



➤ | Af Henrik Nymann Eriksen, rektor på Dansk Bibel-Institut

Bibelske perspektiver på ledelse

Ledelse udøves på mange forskellige arenaer i familien, samfundet, skolen, institutioner, kirken, virksomheder og organisationer. Selvom ledelsesopgaven varierer fra arena til arena, er den altid vigtig og bestemmende for trivsel, udvikling og resultater. Men selvom ledelse er uomgængelig, er det langt fra altid, at hverken lederen eller lederrollen er ønsket. Vi skal i denne artikel se på en række bibelske perspektiver på ledelse. Bibelen har ikke en samlet teori om ledelse, men berører alligevel ledertematikker på mange måder ikke mindst i narrativer og metaforer. Det første, vi standser ved, er nogle svar på spørgsmålet:

Hvorfor er ledelse vigtigt?

Fordi ledelse er forbundet med et mandat til at forvalte magt og indflydelse mødes den ofte med mistænksomhed. Ikke alle ønsker at have en ledelse over sig, og ikke alle, som har en lederrolle, ønsker at tage den på sig. Men i Bibelen omtales ledelse som noget vigtigt og værdifuldt.

Dommertiden fremstår i Gammel Testamente som en af de mest kritiske perioder i Israels historie. Folket var undervejs i denne periode tæt på at fragmenteres og gå helt i opløsning. Åndeligt set havde det med forholdet til Gud at gøre, men menneskeligt set skyldtes det mangel på lederskab. Dommerbogen konkluderer på hele perioden med følgende sammenfatning: "På den tid var der ingen konge i Israel. Enhver gjorde, hvad han fandt for godt" (Dom 21,25).

Går vi til Ny Testamente, understreges betydningen af ledelse af Paulus' strategi, hver gang han havde etableret en ny menighed. Han etablerede et lokalt lederskab, inden han rejste videre: "I hver menighed udpegede de derpå ældste for dem, og efter bøn og faste overgav de dem til Herren, som de var kommet til tro på" (ApG 14,23). Uden ledelse ville de nye me-

nigheder hurtigt bukke under.

Trods denne understregning af lederskabets betydning er Bibelen dog ikke fremmed overfor uviljen til at tage lederrollen på sig. Det er ikke altid, at de, som er sat til at lede, tager rollen på sig. Netop denne vægning ved at være leder udfordres kong Saul på af profeten Samuel. Samuel siger: "Selv om du i dine egne øjne er ringe, så er du overhoved for Israels stammer, og Herren har salvet dig til konge over Israel" (1 Sam 15,17). En leder skal tage sin opgave på sig.

Visionens betydning

Det vigtigste spørgsmål at kunne svare på for enhver leder, og dermed også en kristen leder er: "Hvorfor er vi her?" Hvad er vores opgave og eksistensberettigelse som kristen institution, skole eller organisation?

Sammen med dette spørgsmål er et andet af samme kaliber: "Hvad drømmer vi om, der skal komme ud af den indsats, vi gør?" Svaret på disse to spørgsmål giver en retning og et fokus for vores arbejde. Vi finder det allerede i den bibelske visdomslitteratur: "Gå ad de lige spor. Lad alle dine veje sigte mod målet" (Ordsp. 4,26 1931 oversættelsen).

Jeg spurgte for nogle år siden generalsekretæren i IFES Lindsay Brown, hvad som var vigtigst for en leder af en kristen studenterbevægelse? Hans svar var dobbelt, nemlig at finde de rigtige medarbejdere og holde visionen levende i bevægelsen. Er visionen og missionen klar, giver det tre vigtige ting til vores organisation eller institution: Identitet, retning og energi.



Jesus forstod sig selv som en tjener, selvom han var disciplenes mester og herre. Han anskueliggjorde det, så det aldrig er blevet glemt ved at vaske disciplenes fødder. (ill.: Ford Madox Brown)

Tre bibelske ledermetaforer

Bibelen bruger ofte fortællinger og billeder til at meddele vigtige pointer. Det gælder også i spørgsmålet om ledelse. Vi vil derfor kort se på tre vigtige bibelske lederbilleder: Tjeneren, hyrden og forvalteren.

Lederen som tjener

Jesus forstod sig selv som en tjener, selvom han var disciplenes mester og herre. Han anskueliggjorde det, så det aldrig er blevet glemt ved at vaskes disciplenes fødder Skærtorsdag aften. Dermed satte han det måske vigtigste billede på en kristen leder: Tjeneren. Det var noget helt nyt i den antikke verden, og når man i vores tid også kan tale om tjenende lederskab i en sekulær sammenhæng, går der en linje tilbage til Jesus. Men hvad er tjenende lederskab? Det kan der siges meget om, men følgende tre punkter mener jeg i hvert fald hører med:

- Intet arbejde er *for* uværdigt for en leder.
- *Sagen*, vi arbejder for, er større end lederens person.
- Ledelse handler ikke om at opnå privilegier, men om at være til gavn for *sagen og medarbejderne*

Dette betyder ikke, at lederen altid skal gøre det kedeligste arbejde, men at han altid skal udøve sin ledelse som en tjener for den større sag og for de mennesker, han har ansvar for.

Lederen som hyrde

Det mest almindelige lederbillede i Bibelen er hyrden. Det skyldes selvfølgelig, at der var utallige hyrder i Mellemøsten på bibelsk tid, men også at hyrdebilledet siger noget væsentligt om at være leder. Billedet bruges også om Gud, og Jesus kalder sig selv for den gode hyrde. Men det er altså også et billede på ledere generelt. Peter skriver om lederne som hyrder: "Vær *hyrder* for Guds hjord hos jer, vogt den, ikke af tvang, men frivilligt, som Gud vil det, ikke for ussel vindings skyld, men glad og gerne. Gør jer ikke til herskere over dem, I har ansvaret for, men vær forbilleder for hjorden; og når hyrden over alle hyrder åbenbares, skal I få herlighedens uvisnelige sejrskrans" (1 Pet 5,2-4). Flere ting træder frem i dette

citater, som er værd at tage med. Først lægger vi mærke til, at der *gøres* op med lederen som en hersker, der med magt tvinger folk til at gøre sin vilje. Målet er ikke en top-down ledelse, men en ledelse gennem lederens forbillede, som skaber ejerskab og frivilligt engagement, hos dem der ledes. Den magt, som en leder er sat til at forvalte i en given kontekst, skal bruges under dette fortegn. Hyrdebilledet udelukker grådighed som motiv for at tage lederopgaven på sig. Ikke mindst fremhæver Peter, at der er en hyrde over leder-hyrden, nemlig Jesus Kristus. Det betyder, at en kristen leder altid er under ham og står til ansvar for sit lederskab overfor ham. Det betyder også, at lederen som hyrde aldrig er overladt til sig selv, for "hyrden over alle hyrder" tager sig af ham.

I Es 40,11 omtales Gud som en hyrde, og der lægges her lidt flere elementer til billedet af lederen som hyrde: "Som hyrden *vogter* han sin hjord, han *saml*er dem med sin arm; han *løfter* lammene op i sin favn, han *leder* moderfårene." Lederopgaven som hyrde kan ud fra Guds forbillede samles i fire elementer. Hyrden er

- Samlende
- Skærmende
- Omsorgsfuld
- Førende

Lederen som forvalter

Det tredje lederbillede er forvalteren. En forvalter er betroet et ansvarsområde af sin herre og står til ansvar overfor ham. Jesus beskriver forvalterrollen med følgende ord: "*Hvem er så en tro og klog tjener*, som af sin herre er sat til at give hans folk deres kost i rette tid? Salig den tjener, som hans herre finder i færd med at gøre det, når han kommer" (Matt 24,45-46). Forvalterbilledet minder om, at vi ikke ejer vores lederposition, men at den er midlertidig. På et tidspunkt skal vi give stafetten videre. Den virksomhed, vi leder, er ikke vores egen, men dybest set Guds. Det gælder selvfølgelig i kirker og kristne institutioner, men egentlig også i alle andre forhold. Medarbejderne er også først og fremmest Guds og ikke vores. Vi ejer ikke andre mennesker, men alle mennesker tilhører Gud. Og endelig:

Vi står til ansvar for vores forvaltning af det mandat, vi er blevet betroet. Selv hvis vi er topdirektør, CEO eller den øverste bestyrelsesformand står vi til ansvar over Gud (og forhåbentlig også overfor nogle mennesker).

Lederdyder

I de seneste årtier er der sket en forskydning i tænkningen om ledelse fra management og ledelsesredskaber i retning af lederens personlighed og karakter.¹ Det har betydet et fornyet fokus på de klassiske dyder og laster som pejlemærker for god ledelse. Denne opmærksomhed på lederdyder korresponderer et godt stykke på vej med Ny Testaments tale om ledelse og ledere. Her er fokus også i højere grad på, hvem lederen er, end på hvad han kan. Det ser vi blandt andet i de lederprofiler, som tegnes af tilsynsmænd, menighedstjenere, ældste og forstandere i de nye menigheder, som Paulus grundlagde (1 Tim 3 og Tit 1).

Behovet for dyderne som lederens indre kompas forstærkes af, at vi lever i et komplekst samfund, hvor der ikke kan gives detaljeret vejledning for alting, og hvor det kan være helt afgørende for ledere at leve med integritet i forhold til kristen etik og kristne værdier. Ole Fogh Kirkeby udtrykker sagen således: "Der findes ikke noget "studium generale" i videnssamfundet... Lederen er simpelthen nødt til at have et sæt indre pejlemærker, der samtidig er almene, for at kunne lære af sin praksis. Disse pejlemærker har været Vestens kendemærke i 3000 år."² Paul Otto Brunstads udgave af lederdyderne rummer disse fem: Klogskab (prudentia, phronesis), retfærdighed (justitia), mod (fortitudo), selvbeherskelse/mådehold (temperans) og taknemmelighed.

Ledelse som fællesskab

Et kendetegn ved ledelse i Ny Testamente er, at det er et fælles projekt. Paulus arbejdede stort set aldrig alene, men altid sammen med andre. Til menigheden i Filippi skriver han således: "I har været med i det *fælles* arbejde for evangeliet lige fra den første dag indtil nu" (Fil 1,5). Vi ser også, at han samler et team omkring sig af personer, som i hans breve ofte kun »»



Henrik Nymann Eriksen holdt ved jubilæet et foredrag om kristne perspektiver på ledelse. Artiklen er blevet til på baggrund af dette foredrag.

Dagens temaer:

- Hvorfor er ledelse vigtig?
- Lederdydernes genkomst
- Visionens betydning
- Tre bibelske ledermetaforer
- Ledelse som fællesskab
- Selvledelse



»» optræder som bipersoner. De korte bemærkninger om dem afslører, at han knyttede gode folk til sig, havde fællesskab med dem, delte visioner med dem, viste dem tillid og gav dem ansvar. Der er tale om både mænd og kvinder som Timotheus, Titus og Føbe.

Han understøtter også disse leders rolle ved at tale godt om dem til andre og anbefale deres tjeneste fx Epafroditus, som han må sende hjem på grund af sygdom (Fil 2,25). Ledelse er dermed at være på en rejse sammen med andre, hvor vi er forbundet og vokser og udvikles samtidig med, at vi løser lederopgaver.

Differentieret ledelse

Fordelen ved at udøve ledelse sammen med andre er også muligheden for differentieret lederskab. Med dette mener jeg, at lederopgaverne og -rollerne er mangfoldige, og at godt lederskab derfor udøves bedst i et team, hvor forskellige personligheder, evner og nådegaver er til stede. Ingen kan det hele, men sammen får vores ledelse større bredde og kvalitet. Vi

møder denne differentierede ledelsestænkning mange steder i NT både i talen om de forskellige nådegaver og ledertjenester i menighederne, men også i forskellige behov og lederroller. Paulus kan således tale om, at han i Thessalonika optrådte både som en mor og som en far, hvilket ikke var det samme, men udtryk for menighedens differentierede behov (1 Thess 2,7-8+11-12).

Selvledelse

Selvledelse er ikke en ny opfindelse, det findes allerede i de bibelske skrifter. En leder har ansvar for at lede andre, men dette indebærer også et ansvar for at lede sig selv. Der er flere elementer i Bibelens tale om selvledelse fx udvikling af gode vaner, som understøtter vores lederskab, ligesom Jesus der efter sin sædvane gik til gudstjeneste i synagogen om lørdagen, eller Ezra som havde sat sig for at granske Herrens lov, selv at praktisere den og at undervise andre i det (Ezra 7,10). Der er dermed et proaktivt element i selvledelsen, som kommer til udtryk i NTs værdsættelse af

beslutsomhed (fx 2 Kor 8,16-17). Hertil kommer selvrefleksion, hvor lederen træder et skridt tilbage og retter sin opmærksomhed mod sig selv og sin ledertjeneste. Det kan selvfølgelig føre til usundt navlepilleri, men behøver det ikke. Derimod vil det være til gavn både for os selv og dem vi leder, at vi giver agt på os selv: "Giv agt på dig selv og på den undervisning, du giver, hold fast ved det; for når du gør det, bliver du til frelse både for dig selv og for dem, der hører på dig" (1 Tim 4,16). Forudsætningen for at være en god leder for andre er, at man er i stand til at lede sig selv. +

¹ Brunstad, Paul Otto: *Klogt lederskab mellem dyder og dødssynder*. Forlaget Klim 2012. Kirkeby, Ole Fogh: *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Samfundslitteratur 2017.

Søltøft, P. og Tingstad T.: *Kunsten at blive et ordentligt menneske: Dyder og laster i liv og ledelse*. Akademisk Forlag. København 2021.

² Ole Fogh Kirkeby: *Det nye lederskab* (2004) s. 166