

## Hopp inför framtiden

*Hur kan en församling vända en negativ utveckling där medarbetare känner oro och rädsla inför framtiden och medlemstalen sjunker? Jan-Olof Aggedal talar i denna artikel om kyrkligt ledarskap i en tid som präglas av stora organisatoriska förändringar inom Svenska kyrkan.*

**K**an man tala om hopp inför framtiden när tidsandan andas pessimism?

Kan man tala om hopp inför framtiden när viktiga och nödvändiga strukturomvandlingar gör så att medarbetare går på knäna av oro och rädsla? Förändringar skapar alltid oro och osäkerhet, men all förändring är inte av ondo. På samma sätt är inte all förändring av godo. Det behövs en balans så att det blir det jämvikt. Det behövs en balans mellan gammalt och nytt, en balans mellan gedigen erfarenhet och prövande nyfikenhet. För att hoppet inför framtiden inte ska stanna vid ett hopp, stanna i en besvikelse över att det inte blev mer, tror jag att vi ska ta vara på det goda i vår historia och med nyfikenhet, kreativitet och kärlek vilja utveckla framtiden och utvecklas inför framtiden.

### Se möjligheterna

Hur kan vi tänka för att vända trenderna och gå mot strömmen? En församling mot strömmen är en församling som i en eller flera verksamhetsgrenar har en uppåtgående statistisk trend. Som obotlig optimist försöker jag se möjligheter, inte hinder. Att identifiera möjligheterna ger ett sunt hopp för framtiden. Det är möjligheterna, inte hindren, som gör att en församling går mot strömmen. Vägen kan vara lång. En möjlighet man ser kan kanske inte genomföras förrän man tillsammans gått ytterligare ett stycke på vägen och kanske hittat en finansiering.

### Uppmuntra varandra

I allt mitt ledarskap har Hebreerbrevets ord väglett mig: "Uppmuntra

varandra varje dag, så länge man kan säga idag" (Hebr 3:13). För att komma framåt och lyckas behöver vi ledare i församling, på stifts- och nationell nivå som drivs av nyfikenhet. Ledare som odlar kreativitet, såväl hos sig själva som hos sina medarbetare. Ledare som drivs av kärleken till Jesus och till sina medmänniskor. För att komma framåt, för att kunna hoppas på framtiden, behöver vi alla älska Jesus. Att älska Jesus är grunden för allt vi gör, för allt vad vi är. För att kunna hoppas på framtiden behöver vi vara nyfikna och kreativa med människors och kyrkans bästa för ögonen. För att kunna hoppas på framtiden behöver vi bäras av en vision och våga tro att det är möjligt. Våga tro att framtiden tillhör oss. Här har vi en utmaning för framtiden. Kommer de nyfikna, de vagt troende, de som längtar, kulturbärarna att våga synas i kyrkliga sammanhang när endast en minoritet av befolkningen finns där?

Vi behöver uppmuntra varandra varje dag att våga, att i ord och handling visa att vi är kristna. Hoppet för de människor som dröjer på steget är förebilder, någon som går före, någon som vågar, kanske så enkelt som vänninnan som utan att skämmas gick med sina barn i gudstjänsten.

### "Bygg team – bygg församling"

För att bygga församling behöver vi bygga teamet, att skapa trygghet hos medarbetarna, att hjälpa dem att lita på varandra, att få dem att tänka och känna *vi* mer än *jag*. Det handlar om att som ledare ge förtroende, att tydligt signalera att jag litar på dig, jag förväntar mig att du klarar en uppgift, jag förväntar mig att du är lojal

mot kyrkans och församlingens mål och uppdrag, jag förväntar mig att du är en god arbetskamrat som bidrar till helheten utifrån den unika person som du är. Att bygga team handlar i denna fas väldigt mycket om, förtroende – att lita på varandra, om ärlighet, om lyhördhet för varandras behov och rädslor, att ta vara på det goda och bygga vidare på det. Under denna process behöver vi regelbundet fira mässa tillsammans. Smärtamt nog tror jag att det är vanligt att medarbetarna inte regelbundet firar mässa tillsammans. Vilken upplevelse det blir för församling, gudstjänstfirare, medarbetare, kyrkvårdar, kör och så vidare när det kryllar av präster, diakoner, frivilliga och anställda medarbetare runt altaret. De som aldrig tidigare varit på varandras gudstjänster står sida vid sida. Den upplevelsen, vågar jag påstå, bidrar i hög grad till att forma teamet av frivilliga och anställda medarbetare.

### Förändring

I en förändringsprocess är det inte bara viktigt att ha tydliga mål utan även att vara tydlig med vilka ramar som gäller såväl för processen som för målet. Så som ledaren agerar så agerar medarbetarna. Ledaren sätter normen genom sitt sätt att formulera vad en församling är och vad det är att vara medarbetare i en församling. Församlingens kultur som helhet och inte minst arbetsplatskulturen i församlingen påverkas i allra högsta grad av vem som fått förtroendet att vara församlingens kyrkoherde. Som den som leder allt arbete i församlingen är det kyrkoherdens uppgift att vara den främste teologen, inte nödvändigtvis den bäst utbildade teologen,

men att vara *teolog* och *visionär*, att bygga kyrka, församling, på just den ort, med just de människor som lever och verkar där. Vi kyrkoherdar är ganska släta figurer, vi är ingenting utan våra frivilliga och anställda medarbetare. Jag skulle önska att fler ledare, kyrkoherdar och andra, inte så ofta tänker ”allt ljus på mig”, utan snarare tänker ”vem är bra på detta?” Vem ska jag lyfta fram? Vem ska få förtroendet, chansen att växa lite till, känna att hon duger, att hon kan. ”Uppmuntra varandra varje dag så länge man kan säga idag.” En del av hoppet inför framtiden ligger i ett tydligt ledarskap med ledare som vet vad de vill, med ledare som är trygga i sig själva, som vågar låta andra ta plats. En ledare som är trygg i sig själv skapar, utan att hon kanske tänker på det, en trygg kultur, där det är tillåtet att lyckas att växa och där det är tillåtet att till och med misslyckas. En trygg ledare ger förtroende samtidigt som hon litar på medarbetarna.

### Förtroende

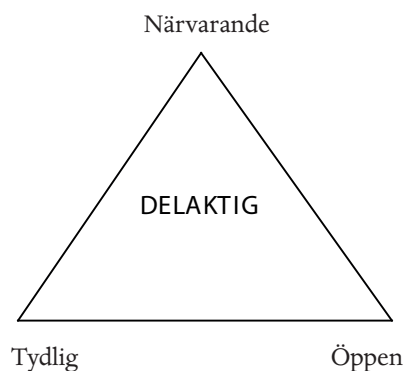
I en förändringsprocess är det viktigt att så många som möjligt är delaktiga i processen. Alla kan inte och ska inte vara beslutsfattare, men vad som har beslutats och konsekvensen av besluten måste omedelbart kommuniceras till dem som är berörda. Det finns nog ingenting som stör en process så mycket som ovisshet, undran och hemlighetsmakeri. Den som vet känner sig delaktig i processen och är mer lojal med processen än den som inte vet. Det handlar om att bygga förtroende. När ett ömsesidigt förtroende finns uppstår ett utrymme och en frihet för människor att vara kreativa och innovativa utan att undergräva processen. Jag skulle till och med vilja säga att när ett ömsesidigt förtroende finns uppstår ett utrymme och en frihet för medarbetarna att vara kreativa och innovativa samtidigt som de blir mer lojala med församlingen och Kristi kyrka. Det ömsesidiga förtroendet får ytterligare en effekt, att medarbetaren växer i sin roll och som individ.

Kyrkorådets ordförande och arbetsutskottet är nyckelpersoner. Utan

fullt stöd från dem är arbetet svårt, för att inte säga näst intill omöjligt. För varje negativ händelse, för varje sammanhang som inte fungerat optimalt, försök se utvecklingspotentialen. Se möjligheter, inte hinder.

### Bygg församling, skapa en vision

En vanlig vision i många församlingsinstruktioner är ”att Gud till ära göra Jesus Kristus känd, trodd, älskad och efterföljd”. För att göra visionen konkret bestämde vi oss i Lomma församling för att skapa delaktighet genom att vara öppna i det vi är och gör, vara tydliga i det vi är och gör samt vara närvarande i det vi är och gör, vilket kan illustreras genom följande figur.



Delaktighet i församlingens tro och liv, vilket skapar relation till Gud i Jesus Kristus och till medmänniskor. Vi ser ett växande behov av att skapa mötesplatser för det öppna samtalet. Mötesplatser såväl för den sociala gemenskapen, mötesplatser utan annat krav än att bara få vara, men även mötesplatser för reflektion. Vi ser behovet en öppen hållning inför människors behov, av träffpunkter, såväl spontana som organiserade. Vår strävan är att med ett centralt trosinnehåll, möta människor i deras förväntningar och hjälpa dem att uppleva riterna och tron som något mer än tomma traditioner. Detta kan vi göra genom att möta de människor som vi möter med omsorg, kärlek, respekt och tålmod. Det handlar om professionellt bemötande, att ge tid och vara medveten om att vissa saker får ta tid. Det handlar om att skapa en atmosfär som är tillåtande och frigö-

rande, som skapar trygghet och där människor blir sedda och bekräftade så att de kan växa och mogna till de människor som de är skapade till att vara. Att mogna är en process som kräver att man kan känna sig trygg och delaktig. Vi vill skapa delaktighet genom att vara öppna i det vi är och gör, vara tydliga i det vi är och gör samt vara närvarande i det vi är och gör. För att vara med och skapa en delaktighet behöver vi vara närvarande, behöver vi leva i spänningsfältet mellan öppenhet och tydlighet. Öppenhet mot världen och tydlighet i vad vi tror, lär och bekänner. Det är när man är nyfiskt närvarande i ett sådant spänningsfält som delaktigheten kan blomstra.

### Hopp inför framtiden?

Hoppet för framtiden ligger i utmaningen att inte sekulariseras inifrån. Att hjälpa människor, inte minst de kyrkotillhöriga, att upptäcka den skatt som ligger fördold i deras liv, hos de flesta sedan deras dop. En församling som vill gå mot strömmen måste satsa på undervisning och samtal, på mötesplatser där människor tillåts växa, där livets och trons frågor upplevs som fullt naturliga. I en församling som vill gå mot strömmen måste medarbetarna vilja och tillåtas prioritera kyrkliga handlingar. Ett dop, en vigsel, en begravning är ingen ”förrättning” som man suckande genomför för att man måste, utan ett unikt tillfälle till ett treenigt möte mellan kyrkotillhöriga, kyrkotjänare och den Gud som välsignar dopkandidaten, brudparet, den döda och de sörjande. I de kyrkliga handlingarna är det vår uppgift att formulera trostolkningar som människor kan tyda sina liv utifrån.

Allt arbete i församlingen får sin näring och legitimitet i gudstjänsten. En kristen församling med gudstjänsten i centrum och ett kristet budskap som gör kyrkan till något annat än en förening, ger hopp för framtiden. Det är inte säkert att denna hållning ger så många fler aktiva men det skapar respekt. Kyrkliga handlingar behöver kvalitetssäkras. Många församlingar slarvar med kyrkliga handlingar.



Kyrkliga handlingar får ta tid, människor ska känna att de blir tagna på allvar.

Kyrkans undervisning kan beskrivas som ett förhållningssätt där nyckelordet är nyfikenhet på livet. Ett diakonalt förhållningssätt ska prägla hela församlingen och dess verksamhet. Mötet med människor ska präglas av delaktighet, respekt och solidaritet. Diakoni utövas inte endast av diakonen utan är främst ett förhållningssätt som alla döpta, anställda och frivilliga, bör sträva efter att utöva. När mission och diakoni är närvarande i församlingens arbete befruktar de varandra och fungerar som en hjälp för människor att tyda sina liv. På samma sätt som allt församlingsarbete skall ha ett diakonalt förhållningssätt bör allt församlingsarbete ha ett missionerande förhållningssätt. Mission handlar om att möjliggöra mötesplatser där människor kan dela erfarenheter och upplevelser av sökande, tro och tvivel.

Uppmuntra de ideella medarbetarna. Låta dem känna att de ingår i en gemenskap som är större än den lilla del där de själva medverkar. Företrädare för alla församlingarna som gick mot strömmen lyfte på ett eller annat

sätt fram lyhördhet som en strategi och arbetsmetod som var betydelsefull för utvecklingen. "Lyhördhet, dels inför församlingsbornas behov och önskemål, dels inför omvärldsfaktorer som har att göra med hur den lokala befolkningens karaktär utvecklats och förändrats, i demografisk, social och etnisk mening".

### Gediget hantverk

"Bakom det framgångsrika arbetet", skriver Dag Tuvelius, "döljer sig varken några sensationella eller hemliga knep. I den meningen är 'församlingar mot strömmen' lika spännande som telefonkatalogen. Vad den visar är snarare att strävsamt kyrkligt vardagsarbete lönar sig. Gediget hantverk från grunden. Inga quickfix eller smarta genvägar". Hoppet för framtiden för vår kyrka finns i att vara kyrka. Ett strävsamt kyrkligt vardagsarbete där ett möte mellan människa och människa och mellan människa och Gud sker. Hoppet inför framtiden finns i ett strävsamt arbete med gudstjänster och kyrkliga handlingar. Gediget hantverk från grunden.

I Lunds stift försöker vi implementera det gedigna hantverket utifrån visionen:

*Bottna i nåden, skapa i världen  
Inspirera lärande och samlas kring hoppet ...  
... med dopet som grund...  
... för att möta livets och världens utmaningar.*

När vi bottnar i nåden och skapar i världen finns det hopp för framtiden.

JAN-OLOF AGGEDAL

TD, kontraktsprost i Lunds stift

### Referenser

Artikeln bygger på min föreläsning vid konferensen Se framtiden, 2013-02-06. Konferensen finns dokumenterad på seframtiden.wordpress.com med bl.a. filmer från samtliga föreläsningar.

Andreas Sandberg, *Församlingar mot strömmen. Befolkningsförändringar och verksamhetsutveckling på regional och lokal nivå inom Svenska kyrkan*. 2009, s. 5.

KO 2 kap. 5 §.

Sandberg 2009, s. 48.

Dag Tuvelius, "Kan Lomma kan också andra", ledare i *Kyrkans Tidning* 25 februari 2010.

Lunds stifts vision. Antje Jackelén, *Gud är större*, Lund 2011.

★ Även publicerad på hemsidan

## SVENSK KYRKOTIDNING FINNS OCKSÅ PÅ FACEBOOK

Gå till [facebook.com/svenskkyrkotidning](https://www.facebook.com/svenskkyrkotidning)  
och klicka "Gilla" för att få kontinuerlig  
information och uppdateringar om  
Svenska kyrkans viktigaste kritiska röst