirkesyn peger mere i retning af frihed og gensidig anerkendelse end af den gradvise institutionalisering, der blev dominerende op gennem kirkens historie. Spørgsmålet lyder derfor: Er det muligt at styrke en mere bibelsk forestilling herom? For at svare herpå må vi først finde ud af, hvad vi mener med en bibelsk forestilling om menighed og ledelse.

I Ny Testamentes breve findes der mange opfordringer og formaninger til, at menighederne skal indrette sig ordentligt, herunder ved at adlyde lederne. Det er dog afgørende at forstå, hvilken baggrund talen om 'lederskab' sker på. Ellers risikerer vi hurtigt, at Paulus' opfordringer løsrives fra deres sammenhæng og bliver til abstrakte anvisninger for, hvordan menigheder skal indrette sig uafhængigt af tid og sted.

• Et bibelsk ledelsesbegreb

I Ny Testamente begynder vi hos Jesus. Her kan et godt eksempel på en grundlæggende afvisning af magtudøvelse iblandt Jesu disciple findes i Matt 20,25-28 (se også Mark 10,42, Luk 22,24-27). Zebedæus-sønnernes mor har ønsket, at hendes sønner skal sidde ved Jesu højre side i hans rige, altså regere med ham. Jesus afviser ikke blankt, men gør det klart, at det ikke er noget, han bestemmer. Han forklarer derefter, hvad det vil sige at være hans discipel. I Matthæus' udgave hører vi:

'I ved, hvordan konger hersker og bestemmer over deres folk, og hvordan de store bruger deres magt. Sådan skal det ikke være hos jer. Den, der vil være stor, skal være de andres tjener, og den, der vil være leder, skal være slave for de andre. På samme måde er jeg, Menneskesønnen, ikke kommet for at andre skal tjene mig, men for selv at være tjener. Med mit liv skal jeg købe mange mennesker fri.'

Teksten er her citeret fra Den Nye Aftale, som fanger betydningen af Jesu ord godt. I 'den autoriserede oversættelse' fra 1992 står der: 'I ved, at folkenes fyrster undertrykker dem, og at stormændene misbruger deres magt over dem'. Men Jesus taler ikke om undertrykkelse eller magtmisbrug. Han taler om at herske og udøve

magt i det hele taget. Ingen af de tilgængelige engelske eller ældre danske oversættelser nøjes med at tale om 'misbrug' eller 'undertrykkelse'.

Tankegangen synes at være den enkle, at hvis Jesu disciple vil efterligne ham, så må de tjene i stedet for at herske. Hvad det betyder, defineres ikke blot positivt med henvisning til Jesu eksempel, men også negativt med henvisning til den måde, tingene fungerer på blandt folkene (hedningerne). Ligesom Jesus ikke efterstræber magt, men tværtimod gør sig til tjener for andre, skal disciplene heller ikke efterstræbe magt over hinanden.

I Guds rige bliver meget vendt på hovedet. Når Jesus taler om at give sit liv som løsesum for mange, handler det om, at han med sin død – med fredelige midler – løskøber mennesket fra døden. Gud bruger ikke vold, men besejrer mørkets magt gennem sin afmagt. Gud overvinder døden ved at tjene i stedet for at herske. Det er netop det, Jesu disciple skal afspejle i deres liv og forhold til hinanden. At efterligne Gud indebærer derfor at give afkald på magt.

Formuleringen – at den største skal være tjener – gentages senere, hvor ordene er sat i forbindelse med, at Jesus forbyder sine disciple at lade andre kalde sig 'Rabbi' (mester), 'fader' og 'lærer' (Matt 23,8-10). Jesu disciple er brødre, kun Gud er deres far og kun Jesus selv er deres lærer, forklarer han. Pointen synes igen at være den enkle, at der ikke kan være tale om rangordninger disciplene imellem, hverken hvad angår ledelse eller undervisning.

Der er dog grund til at lægge mærke til, at Jesus ikke afviser at tale om at være 'stor' eller den 'ypperste', som der står i nogle oversættelser. Jesus afskaffer ikke den slags begreber, når han taler om at 'tjene'. Men begreberne vendes på hovedet, når han siger, at 'hvis' nogen vil kaldes stor, 'så' skal de tjene. Jesus bruger kendte autoritets-begreber, men giver dem et nyt indhold. Der er heri en sproglig pointe, som ikke er uvæsentlig: Det væsentlige er ikke, hvordan vi taler om tingene, men hvilket indhold vi lægger i vores begreber. Og her kortslutter Jesus altså vores begreber ved at sige, at den største skal være den mindste, og den der vil være leder skal være tjener. Vi har med andre ord at gøre med kirkens pendant til udtrykket om, at *'less is more'*.

Det handler ikke om at afskaffe ledelse i kirken, men om at ledelse bedst svarer til Jesu eksempel, hvor den udfoldes som tjeneste. Kristeligt set handler autoritet om at vise hen til Gud ved selv at være ydmyg. Autoritet er ikke en egenskab, vi kan besidde, men tværtimod en evne til at lade det stå klart, at vi ikke besidder egenskaber, der giver os ret til at hævde os overfor andre. Autoritet er altså baseret på tillid, som gives til autoritetsudøveren i kraft af dennes måde at være forbillede på. Autoritet kan man ikke tage – den må altid gives.

Jesu ord om at tjene i stedet for at herske betyder ikke, at Jesus kommer med nye samfundsstrukturer, der skal indføres med vold og magt – hverken i eller uden for kirken. Men gamle strukturer får nyt indhold, der betyder, at de bør ændres over tid.

Det er den baggrund, vi skal huske, når vi læser Paulus' formaninger og hans tale om sociale hierarkier i kirken (fx forholdet mellem mand/kvinde, slave/herre). Paulus lader de ydre strukturer være, men giver dem med henvisning til Jesus et

nyt indhold. Derved opløses hierarkierne: Mennesket er skabt i eller efter Guds billede, dvs. Kristus, men i Kristus findes hverken mand eller kvinde, græker eller jøde (Gal. 3,28).

Udgangspunktet er, at Gud selv på korset har vendt op og ned på enhver rangorden. Kristendommen hverken bekræfter eller nedbryder de sociale strukturer, der måtte findes mellem mennesker. Men resultatet, af at værdierne bliver vendt på hovedet, er, at de gøres relative – og i sidste ende undergraves de, så de kan give plads for den frihed og kærlighed, som er evangeliets egentlige indhold.

- **Kirkehistorisk betydning**

Pointen fra Matt 20,25-28 går tydeligt igen i *Brevet til Diognet*³ fra det 2. årh. Her hører vi, at Kristus ikke kom som 'en hersker, eller en af dem, der regerer det jordiske' (7,2), men for at give sit liv som løsesum for lovløse og ugudelige. Kristne er borgere i en anden by, Guds rige, og lever derfor som gæster i denne verdens byer. At efterligne Gud indebærer ifølge brevet at leve i en modfortælling til de gældende forestillinger om magtens nødvendighed. Kristne efterligner Gud ved at give afkald på rigdom og magt for i stedet at tjene næsten (10,5-6).

I oldkirken var der imidlertid vidt forskellige bud på, hvordan kirken skulle ledes og struktureres. En tidlig teolog, som i særlig grad giver udtryk for en tankegang i stil med den i Matt 20,25-28, er kirkefaderen *Origenes* (ca. 185-254 e.Kr.). Den hedenske filosof *Kelsos* beklagede sig over, at kristne ikke ville deltage i militærtjeneste og politiske embeder; derved undergravede de samfundsordenen. Til forsvar for de kristne skrev *Origenes* (omkring år 250), at kristne har hjemme i en anden slags by, hvor der gælder andre regler for lederskab end i denne verden: 'Vi accepterer ikke dem, som holder af magt. Men vi lægger pres på dem, der på grund af stor ydmyghed tøver med at påtage sig ansvaret for Guds kirke. De, der leder os godt, er dem, som i første omgang skulle tvinges til at påtage sig lederskab' (*Contra Celsum* VIII,75).

Lignende tankegange, som afspejler Matt 20,25-28, kan fx findes i det 4. årh. hos kirkefaderen *Gregor af Nyssa* (c. 331-394), der afviste slaveri med henvisning til, at Gud har løskøbt mennesker fra djævelens magt én gang for alle – jævnfør Jesus' ord om, at menneskesønnen er kommet for at tjene og for at købe mennesker fri.

Mange af *reformationstidens anabaptister* understregede vigtigheden af at efterfølge Jesus og at adlyde hans kald til tjeneste, ydmyghed, ikke-vold m.m. De pegede på det problematiske i kirkens alliance med staten, og ofte afviste de at udøve borgerlige embeder og andre former for magt. I stedet for en hierarkisk kirkestruktur og en autoritær ledelse lagde de vægten på den enkelte troendes frihed i trosspørgsmål samt den enkelte menigheds ansvar for dens egen ledelse (kongregationalisme).

Tankerne om den enkeltes trosfrihed og den selvstyrende, lokale menighed som kirkens grundlæggende form blev overtaget af senere baptister. Hos *danske*

3 *Diognetbrevet* findes i *De apostolske Fædre*, Det danske Bibelselskab, 1985, s. 223ff.

baptister kommer den bl.a. til udtryk hos Julius Købner⁴, der forklarede, at Jesu ord i Matthæus-evangeliet (20,25-28) skal forstås som kirkens grundlov, og at det måtte betyde en demokratisk ledet kirke uafhængig af statsmagten. Ligesom Købner peger nyere teologer⁵ på, at kirkens oprindelige frie ordning blev afskaffet efterhånden, som barnedåben blev indført og kristendommen gjort til statsreligion.

- **Hvad betyder det i praksis i dag?**

Ovenstående skal ikke forstås sådan, at et demokratisk menighedsbegreb er et 'ideal' eller en kristen 'norm', som alle kirkesamfund absolut skal følge. Men når Jesus vender værdierne på hovedet, synes et menighedssyn med samtalen i centrum dog at være et naturligt resultat. Om værdierne faktisk er vendt på hovedet vil kunne spores i menighedens liv og organisation. Træet skal kendes på frugterne.

Det er måske ikke umiddelbart tydeligt, hvad vi i praksis skal udlede af, at Jesus vender hierarkierne på hovedet. Som nævnt er en væsentlig pointe dog af sproglig karakter. Når gældende rangordner vendes på hovedet, sker det for at omdefinere indholdet af disse – ikke for at erstatte begreber som fx 'stor' og 'leder'. Men lad os antyde et par eksempler.

I dag taler vi meget om, hvad vi skal kalde menneskelige relationer (fx når vi omtaler minoriteter og handicappede). Der er en udbredt forestilling, at ordene skaber, hvad de nævner. Men Jesus' pointe synes at være en anden. Det handler ikke om, hvad vi kalder tingene, men om det indhold vi i praksis lægger i vores ord. At fx ordet 'præsident' svarer til det danske 'forstander', der langt fra skaber de samme autoritære associationer, minder om, at det ikke er ordet, men indholdet der er væsentligt – det er altså ikke nødvendigvis et problem, at nogle menigheder kalder deres præst for 'præsident'⁶.

En anden væsentlig pointe er, at vi med udgangspunkt i Jesus' forkyndelse og gerning må lære at tro på, at det ikke er det, der virker mest 'effektivt' og 'nyttigt', der nødvendigvis fungerer i sidste ende. Jesus synes ikke at have bekymret sig om, hvad der var mest 'nyttigt' eller hvad der 'virkede' i gængs forstand. Jesus stolede på, at tjeneste i sidste ende ville sejre over magt, selvom det ikke umiddelbart så sådan ud – menneskers erfaringer med magthaverne taget i betragtning.

Jesu afkald på magt forekom hans disciple at være nytteløs, men det viste sig at være den måde, hvorpå Guds rige blev virkelighed. Guds rige virker netop modsat denne verdens politiske systemer, som er baseret på magtanvendelse og krav om effektivitet. Derfor skal vi heller ikke være bange for at indrette os på måder, der i øjeblikket kan forekomme ineffektive. Det var det, Jesus gjorde, da han i ørkenen afviste 'bagvaskerens' tilbud om at få overdraget magten over alle denne verdens

4 Julius Købner: *Manifest om den frie urkristendom*, Hamburg 1848.

5 Fx Jacques Ellul (1912-1994, reformert) og John H. Yoder (1927-1997, mennonit).

6 I mødet med migrantmenighederne er det ofte tilfældet, at præsten, der ikke er valgt ved et direkte valg på menighedsrådet, kaldes 'præsident' og tillægges en særlig autoritet. Se Gilbert Rukundo: *Integration af migrant baptistmenigheder i en dansk sammenhæng*, 2009.

riger (Luk 4,5-7). I stedet lod Jesus sig klynge op på et kors. Men netop derved sejrede han over 'magter og myndigheder' (jf. Paulus i Kol 2,15). Det er dette afkald på magt forstået som tvang eller manipulation, der bør afspejles i menigheden.

Hvor nogle kirkesamfund og kirkeretninger gennem tiden har anset en hierarkisk og autoritær kirkestruktur for mere 'effektiv', har baptister insisteret på, at dette ikke var grund nok til at forlade et nytestamentligt menighedsbegreb. Kirken behøver ikke at bekymre sig om effektive ledelsesstrukturer. Når Jesus stode på, at afmagt og tjeneste i sidste ende er det rigtige – på trods af alle menneskelige erfaringer – så er vi også kaldet til at stole på, at bæredygtigheden i Guds rige ligger gemt netop her.

Det er muligt at kirker, der er opbyggede over ledelsesstrukturer, der minder om erhvervslivets erfaringer, har flere 'kunder i butikken' og flere 'resultater' end kirker med den ledelsesstruktur, vi her har skitseret. Men det betyder ikke, at de uden videre bør efterlignes. I kirkelige miljøer er der undertiden en uheldig tendens til at overtage tankeformer og sprogbrug fra fx erhvervslivet og sportens verden, hvor det handler om at kæmpe sig frem mod bestemte mål i konkurrence med andre.

Der er dog ikke i sig selv noget galt i at hente begreber fra den kultur, kirken lever i. Blot er det afgørende, at deres indhold ofte skal vendes på hovedet. Hvis vi overtager ledelsesbegreber fra andre sammenhænge, må vi spørge os selv, hvad det indebærer at forstå disse 'omvendt'. Kirkeledelse bør handle om at fastholde kirkens fokus på evangeliet om Guds rige, der er en ny virkelighed, som Gud giver, og som hans menighed skal forkynde og efterleve i ydmyghed og tjeneste. Ny Testamente peger på, at de kristne spejlede sig i denne nye virkelighed, når det gælder ledelse, medarbejdere, beslutningstagning, strategi og effektivitet. Mere herom nedenfor.

2. Menighedsledelse – Hvad og hvem taler Ny Testamente om?

Menighedsledelse er noget alle er fælles om i en traditionel baptistisk forståelse af en menigheds liv og virke – ikke noget der mere eller mindre passivt kan overlades til andre. Menighedsledelse handler om 'at formidle Kristus-tanker, Kristus-liv og Kristus-tjeneste ud til alle kroppens (med)lemmer og ud i alle menighedens gøremål'.⁷

Begrundelsen herfor finder vi i det Ny Testamente, tydeligst udfoldet i to af Paulus' billeder af menigheden. Han bestemmer menigheden som 'Kristi legeme' (Rom 12,3ff og 1 Kor 12). Jesus Kristus er hovedet, vi er lemmerne. Billedet formidler, at det, der udgår fra hovedet (hjernen) af impulser til handling, bliver hele kroppen involveret i. Det gælder herefter for de enkelte lemmer at bidrage med hver sin del, alt efter funktion og evne, for at en fælles handling kan blive udført. Sprogligt taler vi om en mission, der skal udledes og synliggøre Guds rige i verden i kraft af Jesu

7 Søren P. Grarups sammenfatning i et temanummer om ledelse, *baptist.dk* 2,2014.

lederskab.

I det andet billede, som Paulus bruger om menigheden, bestemmer han kirken som 'Helligåndens bolig' (1 Kor 3). Her understreges, i hvilken Ånd menigheden skal ledes, for at den kan forblive Kristi legeme. I samme brev påpeger Paulus også, hvad det indebærer for den enkelte: Alle blev udrustet med Åndens gaver til fælles gavn, og fællesskabet blev for at kunne virke efter hensigten beriget med mange forskellige tjenester (1 Kor 12-14 og Ef 4). Ledelse af menigheden har med hele menigheden at gøre, men nogle (med)lemmer er mere direkte involveret end andre. Alle er i tjeneste hos menighedens Herre, men nogle får et decideret lederansvar i forskellige opgaver.

- **Hvad taler vi om, når det gælder ledelse i de første menigheder?**

Her vil vi se på de væsentligste ord, som det Ny Testamente anvender – især hos Paulus. Herved vil vi give nogle svar, når vi spørger, *hvad* vi taler om, når det gælder ledelse i de første menigheder. Det, der følger, må også ses som en udfoldelse af det, der allerede er beskrevet som fundamentet for al kristen tjeneste, nemlig det tjenersind, der har Jesus selv som forbillede og hans ord om at være stor i Guds rige.

Presbyteros – ældste: Dette ord er det hyppigst forekommende i Ny Testamente. Det er værd at bemærke at på nær nogle få tilfælde, bruges ordet altid i flertal. Menighedsledelse er altså et teamwork og ikke en solopræstation. På dansk får vi ordet 'præst'. Oprindeligt betegnede det de ledende mænd i lokalsamfundet og ikke nødvendigvis de ældste i alder, men derimod dækkede betegnelsen over tillid og respekt blandt de familier og hushold, hvor de var ledere. Betegnelsen kendes især fra jødisk sammenhæng, men udbredes også til den græsk-hellenistiske verden. Det er derfor ikke unaturligt, at Paulus fx opfordrer Titus til at 'indsætte ældste' i menigheden på Kreta (Tit 1,5), og at vi om Paulus på en af missionsrejserne læser, at han 'udpegede ældste' for de nye i troen (ApG 14,23). Der er mange andre eksempler, fx er det 'menighedens ældste' i Efesos (ApG 20,17), som Paulus holder sin afskedstale for før hans sidste rejse til Jerusalem. Det er altså menighedens ledelse, han kalder sammen for at modtage opmuntringsord til dens missionsvirke i en svær tid.

Det er værd at bemærke, at nogle af Ny Testamentes ord bruges synonymt. Derfor skal vi være forsigtige med at udlede for hurtige konklusioner mht. hvor skarpt opdelt begreberne er og hvad indholdet specifikt dækker over i de forskellige betegnelser. Det ser vi bl.a. i det sidstnævnte eksempel, hvor de ældste også betegnes som 'tilsynsmænd' (ApG 20,28). I samme vers kaldes de også 'hyrder'.

Episkopos – tilsynsmand: Ordet er ikke så ofte anvendt i Ny Testamente, men som nævnt findes det bl.a. i Paulus' tale til menighedsledelsen i Efesos. På dansk får vi heraf ordet 'biskop'. Betydningen dækker over noget af det samme som 'ældste', men det synes at betegne en mere tilsynsførende tjeneste over flere lokale

menigheder eller over et geografisk område. Med tiden udviklede tjenesten sig til et decideret embede eller erhverv i kirken (det samme gjorde præstetjenesten), men fra begyndelsen var det – ligesom 'ældste' – en tjeneste i lederskab og ikke et 'job' (embede). Når det gælder kvalifikationerne (karaktertræk, modenhed og åndsfulde) til denne tjeneste, gælder det samme som for de 'ældste'. Se 1 Tim 3,1-7 og Titus 1,5-7, hvor 'ældste' og 'tilsynsmænd' anvendes synonymt.

Proístamenos – forstander: Ordet betegner en ledende funktion med særligt ansvar. I de første menigheder kunne det være hushold-lederen. Det ville derfor nemt være at finde blandt menighedens 'ældste'. Vi finder ordet få steder i Ny Testamente og kun hos Paulus (Rom 12,8: 'Den, der er forstander' og 1 Thes 5,12: 'Står i spidsen for jer' samt 1 Tim 5,17: 'Ældste som er gode forstandere'). Det tilknyttede *proístemi* betyder 'at stå foran' og deraf at lede, styre, præcidere (fx 1 Tim 3,4-5 og 3,12). Det særlige ved dette ord er, at det også kan betyde at give omsorg, støtte, tage hånd om, yde hjælp – jævnfør hertil Titus 3,8 og 3,14. Det kommer dog ikke så tydeligt frem i den danske oversættelse, hvor vi i 3,8 læser 'lægger vægt på at handle godt og rigtigt'. I *Den Nye Aftale* læser vi i 3,14 'lærer at gå foran med et godt eksempel'.

Flere engelske bibeloversættelser vælger at lægge vægt på betydningen at vise omsorg og yde hjælp – også i Rom 12,8. Fx siger *Revised Standard Version* 'he who gives aid' (den, der yder hjælp), og *The Amplified Bible* læser 'den, der yder hjælp og leder'. Derimod læser *Den Nye Aftale*: "Har man evner for at styre, så skal man være en engageret leder". Meget tankevækkende sammenfatter James Lawrence⁸ – med henvisning til Romerbrevet 12,8 – de to betydninger i vendingen '*caring leadership*' – 'omsorgsfuldt lederskab'. Det er, hvad lederskab i kirken altid må have for øje!

Poimén – hyrde: *Pastor* er ordet på latin. Vi kender betegnelsen i dansk kirkeliv (fx i udtrykket *pastor emeritus*), men især fra frikirkelige sammenhænge. I dag taler vi oftere om 'præsten' end om 'pastoren'. Ordet finder vi i Ny Testamente især hos Peter og Johannes. I øvrigt er hyrdebilledet kendt fra Gamle Testamente som billede på det tætte forhold mellem Gud og hans folk. I Ny Testamente kaldes Jesus for 'den gode hyrde' (Joh 10,10) – hyrden, der er villig til at give sit liv for sine får og som gør det! At være hyrde er derfor et stærkt udtryk i Bibelen på en leder i kirken eller på en menighedsledelse i fællesskab – med Jesus som forbillede. En hyrde-tjeneste vil ofte være sammenfaldende med en tjeneste som 'ældste' eller 'tilsynsmand'. Paulus siger fx til de ældste i Efesos: 'Tag vare på jer selv og på hele hjorden; i den har Helligånden sat jer som tilsynsmænd, for at I kan være hyrder for Guds kirke, som han har vundet sig med sit eget blod' (ApG 20,28).

Selvom der kan være mange former for lederskab i kristen sammenhæng, må en leder eller en menighedsledelse altid have hyrdetjenesten for øje. Den nævnes i listen over forskellige tjenester i Efeserbrevet med forskellige muligheder for over-

8 Forfatter til bogen *Growing Leaders*, der på dansk hedder *Ledere i vækst*, Mediacellen 2009. Den er grundbogen bag det fælleskirkelige lederuddannelsesforløb i Danmark, kaldet Arrow.

sættelse (4,11), enten som en selvstændig tjeneste eller som en kombination af at være hyrde og lærer. Hos Johannes finder vi genoprettelses-samtalen mellem Jesus og Peter, hvor Peter genindsættes til at være en af kirkens ledere. Her siger Jesus: 'Vogt mine lam, vær hyrde for mine får, vogt mine får' (21,15ff). Det er i det lys iøjnefaldende, at Peter senere skriver til menighedsledelser: 'Vær hyrde for Guds hjord ... Gør jer ikke til herskere over dem ..., men vær forbilleder for hjorden; og når hyrden over alle hyrder åbenbares ...' (1 Pet 5,2-4). Sidstnævnte med henvisning til Jesus.

Diákonos – diakon: Ordet betyder 'tjener' og er afledt af 'at tjene'. Al kristen tjeneste har tjenerposition og tjenersind som udgangspunkt. Dette uddybes andetsteds i dette papir. Selvom vi i en dansk sammenhæng forbinder diakoner med en praktisk og omsorgsudøvende tjeneste, så er det værd at bemærke, at Paulus kalder sig selv for en 'tjener for kirken' (Kol 1,25), og vi ser, at beskrivelsen af den rette menigheds-tjener til forveksling ligner beskrivelsen af en tilsynsmand (1 Tim 3,8-13). Det synes altså fjernt fra Ny Testamentes menighedsliv at skelne skarpt mellem en åndelig og en praktisk tjeneste. Da den første menighed skulle vælge nogle mænd til en praktisk opgave – at uddele mad til nødlidende – så de efter følgende kriterier: At være 'velanskreven, fyldt af ånd og visdom' (ApG 6,3). Stefanos, som senere bliver den første kristne martyr, er en af disse syv mænd – fuld af 'tro og Helligånd' (ApG 6,5).

Så langt indholdet af de ord, der blev brugt om dem, der ledte de første menigheder. Spørgsmålet, vi nu vender os imod, er derfor ikke så meget, *hvad* vi taler om, når det gælder menighedsledelse, men mere *hvem* vi taler om – vi taler altså om lederne.

- **Hvem er egnet til at være i en menigheds ledelse?**

Kan vi egentlig tillade os at stille et sådant spørgsmål? Vi ved alt for godt, at vi ikke skal dømme hinanden eller være herrer over hinandens tro. Alligevel synes nogle mere egnet end andre til en tjeneste i en menighedsledelse. Hvordan kan det være? Vi vover pelsen at give nogle svar på spørgsmålet, *hvem* vi taler om – i de første menigheder – og hvad det inspirerer os til, når vi skal vælge menighedsledelse i dag.

Grundlæggende handler det om at høre Jesu kald til tjeneste som lem på hans legeme. Det inkluderer en personlig bekendelse af tro på Jesus som Herre og villighed til at følge ham, dvs. være en discipel og derfor have et åbent sind for at lære af ham. Denne bekendelse vil i en baptistisk forståelse være knyttet til dåben, der forstås som 'indvielse til tjeneste'. Derfor efterfølges den af menighedens forbøn med håndspålæggelse, hvorved Åndens gaver, kraft og udrustning påkaldes til denne tjeneste.

Ny Testamente taler om Åndens gaver, der kommer til udtryk forskelligt hos de forskellige lemmer på legemet. Især Paulus understreger denne forståelse, og han skelner ikke altid tydeligt mellem gaver og tjenester (se Rom 12,3-8, 1 Kor 12,1-31

og Ef 4,11-12). Paulus siger klart, at 'vi har forskellige nådegaver, alt efter den nåde, vi har fået' og 'der er forskel på tjenester, men Herren er den samme'. I sidstnævnte henvisning pointeres direkte, at denne mangfoldighed af gaver og tjenester gives 'for at udruste de hellige til at gøre tjeneste, så Kristi legeme bygges op'. Her ser vi altså formålet med Åndens forskellige gaver – opbyggelsen af Kristi legeme. *Den Nye Aftale* siger: 'Vi skal gøre alle de kristne i stand til at arbejde for Gud og bygge menighederne op som Kristi krop'. De forskellige nådegaver og tjenester er givet til kirken og aldrig for personlig vindings skyld. Peter skriver om at være 'forvaltere af Guds mangfoldige nåde' og opfordrer til at tjene med netop den gave, man har fået. Målet er, at 'Gud i alle ting må blive herliggjort ved Jesus Kristus' (1 Pet 4,10-11).

Når en sådan mangfoldighed af gaver og tjenester understreges tydeligt i Det Ny Testamente, sker det ikke, fordi det er lige meget, hvem der udøver en given tjeneste i menigheden – tværtimod. Det handler netop om at finde 'sin plads' – om at udføre den opgave, der svarer til den, man er, og om, ud fra de gaver man har fået betroet, at følge Jesu kald til tjeneste, Gud til ære og mennesker til gavn.

Det rejser naturligvis spørgsmålet: Findes der en specifik 'leder-nådegave'? Det er blevet – og bliver – debatteret livligt i kristen litteratur om ledelse. På engelsk lyder spørgsmålet: 'Are leaders born or made?' – Er ledere fødte eller skabte? Spørgsmålet kan formuleres sådan: Er lederskabsevner givet til nogle enkelte til tjeneste for helheden? Eller i hvilken grad kan man træne og uddanne sig til at være leder? Sagen kompliceres yderligere af, at nogle vil skelne mellem nådegaver, som frit er givet ved Helligånden, og personlige medfødte evner, der over tid kan styrkes og oplæres.

Samtalen tager naturligvis afsæt i, hvordan vi skal forstå 'den, der er forstander' (se Rom 12,8 og det, vi sagde ovenfor). I den første menighed så vi, at de eftersøgte nogen, der var 'velanskrevne, fyldt af ånd og visdom' (ApG 6,3). Og når det gælder ældste og tilsynsmænd, peger de nytestamentlige breve tydeligt på, at der efterspørges konkrete karaktertræk og etiske normer. Ind i synsfeltet kommer også den autoritet, tillid og respekt, som fx hushold-lederen naturligt havde i kraft af den, han var, og det ansvar, han havde for en større kreds af mennesker.

Ingen af nævnte kriterier bør forbigås, når vi skal vælge menighedernes ledelse, selvom vi i dag vil tolke Paulus ordvalg om dem, der skal indsættes til en lederopgave, med forskellige nuancer. På spørgsmålet '*born or made*'? er der ikke et enkelt 'enten-eller'-svar. Det er som nævnt mere afgørende, hvad det drejer sig om, når vi taler om menighedsledelse og om lederskab i kirken – nemlig 'omsorgsfuldt lederskab'.

- **Hvad inspirerer det os til, når vi vælger menighedsledelse?**

Det spørgsmål vil vi nu besvare ved at henvise til, hvad forskellige teologer i dag regner for værdifuldt, når de beskriver, hvori 'omsorgsfuldt lederskab' består.

Peter Halldorf (svensk økumenisk teolog med baggrund i Pinsekirken) peger på, at

det, der gør nogen egnet til at være leder, først og fremmest er Jesu kald til følgeskab og kærligheden til ham⁹. Samtidig understreger han, at det er forkert at tale om at være leder i kirken, da der kun er en leder, nemlig Helligånden. Han henviser til Jesu samtale med Simon Peter (Joh 21) og konkluderer, at det personlige forhold til og hverdagsliv med Jesus er afgørende, når der skal findes ledere. Hos Halldorf synes karakteren hos den enkelte at tælle højere end kompetencen, når det gælder ledere. Halldorf har et andet sted sagt: 'Kirken har ikke brug for flere ledere, men flere ældste!'¹⁰ Det bør vække til eftertanke. Pointen er, at kirken mangler ledere med åndelig modenhed og hengivenhed i tjenesten. Sætter vi overlæggen højt, kan vi sige, at kirken mangler ledere som Stefanus, 'velanskreven, fyldt af ånd og visdom'.

Bill Hybels (amerikansk præst fra *Willow Creek*-kirken, USA) henviser til tre C'er, når der skal vælges ledere: *Character, Competence og Chemistry* (karakter, kompetence og kemi)¹¹. Det gælder altså ikke kun om personlige karaktertræk og kompetencer, men også om kemien blandt de implicerede. Sidstnævnte er kendt fra teamwork, men synes traditionelt ikke at fylde så meget i en menighed, når der skal vælges ledere. I øvrigt er Bill Hybels en af fortalere for, at der findes en særlig leder-nåde-gave (se Rom 12,8). Han mener, at mange andre lemmer på legemet ikke får de mest gunstige vilkår eller muligheder for at blomstre i deres specifikke tjenester, fordi flere med leder-nåde-gaven ikke træder i karakter som ledere og udfylder deres plads.

Rick Warren (præst i *Saddleback*-kirken i USA) taler om SHAPE, når det gælder om en model for det, der former den enkeltes tjeneste mest hensigtsmæssigt¹². Indholdet af SHAPE blev aktualiseret på sommerstævnet i 2015 af Jens-Petter Jørgensen fra Norge og er uddybet i hans seneste bog¹³. Han taler om fem områder som tilsammen former en tjeneste, der blomstrer. Forbogstaverne på engelsk danner ordet SHAPE – på dansk taler vi om: Nådegaver, lidenskab (hjertesag), evner, personlighed og erfaringer. At fokusere på disse områder, før man stiller op til en lederopgave, vil være et gode for alle. Jens Petter Jørgensen begynder med hjertesagen – en samtale om, hvad man brænder for – da alt andet herpå lettere falder på plads. En samtale herom vil også berøre selve fundamentet for enhver tjeneste, som er Jesus' kald og Helligåndens liv i den enkelte, sådan at 'Gud i alle ting må blive herliggjort ved Jesus Kristus' (1 Pet 4,10-11).

Ole Skærbæk Madsen (dansk præst, leder af *I Mesterens Lys*) argumenterer for, at Ny Testamente underviser om 'lederskabs-gaver' frem for en enkelt 'lederskabs-gave'¹⁴. Der er mange gaver involveret i en lederskabstjeneste. Det er svært at argumentere imod dette syn på tjeneste i et lederskab, fx i en menighedsledelse.

9 Peter Halldorf: *Äldste – att leda Guds Församling*, Libris 2013

10 Peter Halldorf: *Det hellige år*, Boedal 2013, s. 85

11 Bill Hybels: *Courageous Leadership*, Zondervan 2002

12 Rick Warren: *Det målrettede liv*, Scandinavia 2004. På engelsk står SHAPE for *Spiritual Gifts, Heart, Abilities, Personality og Experience*.

13 Jens-Petter Jørgensen: *Når troen sætter spor*, ProRex 2015

14 Ole Skærbæk Madsen, *Genoprettelse*, Scandinavia 1995

Når mange nådegaver og tjenester er i funktion i en menighed, vil de tilsammen befordre, at nogle hører kaldet fra Jesus og får menighedens tillid og støtte til at træde ind i en given form (jf. SHAPE-modellen) for ledelse. At der blandt nådegaverne findes en særlig leder-nådegave – hvis en sådan findes? – udelukker ikke, at andre gaver også er i funktion hos vedkommende – tværtimod. Når vi taler om ledelse, er de tre C'er, SHAPE-modellen og udfordringen med flere 'ældste' – begrebets indhold, ikke blot titlen – værd at huske på til inspiration, til eftertanke og til efterfølgelse.

3. Menighedsledelse – Hvorfor? Med hvilket formål?

Tanken om et udvalgt folk – ofte kaldet Gudsfolket eller pagtens folk – stammer fra Guds pagt med Abraham (se 1 Mos 12). Her begynder Israels historie, mens Bibelen begynder med menneskehedens historie. Adam og Eva er ikke de første jøder, men de første mennesker. I begyndelsen fandtes der ikke folkeslag, stammer og nationer. De omtales først ved den formastelige bygning af Babelstårnet, hvor menneskene hæmningsløst overvurderede sig selv og troede, at de kunne skabe 'et navn' for sig selv, altså vinde selvstændighed og enhed (1 Mos 11,4). Resultatet var det modsatte, nemlig sproglig forvirring, og folkeslagene blev spredt over hele jorden. Her begynder historien om folkeslagene. Og blandt alle disse folkeslag udvælger Gud sig ét folk – ved Abraham. Her ligger kimen til at forstå, hvad Gud ønsker sig med alle jordens folk – og hvad ledelse går ud på i Guds perspektiv med alt og alle. Ledelse handler ikke blot om det, der foregår på kirkens indre linjer, men lederskab i Guds folk tager sigte på, at Gud ved sit folk vil genoprette alt det, han har skabt. Det handler om mission.

• Et udvalgt folk – i Gamle Testamente

Guds svar på forvirringen i Babel blev hans løfte til Abraham om, at 'i dig skal alle jordens slægter velsignes' (1 Mos 12,3). Selvom løftet i første omgang kun involverer Abraham som stamfader til Israels folk, angår det alle folkeslag – alle 'jordens slægter'. Der er ingen tvivl om omfanget af Guds løfte. Det har et universelt sigte. For jøderne var det 'startskuddet' på deres etnicitet, men også på deres kald, at de skulle blive en velsignelse for alle jordens folk. Løftet gentages fem gange i 1. Mose-bog (1 Mos 12,3; 18,18; 22,18; 26,4 og 28,14), hvor der veksles mellem 'alle slægter' og 'alle folkeslag'. Fordi hele menneskeheden blev underlagt Guds forbandelse (se 1 Mos 3), må menneskeheden som helhed også nås af Guds velsignelse.

Hvis vi ser udvælgelsen i hele Bibelens perspektiv, kan vi tegne en bue fra de folk, der i den babelske sprogforvirring har brug for forløsning, til 'den store, hvide skare', som vi hører om i Åbenbaringsbogen (Åb 7,9). Her ser Johannes 'en stor skare, som ingen kunne tælle, af alle folkeslag og stammer, folk og tungemål' –

altså den forløste menneskehed i nyskabelsen: 'En ny himmel og en ny jord' er blevet til (Åb 21,1).

I historien om Abraham henvender Gud sig til ham for at bringe velsignelse til hele menneskeheden. Her står vi ved begyndelsen på det, der er det gammeltestamentlige Israels bevidsthed om at være Guds udvalgte folk. Udvælgelse af det ene folk betyder ikke forkastelse af de øvrige folk, men den sker fra første færd for disse folks skyld. Gud vælger folket som redskab for sin mission til alle folk. I pagten med Abraham ligger selve målet for Guds mission og Guds folks mission. Gud udvælger *pars pro toto* – han vælger 'en del af helheden' (jøderne, folket), fordi han ønsker at favne helheden (hedningefolkene, folkeslagene).

Folket kom til at leve en omskiftelig tilværelse. De blev kendt som Abrahams børn, og senere – efter Jakobs natlige kamp med Gud/englen – fik de navnet Israel. Historien tog fart da Israel blev bortført som slaver til Egypten. Her hørte Herren folkets skrig, og han kaldte Moses til at føre det ud af Egypten (2 Mos 3). Folket befris ved Guds indgriben og føres ud af Egypten til ørkenen. Gud går foran dem på vej mod det land, han har lovet dem. Som midtpunkt i Mosebøgerne står pagtslutningen mellem Gud og Israel på Sinajs bjerg. Her fornys 'pagten' fra Abraham og folket modtager 'Loven' (2 Mos 19-20) som værn mod ulykker og som vejledning til at leve som Guds folk.

Historien om folkets vandring fra Sinajs bjerg til det land, Gud havde lovet dem, skal ikke repeteres her. Den er velkendt. Folkets vandring med Gud fik en skiftende karakter. Og Gud brugte gennem folkets historie forskellige ledere til at vejlede dem – fx dommere og konger. Parallelt hermed oprejste Gud en række profeter, der skulle vejlede Folket og gå i rette med det, når det mistede perspektivet over udvælgelsen – at det skulle være til velsignelse for alle andre folk. Og når denne opgave blev mest forsømt, brugte Gud en konge fra et af Folkeslagene som sit redskab (Es 44,28).¹⁵

Vi kan af Guds historie med Israels folk og dets ledere lære meget om ledelse. Men i dette papir vælger vi at belyse, hvad lederskab er, ud fra den bibelske fortællings centrum, der er Jesus. I en kristen læsning af de bibelske skrifter bliver han forklaret som den, der opfylder formålet med alle de gammeltestamentlige lederroller. Han er Kongen (Åb 19,16), Profeten (Joh 7,40), Dommeren (2 Tim 4,1), Præsten (Heb 4,14) – ja, hos ham er der 'mere end' hos 'de gamle' (se fx Matthæus 12,41-42).

• Et udvalgt folk – i Ny Testamente

Opfyldelsen af alt det, der peger fremad i Det gamle Testamente, skildres i det Ny Testamente. Jesus forstår sit budskab om Guds Rige, som han bringer med sig, som en opfyldelse af Guds løfter. Det påpeger Matthæus direkte med ikke mindre end 10 opfyldelsescitater (se fx Matt 1,22). I sin programtale i Nazareths synagoge påpeger

15 Christopher J. H. Wright, *Guds folks mission*. Lohse 2013, s. 66-88

han endog, at Gud aldrig har tabt 'folkeslagene' af syne (Luk 4,16-30). Ja, han forklarer sin død som Guds vej til at forny pagten – ikke blot med Israel, men med alle (Matt 26,26-29). I lys af Folkets historie kaldte han 12 disciple som en fornyelse af Israels 12 stammer. Og som den opstandne Herre gav han dem opgaven at gøre 'alle folkeslagene til mine disciple' – en opgave, de skulle varetage udrustet med hans velsignelse: 'Jeg er med jer alle dage indtil verdens ende' (Matt 28,18f).

De første kristne opfattede sig selv som fortsættelsen af Israels historie. Det kommer klart til udtryk hos Peter, der forklarer hvorfor Guds folk overhovedet er til: 'I er en udvalgt slægt, et kongeligt præsteskab, et helligt folk, et ejendomsfolk, for at I skal forkynde hans guddomsmagt, han som kaldte jer ud af mørket til sit underfulde lys, I, som før ikke var et folk, men nu er Guds folk, I, som ikke fandt barmhjertighed, men nu har fundet barmhjertighed' (1 Pet 2,9-10). Det Gamle Testamente klinger med i flere lag – helt tilbage til Abraham, der blev udvalgt for at blive til velsignelse.

For Paulus var én af de største teologiske udfordringer at begribe, hvordan Guds trofasthed mod det jødiske folk kunne forblive uanfægtet, når 'folkeslagene' (hedningerne) ved troen på Jesus havde fået plads i frelsens historie. Denne gåde kaldte han et mysterium. Den udfordring kæmper Paulus med hele vejen gennem Romerbrevet, hvor 'folket' og 'folkeslagene' er hans egentlige hovedtema. Og i lovsang besynger han Guds hensigt, at 'sammenfatte alt under Kristi hoved' (Ef 1,9-10). Her finder vi det store bibelske perspektiv bag enhver teologisk tænkning om 'Guds folk'.

- **Et udvalgt folk – i kirkens historie**

Det bibelske perspektiv med Gudsfolket, der er sendt med velsignelsen, hvorfor også alle er blevet udrustet til tjeneste i Guds verden, gik over tid tabt i kirkens historie. Hvordan, det gik til, kan vi kun antyde her. Hensigten er, at vi skal lade os korrigere af det bibelske perspektiv – også når vi taler om lederskab i dagens menigheder.

'Guds folk' omtales på græsk som *laos*, og til dette folk hører man i kraft af dåben, der i sig selv er en indvielse til tjeneste. I dåben, hvor Guds nåde og den døbttes tro mødes, føjes den døbte til Guds folk. Som en del af dåbshandlingen bedes der om, at den, der døbes, bliver udrustet med Åndens gaver og stiller sig til rådighed for det, Gud vil i den verden, han elsker. I Gudsfolket findes de tjenester, som menigheden har brug for, når den fejrer gudstjeneste, og når den skal tjene i hverdagen. Om begge disse tjenester bruges ordet 'liturgi' i Ny Testamente. Ordets grundbetydning er da også 'Guds folk i arbejde'.

Men dette perspektiv ændres i løbet af Oldkirken. Omkring år 200 finder vi de første tekster, hvor kirken begynder at sætte skel mellem to grupper i 'Guds folk'. Nu optræder begrebet *kleros*, der betyder 'kaldet', parallelt med *laos* (Guds folk). Snart betegner *kleros* dem, der ordineres til en særlig tjeneste, mens de, der 'kun' er døbte, forsat kaldes *laos*. Efterhånden kommer det sidste begreb til at betegne dem,

der ikke er ordineret til en særlig tjeneste. Vores nutidige begreb 'lægfolk' stammer direkte fra *laos*, der oprindeligt var Guds ene folk, og hvor de døbte hver især havde modtaget nåden som gave til fælles gavn for helheden (se fx 1 Kor 12,7f).

I løbet af 300-tallet begyndte man at opdele 'Guds folk' i flere klasser. Derved tømte man dåben for dens indhold af den primære indvielse til tjeneste. Alle grupper af døbte fik efterhånden dåben suppleret med andre 'indvielser'. For *kleros* (de særligt kaldede) blev deres ordination afgørende. Med de almindelige (efterhånden barne-døbte) 'lægfolk' skete der ét af to: Nogle af dem gik i kloster, hvor deres klosterløfte ofte blev kaldt for deres 'anden dåb'. Langt de fleste forblev dog 'almindelige lægfolk', der nu skulle have deres dåb fuldendt med konfirmationen for at få adgang til nadveren. Og nadveren kunne kun administreres af *kleros*, dvs. af de ordinerede. Kort og godt medførte udviklingen, at der opstod hierarkier i Guds folk.

Reformationen var et forsøg på at ændre kirken og den udvikling, der havde fundet sted gennem middelalderen. Martin Luther forsøgte at komme bag om udviklingen ved at 'reformere'. Når det gælder dåben, talte han om den som den handling, der skaber 'de døbtes præstedømme'. Præsten og andre ordinerede står ikke 'over' menigheden, men 'i' menigheden. Den enkeltes forhold til Gud formidles ikke af de ordinerede. Guds nåde er ved troen tilgængelig for alle, omend den forvaltes af de ordinerede.

Anabaptisterne gik i 1500-tallet et skridt videre. De mente, at kirken skulle føres tilbage til det oprindelige, altså 'restaureres' – ikke kun 'reformeres'. De mente, at kirken var en falden kirke og ville genskabe den efter Ny Testaments forbilleder. De var ikke enige om, hvornår faldet var sket, men de pegede især på to begivenheder.

Den første er blevet kaldt 'den konstantinske vending'. Før kejser Konstantin var de kristne en forfulgt minoritet. Med Konstantin fik kristendommen i 324 en privilegeret status, hvorefter de kristne rykkede ind mod magtens centrum. Mod slutningen af århundredet krævede kejser Theodosius den Store, at alle romerske borgere skulle være kristne. Alle ikke-kristne blev nu forfulgt i Romerriget. Den anden begivenhed indtraf, da Pave Innocent i 407 gjorde barnedåben obligatorisk for at sikre det 'rene, kristne samfund'¹⁶. Her begyndte den udvikling, hvor alle blev en del af samfundet, når de blev døbt som spæde. Senere medførte det, at kirken skulle indskrive nyfødte i kirkebøgerne. Til gengæld overlod kirken nu kirketugten til de civile myndigheder. Disse begivenheder medførte altså en øget sammenblanding af politik og religion.

Det var blandt andet alliancen mellem kirke og stat, der gjorde, at anabaptisterne så kirken som en falden kirke. Derfor ville de ikke nøjes med reformer. De ville indrette kirken efter det mønster, de fandt i Ny Testamente. Kirken var i deres opfattelse Guds folk i Romerriget – men aldrig ét med det romerske folk. Deres foretrukne billede af kirken var ofte 'Kristi legeme'. I 'Kristi legeme' var der ifølge

16 Franklin H. Littell: *The Anabaptist View of the Church*. Starr King Press, Boston 1958, s. 63

mange anabaptister intet hierarki, ingen forskel på præst eller lægfolk, alle var 'et helligt folk' (1 Pet 2,9). Medlem af dette fællesskab blev man ved en frivillig og bevidst valgt dåb. Hvis de døbte ikke levede i overensstemmelse med Bibelens fortolkning i menigheden, skulle de, der afveg fra normen, vejledes af menigheden. Menigheden som sådan – ikke de ordinerede – var udstyret med nøglemagten, dvs. Jesus' fuldmagt til at tilgive synd. Et af anabaptisternes nøgleord om kirken fandt de hos Matthæus (Matt 18,15-20).

Når vi taler om ledelse i kirke og menighed, er det bl.a. denne arv, vi som baptister gerne vil forvalte. Ledelse grunder sig altid på vores fælles erfaring af at have mødt den opstande Kristus i tro og dåb. Menighedens ledelse vælges af og blandt de døbte – uden indblanding fra nogen øvrighed – efter fællesskabets skøn om, hvilke nåde-gaver og evner, Gud har udrustet den enkelte med. Hensigten med valget af ledelsen er, at menigheden skal opbygges til at blive en velsignelse i den sammenhæng, hvor den bor og bygger. Kirken lever i kulturen, men ikke på kulturens præmisser: 'I verden, men ikke af verden' (jf. Joh 17). Og her består opgaven i at tjene, så Gud bliver 'alt i alle'.

4. Menighedsledelse – Hvordan? Samtalen som redskab

I et historisk perspektiv findes der mange modeller for ledelse i de kristne kirkesamfund. I nogle kirker udøver ledelsen myndighed 'oppefra og ned' som et forhold mellem overordnet og underordnet i en pyramide-struktur. Andre kirker vender perspektivet om, så ledelse bliver til 'nedefra og op' – eller måske bedre: Ledelsen befinder sig på samme plan som dem, der har valgt den¹⁷. Til disse modstillede modeller kan der føjes flere. En kort oversigt over de mest kendte kan se sådan ud.

For det første er der den mulighed at lade særlige tilsynsmænd eller biskopper lede kirken. Biskopperne kan eventuelt ledes af en ærkebiskop, en patriark eller en pave – eller som det er tilfældet i en dansk sammenhæng af en kirkeminister. Biskopperne kan enten vælges af menighederne eller præsterne, eller de kan udpeges af en øvre ledelse. Fordelen ved en sådan *hierarkisk struktur* er, at kirkens enhed og orden i høj grad sikres. Selvom det kan give en vis frihed for den konkrete menighed at overlade beslutninger og ansvar til en øvre ledelse, bliver faren ved de biskoppelige kirker, at det kan udarte til 'kirkediktatur'¹⁸. Modellen passer dårligt på Jesu ord til sine disciple om at tjene i stedet for at lede og ikke at kalde andre mennesker for 'fader' eller 'mester' (Matt 23,8-11).

For det andet er der den mulighed at lade den enkelte menighed lede sig selv gennem direkte flertalsbeslutninger – normalt kaldet *direkte demokrati*. Julius Købner og andre baptister forsvarede ivrigt denne model som alternativ til statskirken. Fordelen er, at menigheden sikres stor frihed samtidig med, at

17 Se Søren P. Grarups beskrivelse og illustration heraf i *FAQ om baptister*, 2010, s.12-13.

18 Kjell Kyrø-Rasmussen: *Hvad skal vi med kirken?*, Aalborg 1967.

beslutninger afgøres ved en enkel og gennemskuelig proces. Faren er, at flertallet tromler mindretallet. Den, der bedst kan overbevise de andre, får menighedens opbakning med det resultat, at 'de mindste iblandt jer' ikke har meget at skulle have sagt. Dertil kommer den fare, at beslutninger kan trækkes i langdrag, og at menighedens medlemmer danner partier med splid og splittelse til følge.

For det tredje er der den mulighed, at menigheden ved demokratiske valg vælger en ledelse, der i en periode bliver bemyndiget til at tage beslutninger på menighedens vegne. Denne model kan kaldes *repræsentativt demokrati* og har den fordel, at ledelsen gøres mere strømlinet og effektiv, idet beslutningerne overlades til dem, der er særligt egnede dertil. Faren er, at ledelsen bliver professionel, og at der skabes afstand mellem 'menige' medlemmer på den ene side og den valgte ledelse på den anden side. Selvom det er svært at undgå en grad af professionaliseret ledelse i praksis, er der risiko for, at denne model kommer i modstrid med princippet om 'de døbtes præstedømme'.

For det fjerde er der den mulighed, at enkelte individer selv tager lederskab over en menighed. Det kan vi kalde *den karismatisk-autoritære model*. I denne model er lederskab ikke noget man gives, men noget man tager. Modellen kendes især fra pinsekirkelige sammenhænge, men også fra dele af erhvervslivet og visse politiske ideologier. Fordelen er, at der ikke er langt fra tanke til beslutning, og at formalia ikke får lov at kvæle beslutningsprocessen. Farerne ved denne model er dog klare. I en kirkelig sammenhæng er der mange aktuelle eksempler på dette, når enkelte karismatiske personer tager lederskab over en menighed med henvisning til egne 'åndsgaver'.

For det femte er der den mulighed, at menigheden søger fuld enighed medlemmerne imellem. Denne model kendes blandt andet under betegnelsen *konsensus-demokrati*. Det kan udformes på flere måder. En måde er, at alle beslutninger skal vedtages enstemmigt, så alle aktivt skal give sin tilslutning. En anden er, at menighedens medlemmer gives vetoret; alle behøver ikke være enige, men beslutningsprocessen kan standes, hvis den går stærkt imod medlemmer af menigheden. Fordelen ved modellen er, at alle får fuld medbestemmelse, når ingen kan herske over andre. Farerne ved modellen er, at det kan være særdeles besværligt at gennemføre beslutninger. Hvis alle har mulighed for at bremse forandringer kan det medføre en særdeles stejl konservatisme i menigheden. I praksis viser der sig ofte at opstå flere komplicerede spørgsmål, end man måske skulle tro.

For det sjette er der den mulighed, at menigheden accepterer en stor grad af mangfoldighed og forskellighed. Det kan vi kalde *pluralisme*. Menigheden er ikke en fasttømret enhed, men en ramme om flere grupper, der har hver deres formål, orientering og måde at indrette sig på. Aktuelt findes modellen i større menigheder, der indretter sig ved hjælp af såkaldte 'klynger' eller 'cellegrupper'. Fordelen er, at modellen passer godt til et nutidigt menneske- og samfundssyn, hvor vi ikke er meget for at binde os til en enkelt gruppe. Vi orienterer os i stedet i 'netværk'. Faren er, at menigheden går i opløsning, fordi dens medlemmer ikke har et fælles orienteringspunkt. En beslægtet fare består i, at et sådant netværk kan være svært

at orientere sig i for nye, der kommer til udefra. For præsten og andre ansatte kan det også være vanskeligt at skulle orientere sig i en alt for pluralistisk menighed.

Alle disse muligheder for at udøve konkret lederskab i kirkelig sammenhæng kommer mere eller mindre til kort set i lyset af Jesus' tale om ledelse. Den ideelle model finder vi ikke på denne side af Jesu komme i herlighed! Når virkeligheden er så mangfoldig, skyldes det to ting. Dels at tjenesterne er så mangfoldigt beskrevet i Ny Testamente, som vi så ovenfor. I de første menigheder forsøgte Paulus tilsyneladende ikke at implementere én bestemt ledelsesmodel. Sandsynligvis arbejdede han efter princippet om det, der fungerer og bærer frugt. Dels at en række historiske og kulturelle forhold har bestemt kirkernes udformning af deres lederskab. Som baptister er vi forpligtede til at give vores menighedsopbygning og afstemningskultur et eftersyn, så vores strukturer aldrig hæmmer fællesskabets tjeneste. Medbestemmelse og ledelse bør i sidste ende være 'hjælpe-konstruktioner', der sætter hele menigheden fri til med glæde at fungere som Guds folk – indadtil i lovsang og bøn, udadtil i diakoni og mission. Som hjælp vil vi til sidst se grundigere på to centrale tekster fra Ny Testamente.

- **Lederskabets grundtekst**

Lederskabets grundtekst – som Købner kaldte 'kirkens grundlov' – finder vi i Matt 20,25-28 (Mark 10,42 og Luk 22,24-27). En leder i en kristen kirke er før noget andet 'tjener' – på græsk '*diakon*' og på latin '*minister*'. I Ny Testamente er 'diakoni' ikke et socialt vedhæng til evangeliets forkyndelse, altså et vedhæng til vidnesbyrdet. På Jesu tid var en 'diakon' en tjener, der gik 'imellem' (dia). Han eller hun stod i tjeneste hos en anden for at skulle tjene en tredje. Jesus er Guds diakon i vores verden – den, der 'går imellem' med sit liv for at sætte Guds kærlighed i værk overfor en tredje part, nemlig overfor mennesker i Guds verden. Som Faderen elsker Sønnen, elsker Sønnen den verden, Faderen har skabt og sender Sønnen ind i. Her skal Sønnen spejle Faderens kærlighed – gi' sig i tjeneste for andre (Matt 20,28).

Sådan som magt-strukturerne var i verden omkring Jesus, sådan er de stadig i verden den dag i dag. Men 'sådan skal det ikke være hos jer!' (Matt 20,26). Eller 'sådan skal I ikke være ... lederen skal være som den, der tjener' (Luk 22,26). Tjeneste er hverken at skaffe sig ry som godgører eller at indtage en position, hvorfra vi manipulerer med andre – og langt mindre at sætte andre skakmat! Det skaber kun jalousi, vrede og fjendskab (Mark 10,41). At være 'tjener' er derimod at sætte andre i frihed, fordi vi selv har erfaret Guds kærlighed, der har sat os i frihed. En af lederskabets vigtigste funktioner handler om at frigøre andres potentialer. Dét fremmer det gode liv og fællesskab.

Jesus levede på den måde blandt mennesker, og derfor oprejste Faderen netop ham påskemorgen. Det skete, fordi han blev ved at tjene andre til det sidste. Sådan skal vi også opstå. Løftet fra påskemorgen lyder: Kristus er opstået som førstegrøden, dernæst vil, når han kommer, de, der hører ham til, opstå (1 Kor 15,23) og til sidst vil Kristus tilintetgøre al 'magt og myndighed' (1 Kor 15,24) så Gud kan være 'alt i

alle' (1 Kor 15,28). Der pågår med andre ord en proces, hvor Kristus efterhånden lægger alt under sig. I denne proces ophæves vold, magt og tvang, til fordel for tjenerskab og kærlighed.

Vejen til opstandelsen med Kristus går via tro, håb og kærlighed. Som følge heraf kan vi fungere som et fællesskab af tjenere, der 'går imellem' – mellem Gud og hans verden for at vidne om, at Gud er godt i gang med at forny jordens ansigt. Det er det, kristne menigheder er til for. I denne 'praksis' foregriber vi Gudsrigets komme ved at være i 'tjeneste' for andre mennesker – ja, for hele Guds skaberværk. Derfor er det ikke lige meget, hvordan vi taler sammen og fungerer som ledere i menighederne. I det lys vil vi se på en tekst, der tegner et ideal af kristne ledere, som i en svær situation ville fastholde fælles fodslag i tjenesten.

- **Samarbejdets grundtekst**

Samarbejdets grundtekst finder vi i Apostlenes Gerninger (se 15,1-33). Beskrivelsen af kirkemødet i Jerusalem kan anskues som et mønster for konfliktløsning blandt Jesu disciple. Konflikter opstår altid, hvor der er mennesker – også blandt kristne. Det enestående er ikke, at kristne er konfliktfrie. Det særlige er den måde, hvorpå vi i Jesu Kristi kirke løser konflikterne. Det sker ved samtale, lytten, tavshed (bøn) – samt ved Helligåndens hjælp. Her bør der aldrig tages majoritets-beslutninger, der sætter et mindretal under tvang. Det hører ikke hjemme i kristent lederskab. Der er andre regler i spil end de almindeligt kendte fra det politiske demokrati. Det ser vi i skildringen af konfliktløsningen på menighedernes fælles møde i Jerusalem.

I Jerusalem handlede striden om intet mindre end frelsens vilkår (ApG 15,1) og striden var stor. Men det er ikke stridens indhold, der interesserer os nu; derimod er det den måde, de første kristne løste konflikten på. Først beslutter parterne sig for at mødes! De mødes i Jerusalem som brødre og glæder sig over det, Gud har gjort blandt mennesker. Herpå formulerer lederne den 'sag', der er uenighed om. Samtalen herom former sig – efter nogle begynder-vanskeligheder – som en dialog, hvor den ene får lov at tale efter den anden, mens de andre lytter. Under samtalen kommer der et forslag til løsning af konflikten, som lederne og menigheden bliver enige om at nedskrive som mødets beslutning. Den er – på baggrund af samtalen – taget 'i enig-hed' med alles samtykke under Helligåndens vejledning. Den nedskrevne beslutning bringes til de menigheder, hvori 'forvirringen' var opstået, ved hjælp af budbringere. Mødet udsender tjenere, der 'går imellem'! Hvor de kommer frem, samler de 'hele menigheden', hvorpå de overrækker brevet, der oplæses. Kirkemødets afgørelse, der blev truffet sammen med menighedernes egne delegerede, skaber glæde. Og udsendingene drager tilbage 'med fred' til Jerusalem, hvorfra de var kommet.

I Jesu Kristi menighed hedder grundmodellen for lederskab 'dialog og konsensus' – dvs. samtale ('dia'-!) og samtykke (aftale). Det sidste opnås ved brug af det første, samtalen. De første kristne vovede at se på samtalen som en vej, hvor de lærte sandheden at kende i selve processen, mens de talte sammen på vejen. Det forholder sig ikke nødvendigvis sådan, at 'konsensus' ('samme tanke') automatisk

er sandhed. Men sandhedens kraft sætter sig bedst igennem i en dialog mellem mennesker, der søger Kristi vilje og derfor beder om Helligåndens vejledning. Den konsensus, som opnås, skal derfor prøves ud fra frelsens norm – altså om den skaber frihed og glæde.

- **Gudsbilledet er normen**

En menighed skal ledes af et lederskab, der er i samklang med menigheden og med menighedens Herre – og som forstår, at kristent lederskab består af tjenere. Ellers fører 'ledelse' til 'lidelse', og det er der rigeligt af i vores omverden. I kirken skal der samtales, lyttes og ties (bedes). På den baggrund træffer vi en fælles beslutning. Hvis den er ægte, sætter den mennesker i frihed. Og som følge heraf er det glæde og kærlighed – velsignelse – der slippes løs både i og udenfor menigheden.

Når det forholder sig sådan, skyldes det, at det er Jesus Kristus, vi tjener. Den opstandne siger: 'Mig er givet al magt – i himmel og på jord!' Her er ikke tale om magt, der undertrykker, men om 'en anderledes magt', Gudsrigets magt, tjener-sindets magt. Når Jesus Kristus – både som mennesket fra Nazareth og som Den Opstandne – tjener os, skyldes det, at sådan er den Gud, der sendte ham. I Gud er der et fællesskab mellem Faderen, Sønnen og Ånden, der er båret af gensidig kærlighed og frihed. Det er, når alt kommer til alt, vort gudsbillede, der sætter normen for lederskab i den kristne menighed. Vi er et 'praktisk fællesskab', der bekender os som Guds folk, Kristi legeme og Helligåndens fællesskab. Står dét til troende, kan vi ikke andet end at tjene i enhed – med henblik på velsignelse.

5. Spørgsmål til samtale

Her følger nogle spørgsmål, der er tænkt som hjælp til at få samtalen i gang. Naturligvis kan der være andre spørgsmål, der presser sig på lokalt. Det er helt i orden. De spørgsmål, der følger her, hører – efter de to første – parvis til hvert af de fire hovedafsnit.

Indledende spørgsmål

- 1) Med hvilken motivation og med hvilken forventning arbejder du med emnet 'Om ledere og lederskab'? Hvad er den lokale udfordring og hvad er målet for samtalen?
- 2) *'Råbet efter ledelse er en dårlig undskyldning for at undgå at gøre det, vi udmærket véd, vi skal. Vores problem er ikke manglende ledelse, men manglende vilje!'* – Hvilke tanker sætter dette citat i gang?

Menighedsledelse – Hvor og med hvad begynder vi?

- 3) Hvordan kan Jesu liv og lære komme til udtryk gennem en leder og et leder-

skab i en kristen sammenhæng? Beskriv nogle konkrete eksempler. Er tingene altid vendt på hovedet? Kender du til hierarkier i din menigheds-sammenhæng?

- 4) Hvilken ledelsesstruktur er du en del af? Nævn evt. nogle fordele og ulemper. Hvilke erfaringer har du gjort, når det gælder beslutningsprocesser på et menighedsmøde og/eller en generalforsamling i en missionsgren?

Menighedsledelse – Hvad og hvem taler Ny Testamente om?

- 5) Er det muligt i vor tid at anvende ledelsesstrukturer fra Ny Testaments tid? Hvor og hvordan ser du evt. Ny Testaments aftryk i din menighedssammenhæng?
- 6) Hvad gør én egnet til at være med i et lederskab? Hvordan kan de tre C'er, SHAPE-modellen og udfordringen med flere 'ældste' evt. være til inspiration i din sammenhæng?

Menighedsledelse – Hvorfor? Med hvilket formål?

- 7) Gud kaldte sig et folk med et formål. Hvordan ser du din menighed i det perspektiv? Hvad er formålet med kirken og mere konkret din menighed? Hvor meget spiller ledere og lederskab ind her?

'Den lokale kirke er verdens håb' er et motto af Bill Hybels, men faktisk tilføjede han: 'Og dens fremtid hviler først og fremmest i hænderne på dens ledere!' – Hvilke tanker sætter det i gang?

- 8) BaptistKirken er historisk set en lægmandskirke. I hvor høj grad er der brug for ordinerede præster i dag? Begrund dit svar. Hvordan ser det ud i din menighed i samspil mellem lønnede og frivillige medarbejdere? Hvad er fremtidens behov?

Menighedsledelse – Hvordan? Samtalen som redskab

- 9) Læs Matt 20,25-28 – hvad er det væsentligste i teksten at tage ved lære af? Hvordan er man leder og tjener på samme tid? Nævn eksempler på kendetegn (og navne) på store ledere. Er det rigtigt at beskrive nogle af dem som stærke ledere i en kristen sammenhæng?
- 10) Del erfaringer med hinanden om 'den svære samtale'. Hvis 'dialog og konsensus' er grundmodellen i en beslutningsproces, hvornår kan en afstemning så komme på tale? Hvorfor? Hvad er lederskabets (og det enkelte medlems) opgave, når det gælder konfliktløsning i en menighedssammenhæng?

6. Afrunding

Undertiden hører man spørgsmålet: Hvad kvalificerer til at blive valgt eller udpeget til ledelsen i en kristen menighed? Svaret er dobbelt: Guds nåde og menighedens tillid. Hertil kommer lederskabets opgave, nemlig til stadighed at fastholde fokus. Det sker ved *at* udvise kærlighed til alt Guds folk, *at* give evangeliet om Guds rige skikkelse, *at* holde Guds mission til verden for øje og *at* være på vandring med en åben horisont – mens ledere bestandigt må 'forvente store ting fra Gud og forsøge store ting for Gud'.

Torben Andersen

Bent Hylleberg

Jacob Broholm Møller

Johannes Aakjær Steenbuch