

Tjenende lederskab: Magt, sårbarhed og forsoning – Knud Jørgensen

oversættelse af

SERVANT LEADERSHIP: POWER, VULNERABILITY AND RECONCILIATION

Artikel i “Mission and Power. History, Relevance and Perils” Bd. 33 i “Regnum Edinburg Centenary Series” 2016.

Knud Jørgensen var direktør for Areopagos, med i styret af Folkekirkens Mission i Danmark, de sidste 7 år professor ved MF Vitenskapelige Høyskole. Døde i 2018

[Om konflik og ledelse på Theologia Practica](#)



Noter ved oversætteren – efter artiklen et par ord om hvorfor denne oversættelse.

*Et ord, som meget ofte ikke oversættes i fagtekster om ledelse såvel som mission er **empowerment**. Jeg har overvejende valgt at oversætte det med bemyndigelse eller myndiggørelse. Jeg sat empowerment i skarp parentes, hvor jeg synes at sammenhængen kræver en anden oversættelse.*

***All Gods people** – ksf: alle i Guds folk. Alle Guds folk lyder på dansk som alle Guds folkeslag.*

***Followers** - er det ord som oftest her i artiklen bruges om dem, som lederen leder, blandt andet fordi det hentes fra den anvendte litteratur. Hele konteksten viser at det i hvert fald de fleste steder skal forstås som medarbejdere og også ansatte under en leder. For at fastholde spændet i ordet oversætter jeg med ”**følgere/medarbejdere**”. Så har man begge dele i bevidstheden under læsningen. Følgere har i dag en del af sin betydning fra sociale medier – der er ikke meget lederskab i den sammenhæng. ”Influence” og dermed en slags magt, ja, men alligevel ikke samme sag. Men også i forhold til det fænomen kan der nok trækkes nogle pointer fra artiklen.*

***Transformation** har jeg for det meste oversat med forvandling. Transformation er jo blevet lidt et buzz-word på dansk i ledelsessammenhæng. Det kan oversættes med både forandring og forvandling. I overensstemmelse med den græske sprogbrug (metamorfose) i fx Rom. 12,2 og mange andre steder i NT vælger jeg **forvandling**. I det hele taget er det mere sachgemäss. Forandring forstås overvejende som noget udefra kommende, forvandling noget som sker indefra. Og det er den ”transformation” som der især sigtes til her.*

Introduktion:

1.

Konceptet om magt er relateret til lederskab, fordi magt er en del af det at kunne påvirke. Folk har magt, når de har evnen til at påvirke andres overbevisninger, holdninger og handlinger. Nogle gange fører dette til misbrug af magt, og vi støder på stereotyper af ledere som magtudøvere, enkeltpersoner der dominerer andre, og dem der bruger magt som et værktøj til at opnå deres egne mål. Og det, der er sandt i samfundssammenhæng, viser sig også i Skriften og i kirken. Det er sandt, at magt er en tvetydig kategori i såvel samfund som i teologi og mission. I min opfattelse skal magt ikke være en størrelse, som ledere bruger over andre; i stedet bør magt findes i relationer. Den skal bruges af ledere og følgere/medarbejdere [followers] til at fremme fælles mål. En af dimensionerne i kirker og kristne organisationer/institutioner, der har brug for kritisk refleksion af magt og dens indflydelse, er lederskab. I det følgende vil jeg forsøge at betragte lederskab og magt inden for en større ramme, en ramme hvor vi både lytter til verdslige ledelsesteorier og vi i skriften udforsker legitime kilder til magt. Udgangspunktet er lederskab som tjeneste/diakoni. Med dette som baggrund vil jeg beskrive magtens ansigter og gå i dybden med forbindelser mellem magt, sårbarhed og forsoning.

2

Tjenende Lederskab

Det var amerikaneren Robert Greenleaf, der i begyndelsen af 1970'erne i to bøger om generelt lederskab i samfundet, først prægede udtrykket "tjenende lederskab".²⁾ På det tidspunkt blev det betragtet som en noget paradoksal tilgang, men siden da er tilgangen blevet populær blandt andre som skriver om lederskab.³⁾ Tjenende lederskab understreger, at ledere bør være opmærksomme på deres følgers/medarbejders bekymringer og bør føle med dem; de bør tage sig af dem og styrke dem. Lederskab gives til en person, der af natur er en tjener. Måden, en person bliver en leder på, er ved at blive en tjener. Greenleaf opregnede følgende karakteristika for tjenende lederskab som gyldige for alle typer af lederskab, om det er i kirken eller i samfundet:

- At være optaget af sine medarbejders vækst.
- At være en god lytter.

- At acceptere andre og have empati.
- At have antennerne ude.
- At forsøge at overbevise og ikke bruge tvang eller manipulation.
- At stræbe efter helhed og heling.
- At gå forrest og vise vejen.
- At udpege retningen og forudsæ det, der måske ikke kan forudses.
- At drømme drømme og se visioner.
- At kende kunsten at trække sig tilbage midt i arbejdet.⁴⁾

3

Udover at tjene har den tjenende leder også et socialt ansvar for at bekymre sig om de svage. Hvor uligheder og sociale uretfærdigheder eksisterer, forsøger en tjenende leder at fjerne dem. Han/hun bruger mindre institutionel magt og mindre kontrol. I de seneste år har der været en øget interesse for studiet af tjenende lederskab. Et fælles tema i tjenende lederskabsperspektivet er, at leder-følger-forholdet er centralt for etisk ledelse. Det er kritisk vigtigt for ledere at være opmærksomme på deres følgers individuelle behov hver især. Efter Greenleafs eksempel begyndte udtrykket "tjenende lederskab" også at dukke op i kristne bøger om lederskab, men det skete ikke henover en nat, for i lang tid lå fokus på "effektivt" lederskab (fastsættelse af mål, implementering af mål, delegering, teamledelse osv.). Da ledere fra det globale Syd er trådt ind i diskursen om kristent lederskab, er der blevet sat mere fokus på åndelige gaver, myndiggørelse og en bibelsk dagsorden for lederskab.⁵⁾ Dette har hjulpet mange med at indse, at det primære bibelske perspektiv på lederskab er tjeneste/diakonia. Det Nye Testamente bruger fire ord for tjener:⁶⁾

Diakonos: Ordet betyder "tjener" eller "opvarter"; Lukas 10:40 om Martha, der varter Jesus op [sørger for] ; Lukas 22:27 om Jesus selv. Fokus er på tjeneren i relation til en opgave, som f.eks. at distribuere mad til de græsktalende enker i Jerusalem-menigheden (Apostlenes Gerninger 6). Vægten ligger på funktion og praksis: vi skal tjene hinanden.

Doulos: Ordet betyder 'slave'. Fokus er på at være en tjener i relation til en Herre. Jesus bruger dette ord om sig selv og identificerer sig med den lidende tjener fra Herren i Esajas 40-55. I Filipperbrevet 2:7 bruges det samme ord: 'Jesus ... tog en slaves skikkelse på'. Og han befaler sine disciple at gøre det samme: 'Den, som vil være den første blandt jer, skal

være jeres slave' (Matt. 20:27). Modellen, han efterlader disciplene, er primært korset, hvorfra den lidende tjener hersker. Hvad dette betyder i praksis, demonstrerer han ved at vaske deres fødder (Johannes 13). Dette er den forståelse, Paulus har, når han bruger *doulos* til at beskrive sin egen stilling: Paulus, en slave af Kristus Jesus (Rom.1:1). Det indebærer lydighed over for en Herre og ansvarlighed.

Huperetes: Ordet betyder 'galejslave' - en slave, som lænket til sin bænk, må ro skibet over havet. Det fokuserer på tjeneren i relation til overordnede og til en autoritet, man skal respektere. I 1 Korintherbrev 4: 1 bruger Paulus ordet til at understrege, at ledere ikke er superstjerner, men tjenere under autoritet: 'Vi bør tænke på os selv som Kristi "galejslaver"'.

Leitourgos: Dette ord beskriver en tjener i forhold til en organisation, hvor han/hun er ansat. Inden for ens organisatoriske sammenhæng skal en leder være en tjener på en sådan måde, at strukturer og relationer fungerer til alles bedste. I kirkesammenhæng har ordet at gøre med at tjene i gudstjenesten (*leitourgia*). *Leitourgia* har at gøre med at tjene Gud. I en ortodoks sammenhæng kaldes det, der følger efter liturgien, nemlig mission (udsendelse), derfor 'liturgien efter liturgien'.

Tjener-konceptet er nøglen til kristen ledelse. Det normale græske ord for leder (*hodegos*) bruges, når Jesus taler om vejledere og verdslige ledere (Matt. 23:1-34, hvor han taler om "blinde vejledere"). Dette ord har at gøre med at herske og dominere - en ledelsesstil, som Jesus modsætter sig. Ny Testamentets ledelsesmodel står i skarp kontrast til den hellenistiske - og den vestlige - model. Ved at fremhæve ledelse som tjeneste/*diakonia*, vender Jesus vores modeller for ledelse på hovedet. Her er nogle af forskellene mellem den hellenistiske/vestlige ledermodellen og den bibelske tjener model.⁷⁾

Herskermodellen

Baseret på magt

Giver ordrer

Uvillig til at fejle

Driver som en cowboy

Behøver styrke for at underlægge sig

Autoritær

Søger personlig advancement

Forventer at blive betjent

Tjenermodellen

Baseret på kærlighed/lydighed

Under ordre

Villig til at blive ændret

Leder som en hyrde

Finder styrke i underkastelse

Forvalter af myndighed

Søger at tilfredsstille mesteren

Forventer at tjene

Ord med "diak-" i roden findes 98 gange i Det Nye Testamente, og diakonia og diakonos er i de fleste tilfælde relateret til det, vi ville kalde lederskab og ledelse. På denne måde kalder Paulus sig selv for en diakonos af evangeliet (Ef. 3:7). Tormod Kleiven opregner nogle centrale træk i lyset af tjenesteperspektiver:

- Tager sig af hinanden i vores sårbarhed. Dette indebærer anerkendelse af vores egen sårbarhed (egne traumer, blinde pletter osv.) og være åben for at tage sig af den anden (som den gode hyrde), selv når det betyder at miste status eller prestige for andres skyld.
- Ledelse ved at tjene. Dette kræver forståelse af min egen magt. Jeg har magt og bliver udfordret til at bruge denne magt til fordel for andre. Tjenende lederskabs magt kommer til udtryk ved at være tæt på mennesker og ved at lytte til dem, vi leder, især dem, der er mest sårbare.
- At være villig til at lytte til argumenter, at blive rettet og bede om feedback fra følgere eller medarbejdere om mit lederskab.
- Sammenhæng mellem liv og undervisning: Når Jesus angreb farisæerne så hårdt, var hans angreb mindre på det, de lærte andre i, end på det faktum, at de ikke gjorde, hvad de krævede af andre.⁸⁾

Den primære opgave for den tjenende leder er at udruste andre til tjeneste. Dette er kernen i Efeserne 4:11-16, hvor Paulus beskriver tjenesten/diakonien hos alle i Guds folk. Der er forskellige tjenester = ledelsesfunktioner: apostle, profeter, evangelister, hyrder, lærere - en femfoldig ledelse. Og vi kan tilføje diakonen, baseret på andre bibelske tekster, hvor diakonos optræder sammen med andre ledere. Præsten er en blandt flere funktioner. Det Nye Testamente kender ikke til et enmands-præstefunktion. Der var altid en mangfoldighed af ledere. Lederskabets funktion er at forberede Guds folk til tjeneste. Alle i Guds folk kaldes og er udrustet til tjeneste. Dette er, hvad der menes med den protestantiske lære om det almene præstedømme: ikke kun har alle kristne direkte adgang til Gud uden en præsts formidling, men de deler også ansvaret for tjenesten sammen. Lederens primære funktion er at udruste dem til denne tjeneste. Hvor denne dynamiske forståelse af tjeneste mangler, vil Guds folk blive umodne mennesker, der let bliver bytte for ondsindede menneskers snedighed og kløgt.

Magtens ansigter ⁹⁾

Lederskabets mål er at påvirke andre. Magt er evnen eller potentialet til at påvirke - ressourcen, der giver en leder mulighed for at opnå tilslutning og engagement fra andre. Folk har magt, når de har evnen til at påvirke andres overbevisninger, holdninger og handlinger. I nogle sammenhænge og kulturer undgår folk emnet; magt er noget "farligt", og det er derfor bedst at lade som om, at det ikke er der. Også i kristne kredse kan vi opleve, at begrebet har en ubehagelig klang. Det er derfor afgørende at minde os selv om, at magt er et virkelighedsnært problem. Ledere, der forstår og ved, hvordan man bruger magt, er bedre ledere end dem, der ikke gør det eller ikke vil bruge magt.¹⁰⁾ "Power" kommer fra det latinske posse, at være i stand, og har derfor at gøre med potentiale eller mulighed - evnen til at påvirke andre, til at ændre adfærd, holdninger, værdier og følelser hos en anden person. [ksf: Magt og magte har nogenlunde samme sammenhæng på dansk] I denne forstand er magt en ressource; det er en leders påvirkningspotentiale. Magt har forskellige former, og det er nyttigt at være opmærksom på disse:

- Magt til at være forbillede [referent power], baseret på følgernes identifikation og sympati for lederen. Denne magt vil bestemme tillid og evnen til at opmuntre.
- Ekspertmagt, baseret på følgernes/medarbejdernes opfattelse af lederens kompetence inden for et givet område.
- Lovmæssig eller regelbaseret magt, der er forbundet med at have status eller formel jobautoritet. En dommer, der udsteder domme i retssalen, udviser legitim magt.
- Belønningsmagt, afledt af muligheden for at give belønninger til andre (løn, gode arbejdsforhold).
- Tvangsagtig magt, evnen til at straffe eller påtvinge andre sanktioner, som når en træner lader spillere sidde på bænken for at komme for sent til træning.¹¹⁾

I de fleste organisationer er der to hovedtyper af magt: magt på grund af position og personlig magt. Positionsmagt er den magt, en person får på grund af en bestemt stilling eller rang i organisatorisk struktur. Positionsmagt strømmer normalt nedad i en organisation; den afhænger af i hvilket omfang, at ledere højere oppe i organisationen er villige til at delegerer myndighed og ansvar. Positionsmagt inkluderer legitim, belønnings- og tvangsmagt.

Personlig magt er evnen til at påvirke, som en leder får fra at blive set af sine følgere/medarbejdere som venlig og vidende. Det er "i hvilket omfang følgere/medarbejdere respekterer, føler sig godt tilpas med, og forpligtet

på deres leder og i hvilket omfang de ser deres egne mål som opfyldt af deres leders mål. Med andre ord, personlig magt er i hvilket omfang folk er villige til at følge en leder".¹²⁾ Når ledere handler på måder, der er vigtige for følgerne, giver det ledere magt. Nogle ledere har magt, fordi deres underordnede betragter dem som gode rollemodeller. Andre har magt, fordi deres underordnede betragter dem som meget kompetente eller hensynsfulde. Så personlig magt kommer nedefra, fra følgerne/medarbejderne, og strømmer op i en organisation. Som leder kan jeg påvirke den mængde personlig magt, jeg har, ved den måde, jeg behandler mine underordnede på, men personlig magt er flygtig; den kan tages væk af følgerne/medarbejderne. Dette betyder, at personlig magt er en dag-til-dag-fænomen; den kan fortjenes, og den kan tages væk. Personlig magt inkluderer forbillede- og ekspertmagt.

I mine år i tjeneste i Etiopien lærte jeg om to modeller for ledelse - en baseret på 'kontrol, respekt og frygt' og en anden baseret på 'kontrol, respekt og tillid'. I sin traktat fra det sekstende århundrede, "Fyrsten", stillede Machiavelli spørgsmålet: Er det bedst at have et forhold baseret på kærlighed (personlig magt) eller frygt (magt på grund af position)?¹³⁾ Hans konklusion var, at det er bedst at være både elsket og frygtet. Hvis man imidlertid ikke kan have begge dele, mente han, at et forhold baseret kun på kærlighed tenderer mod at være ustabil, kortvarigt og let at afslutte, når der ikke er nogen frygt for repressalier. På den anden side har et forhold baseret på frygt tendens til at være længerevarende, fordi individet skal være parat til at pådrage sig sanktioner eller have andre omkostninger, før man kan afslutte forholdet.

Jeg tror, Machiavelli tog fejl. Ikke alene kan frygt føre til had, som Machiavelli selv advarede om, men frygt vil også ødelægge motivation, selvtillid og aktiv deltagelse. Det er sandt, at der vil være behov for disciplin i ethvert leder-følger/medarbejder-forhold, men når grundlaget for en sådan intervention er frygt, vil resultatet være destruktivt og ende med at underminere al respekt. Dette er også relateret til brugen af tvang. Tvang involverer brug af magt til at påvirke forandring. "At tvinge" betyder at påvirke andre til at gøre noget imod deres vilje og kan let omfatte manipulerende sanktioner og belønninger. Der er en forskel mellem magt og tvang. At tvinge mennesker involverer ofte brug af trusler, åbne eller skjulte. Det er derfor vigtigt at skelne mellem tvang / brug af magt og ledelse. Tvungne mennesker er ikke modeller for god ledelse. God ledelse handler om at påvirke en gruppe individer mod et fælles mål. Ledere, der tvinger andre på nogen måde, er kun interesserede i deres egne mål.

Forskning om ledelse og magt viser, at tvangsmagt og frygt konsekvent er forbundet med utilfredshed¹⁴⁾. Ekspertmagt og magt gennem at være

forbillede er signifikant og positivt forbundet med tilfredshed og høj motivation blandt følgere/medarbejdere. Følgere/medarbejdere er mere lydige over for en leder, hvis indflydelse ikke er baseret udelukkende på positionsbaseret magt. Belønningsmagt (som en højere løn) synes ikke at føre til tilfredshed i sig selv.

Kernen i ledelsesmagt ligger i at give andre magt. Dette begynder med at opbygge relationer præget af tillid. Tillid eksisterer, når vi gør os selv sårbare over for andre, hvis adfærd vi ikke kan kontrollere. Ved at stole på en anden person, bliver vi afhængige af hinanden. Tillid og mistillid er som to forskellige sæt øjne eller verdenssyn. Det kan være farligt at stole på mennesker, men det er endnu farligere ikke at stole på dem. Studier viser, at en person, der stoler på kolleger, en gang imellem bliver snydt, mens en person uden tillid bliver snydt oftere på grund af sin mistillid til pålidelige personer. Som man sår, høster man.

At give andre magt til at handle drejer sig om at styrke og bekræfte andre - at dele magt og information (at give magt). En nøgelfaktor i at opbygge et team er at give folk den magt, de har brug for, så de kan opleve deres bidrag som noget meningsfuldt. Således drejer det at styrke mennesker sig om at give dem magt. Og magt er en kage som kan vokse: i stedet for at se på magt som noget, jeg har, skal jeg se på magt som noget, der skal deles. Og jo mere jeg deler det, jo mere vokser det. Vi siger normalt, at magt korrumpere, men det modsatte er også sandt: magtesløshed korrumpere; mennesker uden magt bliver som små konger og paver. Strukturer, hvor magten ikke er spredt, er fyldt med mennesker, der dækker over, bebrejder andre og promoverer sladder. Hvis jeg vil være en stærkere leder, skal jeg give styrke til mine medarbejdere. Ved at gøre dette forvandler jeg følgere/medarbejdere til ledere.

[s 118:]

I det Lutherske Verdensforbunds studiedokument *Diakonia in Context* er empowerment blevet en kernefaktor i diakonal teori og praksis: "Som et teologisk begreb henviser empowerment til den bibelske forståelse af skabelsen, hvor ethvert menneske er skabt i Guds billede, med evner og evner uafhængigt af deres sociale situation."¹⁶ Men lad os samtidig ikke glemme, at der er, hvad Edinburgh 2010 Common Call henviser til som: "...asymmetrier og ubalancer i magt, der deler og plager os i kirke og verden", så der er behov for "kritisk refleksion over magtstrukturer og ansvarlig brug af magtstrukturer"¹⁷. Magt til at tjene.¹⁸

Jesus demonstrerer magt eller autoritet (exousia), når han i ord og handling åbenbarer Guds Rige. Den måde, han viser denne magt på, er ved at helbrede de syge, invitere de udstødte til sit bord og give kvinder og børn adgang til sit fællesskab. Perspektivet er altid "den, der vil være stor blandt jer, skal være jeres tjener". Modellen for tjeneste, som Jesus viser, skal ikke primært ses som selvudslettelse og følgagtighed. I stedet er det en bevidst opgave med guddommelig autoritet og med mandat til at være mægler i konflikter og støtte for den som lider.

Sådan adskiller hans autoritet sig ikke kun fra de skriftkloges, men også fra "denne verdens herskere". Deres autoritet baserer sig på underkastelse, distance og tavshed. Jesu autoritet kendes igen på det modsatte: det ophøjer, inkluderer og giver magt. Dette sker gennem hans tjeneste, hans messianske komme, hans menneskelighed, hans ord og handling, hans solidaritet med de mest marginaliserede erfaringer, hans lidelse og død.

Flere indikationer i Det Nye Testamente præsenterer hans mission som en messiansk tjeneste (f.eks. Johannes 13:1-17). Denne type magt blev en trussel mod de religiøse og politiske magthavere. Påskebegivenhederne fortæller historien om det dramatiske klimaks i konflikten mellem to modstridende visioner om autoritet: status quo's magt afsløres som dødens logik, mens forvandlingens magt er livets logik. Jesu autoritet forener både magt og magtesløshed. Således beskriver Kolossenserne 2:14-15, hvordan herskerne og magterne er afvæbnet, [s 119:] men samtidig gør det klart, at dette skete på korset, stedet for nederlag og magtesløshed. Så magt er ofte skjult under sin modsigelse. Der er magt i magtesløshed. Det er denne forståelse af magt, der danner grundlag for tjenende lederskab og diakoni. Lederskab som diakonia i Det Nye Testamente og i dagens kirke skal udtrykke kontinuitet med Jesus' diakonia. Det har at gøre med kirkens identitet og værdier. Dette indebærer forvandling i stedet for overholdelse af denne verdens standarder - en forvandling som Paulus beskriver i Romerne 12:1-2 [ksf: form af metamorpheå]. På denne måde repræsenterer diakonia en måde at være på, der giver plads til de marginaliserede. Diakonater ville så være tjenesten med en specifik opgave med at sikre, at dette virkelig sker. Det ville derfor skulle være en tjeneste med "advocacy" (forsvar af, kamp for) og profeti, at tale til fordel for de fattige og de tavse, ligesom profeterne gjorde i bibelske tider. Det ville også være en tjeneste med forvandling, i den forstand at diakonen ville være en kirkeleder, der er særligt engageret i at styrke og animere dem i periferien til aktiv deltagelse i et liv fyldt med tro, håb og kærlighed. Sådan et

diakonalt tjenende lederskab er en udfordring for en kirke, der er domineret af konformitet, konservatisme og institutionalisme. Kunne tjenende lederskab være instrumentet til at ændre denne situation? Kunne inspiration og impulser fra den globale syd, fra fattige og magtesløse kirker, hjælpe de rige og magtfulde kirker i Nord til at reagere på udfordringerne? Vigtige impulser for tjenende lederskab er kommet fra latinamerikansk og afrikansk befrielsesteologi. Her er kirkens centrum blandt de fattige, blandt dem i periferien og ikke i de indre cirkler af magt. Kirken er kaldet til at tjene, siger den teologi om befrielse. Hvordan kan kirken blive en kirke for de fattige? Og hvordan kan menigheden tage uretfærdighed og undertrykkelse seriøst? Kan den institutionelle kirke med dens hierarki tage form af at være i tjeneste og udøve politisk diakonia til forsvar for de svage og undertrykte?

Magt og sårbarhed²²

Magt, som er givet af Gud for at bringe orden og harmoni til verden, kan blive fordrejet og brugt til at dominere og manipulere. Bag en sådan korrupsion af magt taler Bibelen om onde kræfter, der er på spil - 'herskere og magter'. De synes at udøve deres magt imod Guds formål. Virkningerne af deres aktiviteter kan ses i samfundet, i den politiske sfære, [s 120:] i intellektuelt liv og endda i religiøse handlinger (Kol 2:20-23)²³. Et eksempel findes i det indiske kastesystem²⁴. Set ud fra dette perspektiv kan man betragte kastesystemet som et netværk af løgne skabt af destruktive kræfter. Magt kan dermed udøves inden for en netværk af strukturer, som i sig selv er fordrejet. I Kristus-begivenheden møder vi magt, men en magt, der er vendt på hovedet. I Bibelens billede af en forsonende Gud møder vi hans sårbarhed, og i Kristus gør Gud sig selv sårbar, i den grad at Jesus er Guds "sår i verden" (Kosuke Koyama)²⁵. Den sårbare Gud kalder os til at være sårbare, hvis vi vil være "sårede helbredere"²⁶ og passende udsendinge i hans tjeneste. Samtidig er der magt i magtesløshed. Det åbner op for en ny forståelse af, hvordan Guds magt er skjult under dens modsigelse (sub contrarie specie, som Martin Luther sagde). Tonen resonerer med det, Berhanu Ofga taler om, hvordan opdelingen inden for den etiopiske evangeliske kirke Mekane Yesus blev helet af ledere, der var blevet "sårede helbredere"²⁷. Årsagen til, at de blev formidlere af forsoning, var, at de selv var blevet sårede. De stærke og aggressive etiopiske kirkelige ledere indså deres sårbarhed, da Herrens ånd tog dem til side og viste dem, at de var årsagen til splittelsen i kirken. Vi kan høre det samme i de barske historier i dag om "de magtesløses magt". Det er sandt, at den kristne tro

skaber en ånd af optimisme og tillid, men en sådan tillid kan let blive en hindring for at gribe missionens sårbarhed - "sårbar mission" midt i et verdenssyn præget af frygt. Dette refererer både til mission i sammenhænge af fattigdom og til mission fra magtesløse. Det kan hævdes, at sårbarhed i den grad indeholder potentialet, evnen og magten til den nødvendige fornyelse af mission og kirke. På denne måde kan vi betragte sårbarhed som en aktiv betingelse for mission, i modsætning til synet på mission, som mange af os voksede op med, fra Vesten til resten af verden. Sårbar mission begynder nedefra. Samuel Escobar kalder det hjerteslaget og den drivende kraft bag al mission: "Der er et element af mysterium [s 121:] når dynamikken i missionen ikke kommer fra mennesker i positioner med magt og privilegier... men fra nedenunder, fra de små, dem der har få materielle, økonomiske eller tekniske ressourcer²⁸. Finder vi her en væsentlig årsag til kristendommens vækst blandt de fattige og forfulgte? "Mission fra oven" er forældet i en brudt verden. Tiderne har ændret sig; kirkerne i Vesten har mistet prestige og indflydelse eller er blevet fanget i spindelvævet af borgerlig religion. I alt dette er der et ekko af, hvordan Deutero-Esajas skildrer den lidende tjener. Bosch siger, at han... maler billedet af et Israel, der allerede har modtaget Guds dom og vrede, og som nu, præcis i sin svaghed og ringhed, bliver vidne til Guds sejr. Netop i øjeblikket for Israels dybeste ydmygelse og fortvivlelse ser vi nationerne nærme sig Israel og bekende: 'Herren... er trofast, Israels Hellige... har valgt dig' (Es. 49:7). I sin bog *Walking with the Poor: Principles and Practices of Transformational Development* taler Bryant Myers om 'Kristus fra periferien' - Kristus fra de magtesløse og foragtende geografiske og sociale margener i Israel. Meget af Jesu tjeneste fandt sted i Galilæa, i udkanten af Israel, i periferien. Hans arbejde blev udført blandt almindelige mennesker - toldere og syndere, de urene, de forstødte. Jerusalems politiske og økonomiske magt blev bange for denne sårbare magt og slog ham til sidst ihjel. Med dette i mente kan vi med fordel spørge os selv, hvor vi faktisk tror, at centrum er - centrum, der kan forvandle de fattige, stedet hvor Guds tåbelighed er klogere end menneskets visdom, og Guds svaghed er stærkere end menneskets styrke (1 Kor. 1:25). Måske er periferien slet ikke forladt af Gud. Myers tilføjer: Dette stiller nogle interessante spørgsmål til udviklingspraktikeren, især når man er involveret i advocacy-arbejde. Hvor er periferien i dag, og hvad betyder det at sige, at Jesus kan gøre den til centrum? Hvor er det rette sted for advocacy-arbejde? Hvad er det sandsynlige resultatet, hvis vi går til magtens centre på vegne af periferien? Er vi villige til at betale prisen? Hvor er de virkelige grænselinjer for transformation? Dem der gør tåbelighed til visdom og svaghed til styrke? Hvor er stederne, hvor den falske visdom i verden afsløres og erklæres som en løgn?³¹

[122:]

Magten i forsoning

I forbindelse med at skabe disciple taler Edinburgh 2010 Common Call om at tilbyde forsoning, vise kærlighed, demonstrere nåde og tale sandhed.³² Og rapporten om 'Mission and Power' understreger, at misbrug af magt skal udfordres i Åndens kraft. Denne kraft manifesteres i nåde, kærlighed, medfølelse og forsoning.³³ For flere årtier siden havde jeg en ven, Festo Kivengere³⁴ fra Uganda, som var et ægte barn af Østafrikas vækkelse.³⁵ Det centrale fokus i hans liv og evangeliske prædiken var forsoning; han blev biskop og en af lederne af African Evangelistic Enterprise. En af hans billeder var at sammenligne kristne ledere med balloner fyldt op med varm luft. Når sådanne balloner kommer i kontakt med hinanden, hopper de - og bliver ved med at hoppe. "Der er ingen vej til forsoning mellem mennesker fyldt med varm luft," sagde Kivengere. Nogen skal stikke et hul i dem med en nål. På samme måde skal Herren stikke et hul i dem af os, der er fyldt med varm luft, før forsoning kan finde sted. Korset kan stikke et sådant hul. Kivengere gav mig mange lektioner om ledelse og forsoning. Den sker i en sammenhæng af brud - det brudte forhold mellem Gud og menneskeheden, brud i området af menneskelige relationer og ofte brud inden for dagens kirke. 'Derfor,' sagde Kivengere til kolleger og venner, 'du skal være "brudt brød og udgydt vin" hvis du vil have Herren til at bruge dig i sin tjeneste som sendebud for hans forsonende kraft.' Tjenesten for forsoning vil tage mange former, men den vil altid omfatte funktionen af at være en 'mellemand' (jf. hvordan John V. Taylor [s. 123:] beskrev den Hellige Ånd som 'Gud som går imellem')³⁶ og som en tjeneste, der er indlejret i et fællesskab, hvor folk kan finde plads til glæde og smerte, til at være sårbare og overvinde frygt. 2 Kor. 5:14-21 berører selve nerven i forsoning. Det kan udtrykkes ved at bekræfte, at det er gennem Kristi kors, at det nye forhold mellem Gud og menneskeheden etableres (den vertikale dimension af forsoning). Paulus bruger de to ord 'i Kristus' til at forklare: 'I Kristus' betyder bogstaveligt talt, at det, der engang fandt sted 'i Kristus', er anvendeligt på dem, der befinder sig i ham. Udtrykket findes i en række paulinske tekster, som taler om at være korsfæstet, død, begravet og opstået med Kristus, endda om at være blevet skabt til at sidde med ham i himlen og om at fremstå med ham i herlighed. Når jeg læser disse tekster, har 'at være i Kristus' at gøre med mit historiske, konkrete liv - med dåb, med Hellig Nadver. Måden, Paulus taler om dåb i Rom. 6:1-11, beskriver det som at være inkluderet i Kristi historiske død og opstandelse selv. Derfor og kun derfor er jeg en ny skabning. Baggrunden er Adam-Kristus-parallellen (1 Kor. 15:22) og en forståelse af Kristus som en 'kollektiv person' [personality]. Men sagen er noget dybt eksistentielt: Hvad der skete med Kristus, er også sket med mig. I dåben er jeg død til eller for synden, og jeg har 'klædt mig i Kristus' (1 Kor. 12:13). I teologiske termer: de forløsende historiske begivenheder på korset og påskemorgen er sakramentalt tilegnet alle troende. Det nye liv, jeg nu lever, er Kristi liv, da jeg har del i det liv, der blev rejst fra graven på påskemorgen.³⁷ Paulus forstår dette helt bogstaveligt. Hvorfor er dette så vigtigt? Fordi det er historien om, hvordan

Gud i Kristus forsonede os, og er derfor historien, som han sender med os som hans ambassadører for at dele med andre: 'Bliv forsonet med Gud!' Dette er, hvad forsoning betyder: hvordan Guds kærlighed i Jesus Kristus forvandler fjender til venner og dermed skaber fred. Brødrene og søstre i den østafrikanske vækkelse har gentaget dette: det er umuligt at forblive tro mod Det Nye Testamente og ikke anerkende Kristi offer på korset som centrum - 'udgydelsen af hans blod', opfordringen til at få mine klæder vasket rene i Lammets blod. Her er kernen i tjenende lederskab

Konklusion

Kristen mission lever med spændingen og ambivalensen mellem magt, magtesløshed og sårbarhed. Alt for ofte har kristen mission taget parti med dem i magtpositioner, [s. 124] men den har også fundet sin plads blandt marginaliserede og lidende mennesker. Det er kritisk vigtigt at være opmærksom på risiciene ved at befinde sig i magtens centre, og det er bibelsk essentielt at placere os selv blandt de marginaliserede. Lederskab på periferien er tjenende lederskab - diakonale ledere, der fortæller myndighederne i centrum, hvad der sker i marginale og grænseområder. Kilden til magt i kristent lederskab ligger i at identificere sig med og efterligne den lidende tjener (æbed Yahweh). Det er her, vi finder ægte styrke, som åbner muligheder. Gud øger sin magt og myndighed ved at dele sin magt/magtløshed med os på korset og påskemorgen, så vi er i stand til at deltage med Ånden i hans mission til verden.

Noteapparat

1 Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (New Delhi: Sage Publications, 2011), 7. 2 R.K. Greenleaf, *The Servant as Leader* (Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center, 1970); *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977). 3 M.L. Farling, A.G. Stone and B.E. Winston, 'Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research', in *Journal of Leadership Studies* (1999: 6), 49-71; S. Sendjaya and J.C. Sarros, 'Servant Leadership: Its origin, Development, and application in Organizations', in *Journal of Leadership and Organization Studies* (2002: 9), 57-64. 4 Northouse suggests that Greenleaf was inspired by Hermann Hesse's novel, 'The Journey to the East' (1956) about a group of travellers accompanied by a servant who does menial chores but also sustains the travellers with his spirits and song. When the servant becomes lost and disappears, the travellers fall into disarray. Without the servant, they are unable to carry on. He emerged as a leader by caring for them (Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, 385). 5 See Gottfried Osei-Mensah, *Wanted: Servant Leaders. Theological Perspectives in Africa* (Achimota, Ghana: Africa Christian Press, 1990), and Chua Wee Hian, *The Making of a Leader. A Guidebook for Present & Future Leaders* (Downers Grove, IL: IVP, 1987). *Servant Leadership* [113

6 Knud Jørgensen, *Equipping for Service: Christian Leadership in Church and Society* (Oxford: Regnum, 2012), 23-24.

7 George Mallone, *Furnace of Renewal* (Downers Grove, IL: IVP, 1981), 86. 8 Tormod Kleiven, 'Åndelig lederskap og maktforståelse' (unpublished paper, 2011).

9 For this section, see Knud Jørgensen, 'Power in a Vulnerable World: Sharing in Partnership', in Knut Edvard Larsen and Knud Jørgensen (eds), *Power and Partnership* (Oxford: Regnum, 2014), 141-42. 10 See Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), 229; Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Los Angeles, CA: Sage Publications, 2010), 7-8.

11 Northouse, *Leadership*, 7. 12 Hershey, Blanchard and Johnson, *Management of Organizational Behavior*, 231- 32. 13 Hershey, Blanchard and Johnson, *Management of Organizational Behavior*, 232.

15 14 Hershey, Blanchard and Johnson, *Management of Organizational Behavior*, 241. 15 See Jørgensen, *Equipping for Service*, 141-42.

16 LWF, *Diakonia in Context. Transformation, Reconciliation, Empowerment* (Geneva: LWF, 2009), 45. 17 Kirsteen Kim and Andrew Anderson, *Edinburgh 2010: Mission Today and Tomorrow* (Oxford: Regnum, 2011), 1. 18 For this section, see Jørgensen, *Equipping for Service*, 29-30. 19 John N. Collins, *Diakonia: Re-interpreting the Ancient Sources* (New York: Oxford University Press, 1990). 20 Kjell Nordstokke, *Liberating Diakonia* (Oslo: Tapir akademisk forlag, 2009), 83.

21 Nordstokke, *Liberating Diakonia*, 84. 22 For this section, see Jørgensen 'Power in a Vulnerable World. Sharing in Partnership', 149-50.

23 See Knud Jørgensen, 'Spiritual conflict in a socio-political context', in A. Scott Moreau, Tokunboh Adeyemo, David Burnett, Bryant L. Myers and Hwa Yung, *Deliver Us from Evil: An Uneasy Frontier in Christian Mission* (Monrovia, CA: Marc, 2002), 213-30. 24 See Michael Amaladoss, SJ, 'Power and Partnership in Hinduism', in Knut Edvard Larsen and Knud Jørgensen (eds), *Power and Partnership* (Oxford: Regnum, 2014), 94ff. 25 Kosuke Koyama, *No Handle on the Cross* (London: SCM, 1977), 28-43. It is also here that Koyama distinguishes between the crusading and the crucified mind. 26 Henri Nouwen, *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership* (London: Darton, Longman & Todd, 1990). 27 Berhanu Ofga, 'The Experience of Reconciliation in the Ethiopian Evangelical Church Mekane Yesus', in Robert Schreiter and Knud Jørgensen (eds), *Mission as Ministry of Reconciliation* (Oxford: Regnum, 2013), 175ff.

28 Samuel Escobar, *A Time for Mission* (Leicester, UK: IVP, 1995), 17. 29 See also Jørgen Skov Sørensen, '“Jo, alt har sin tid, intet er evigt...” – om autencitet i den missionerende folkekirke', in Mogens Mogensen (ed), *Menighedsformer og mission: Den mangfoldige kirke.2* (Copenhagen: Unitas, 2014), 75. Sørensen here highlights those elements of mission characterised by authenticity, marginality and humility. 30 David J. Bosch, *Transforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission* (Maryknoll, NY: Orbis Books, 1991), 18. 31 Bryant L. Myers, *Walking with the Poor: Principles and Practices of Transformational Development* (Maryknoll, NY: Orbis Books, 2000), 33ff.

32 Kim and Anderson, *Edinburgh 2010: Mission Today and Tomorrow*, 1-2. 33 Kim and Anderson, *Edinburgh 2010: Mission Today and Tomorrow*, 146. 34 Bishop

Festo Kivengere (1919-1988) was a Ugandan Anglican Christian leader referred to by many as 'the Billy Graham of Africa'. He played a key role in a Christian revival in south-west Uganda, but in 1973 was urged to flee to neighbouring Kenya in fear for his life after speaking out against President Idi Amin's tyrannical behaviour; after his colleague, Archbishop Janani Luwum, had been murdered, allegedly on the orders of Amin. Kivengere later wrote the book I Love Idi Amin to emphasize the qualities of forgiveness for those who have wronged you and love for those who persecute you. Kivengere stated, 'On the cross, Jesus said, "Father, forgive them, because they know not what they do." As evil as Idi Amin is, how can I do less toward him?' See Anne Coomes, Festo Kivengere: A Biography (Eastbourne, UK: Monarch, 1990). 35 The East Africa Revival was an important renewal movement within Evangelical churches in East Africa during the late 1920s and 1930s. The revival began at a Church Missionary Society mission station in the Belgian territory of RuandaUrundi in 1929, and spread to Uganda, Tanganyika and Kenya during the 1930s and 1940s. The revival contributed to the significant growth of the church in East Africa in the 1940s through to the 1970s, and even till now. It also had a visible influence on western missionaries who have been observer-participants of the movement.

36 John V. Taylor, The Go-between God: The Holy Spirit and the Christian Mission (London: SCM, 1972). 37 See, in this regard, Herman Ridderbos, Paul: An Outline of His Theology (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1975), 58ff.

Hele værket "Mission and Power. History, Relevance and Perils" kan downloades her:

<https://digitalshowcase.oru.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=re2010series>

Oversætterens efterskrift: Hvorfor denne oversættelse

Forfatteren Knud Jørgensen var en af mine mentorer i missionsammenhæng og en god ven. Jeg foreslog ham, kort før hans alt for tidlige død, at jeg oversatte denne artikel "Servant leadership: power, vulnerability and Reconciliation" til dansk. Det gjorde jeg fordi jeg har arbejdet en del i kirkelig sammenhæng med ledelse og mobning. Jeg så og ser mange pointer i artiklen som rækker langt udover den specifikke missionsammenhæng, og derfor også har almen interesse. Interessant er det at eftertænke ledelsesfilosofi ud fra noget der lidt bredt kan kaldes et bibelsk tankesæt, med afsæt i dels Jesu forkyndelse dels i den teologiske forståelse af hans forsoningsdød. Det må være af særlig interesse for kirkelige organisationer og institutioner, selvfølgelig, men også udover det. Det måtte jeg endelig gøre, sagde han. Mange ting forsinkede det lille projekt, men ledelsesproblematik er måske mere presserende end nogen sinde. Vi ser nedslidning og urimelig behandling af medarbejdere i mange sammenhænge. Det er blandt andet fordi en bestemt ledelsesstrategi holder skansen, undertiden kaldt New Public Management. Det er en strategi som har skabt et hårdt arbejdsmiljø mange steder. Og det er en strategi som kommer under kritik af konceptet "Servant leadership".

Kristen Skriver Frandsen

