



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för humaniora

---

## Andligt ledarskap i Svensk kyrklig kontext.

Hur beskriver åtta kyrkoherdarna i ett norrländskt stift sitt andliga ledarskap i Svenska kyrkan

Marie Hafstad-Eriksson

2016

Uppsats, Avancerad nivå (magisterexamen), 15 hp  
Religionsvetenskap  
Program

Religionsvetenskap med inriktning mot kultur och identitet  
Handledare: Caroline Gustavsson  
Examinator: Jari Ristiniemi

---

**Abstract**

This is a study of spiritual leadership to examine the spiritual leadership in the Swedish church. I have interviewed eight priests about their work as a spiritual leader. Some of them worked in the north of Sweden in small communities. Others work in a community nearby a bigger city in north of Sweden. They are all leaders of the staff in their church and I find that they had too much administrative work to do and some felt that they didn't have enough time for the spiritual leadership. They all say that Jesus Christ was their ground and the new testimony. They all thought that a spiritual leader should inspire and support people, some of them thought about their own church and the people around were like their ships and they will help and look after everybody. Some of them thought to be a spiritual leader is a work and when they didn't work their own family was the most important. Spiritual leadership can be to inspire and support other people.

Keywords: Spiritual Leadership, Swedish church, priest, faith, Christianity, Jesus Christ

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	1
Disposition.....	2
Tidigare forskning.....	3
Sammanfattande avslutning.....	6
<b>Teori</b> .....	8
<b>Metod</b> .....	10
Intervju som metod.....	10
Urval och begränsningar.....	10
Transkribering.....	11
Avgränsningar.....	12
Analysarbetet.....	12
<b>Resultat och analys</b> .....	14
Analys.....	14
Undersökning.....	14
Jesus Kristus och evangelierna.....	14
Det andliga ledarskapet och kyrkoordningen.....	17
Litteratur och utbildning.....	18
Behövs ett andligt ledarskap i världen?.....	20
Teoretisk belysning.....	21
<b>Diskussion</b> .....	29



## **Inledning**

I denna studie har jag valt att undersöka andligt ledarskap. Mitt intresse för detta väcktes under en föreläsning vid Gävle Universitet. Föreläsaren utgick från frågan om världen idag behövde ett andligt ledarskap och berättade om Michael Foucault som i början av sin karriär ansåg enastående men började mer och mer förespråka ett andligt ledarskap i världen. Foucault ansåg att endast ett andligt ledarskap skulle kunna rädda vår värld från miljöförstöring och krig. Han ansåg att mullorna i Iran var ett utmärkt exempel på ett bra andligt ledarskap (föreläsning 2016-01-28) Samtida forskare trodde han blivit tokig och hans teorier blev starkt ifrågasatt. Så här i efterhand har vi sett att mullornas styre i Iran kanske inte är det bästa andliga ledarskapet men att världen är i behov av ett gott andligt ledarskap (föreläsning, 2016-01-28).

Världen idag har förändrats en hel del och religion har kommit att bli en större del av olika konflikter och krig som finns. Det finns olika typer av andligt ledarskap och ledarskap som inte är andligt. Mitt intresse väcktes inför frågan hur andligt ledarskap i Svenska kyrkan ser ut och beslöt mig för att intervjua flera kyrkoherdar om deras arbete som andliga ledare i ett sekulärt Sverige. Jag har valt fokusera på andligt ledarskap hos kyrkoherdar i Svenska kyrkan detta för att kunna utforska hur andligt ledarskap kan fungera i ett sekulärt Sverige. Jag är nyfiken på hur dem mixar andligt ledarskap med att vara arbetsledare för ett arbetslag.

Den tidigare forskningen säger att för några decennier sedan var kyrkoherdetjänsten en naturlig avslutning på en lång karriär som präst. Det var många pastorat med få anställda. Nu förtiden är det färre pastorat och arbetet som kyrkoherde en heltidsuppgift där vanliga prästliga uppgifter ingår med begränsad omfattning. Förr var kyrkoherden nästan den enda anställda nu finns, diakoner, barn och ungdomsanställda, kyrkogårdsarbetare med flera. I kyrkoordningen har kyrkorådets och kyrkoherdens gemensamma ansvar för kyrkans grundläggande uppgift blir fastställd (Hansson 2004).

Deras arbete som andlig ledare måste vara mycket svårare idag när inte så många öppet säger att dem är kristna. Hur ser deras andliga ledarskap ut idag i den kontexten där

svenska samhälle är sekulariserat och kristendom har marginaliserats i vardagen. Därför tog jag med David Thurfjells bok *Det gudlösa folket, de prostkristna svenskarna och religionen* för att jämföra hans forskning om att kristendomen kommit i skymundan i dagens sekulära Sverige och kanske till och med blivit lite ”fult att prata om” som en av informanterna i Thurfjells bok säger (Thurfjell 2015). Min nyfikenhet väcktes över hur kyrkoherdarna gör för att utöva sitt andliga ledarskap i det sekulära Sverige. Är det så att kristendomen har blivit ”pinsam” och att de märker av det? På vilket sätt i så fall utövar de sitt andliga ledarskap för att bygga upp förtroendet för Svenska kyrkan i Sverige. Intressant är också hur de arbetar för att göra kyrkan levande och accepterad igen. Syftet med uppsatsen är att studera beskrivningarna av andligt ledarskap i Svensk kyrklig kontext.

## **Disposition**

I detta inledande kapitel beskriver jag hur jag fick uppslag till att skriva om andligt ledarskap efter att jag via internet deltagit i en föreläsning på Gävle Universitet den 28 januari 2016. Där står också mitt syfte med studien och mina forskningsfrågor

I kapitel två presenterar jag vilken tidigare forskning som använts i denna uppsats. Jag beskriver också vilka sökvägar som använts och varför just den tidigare forskning eller läromaterial använts och en del begrepp kommer att förklaras som använts i min analys. Kapitel tre beskriver vilken teori jag har utgått ifrån när jag analyserat mitt material. Fjärde kapitlet berättar jag om min metod för att genomföra undersökningen. Min uppsats syfte och frågeställning. Därefter kommer kapitel fem med undersökning och analys av mitt material. Där tar jag hjälp av tidigare forskning och riktlinjer inom Svenska kyrkan. Även om Sanders bok är en lärobok om andligt ledarskap i kristen kontext så ligger Sanders bok till grund för min teori när det gäller vad andligt ledarskap är i en kristen kontext.

I den avslutande diskussion i kapitel sex så diskuterar jag vilket svar mina frågor fick utifrån informanternas svar och analysen av mitt material med hjälp av tidigare forskning, Sanders bok och kyrkoordningen.

## Tidigare forskning

Jag har via bibliotekets webbsida sökt i diva efter litteratur om forskning när det gäller andligt ledarskap. Jag hittade inte så mycket i ämnet andligt ledarskap i kristen kontext och tidigare forskning på denna sajt. Några tips om böcker fick jag av Jari Ristiniemi om andligt ledarskap och en sådan bok är till exempel Gary Yukls bok, *Ledarskap i organisationer*, som finns här nedan. MinHandledare Caroline Gustavsson har gett flera tips på böcker och en sådan bok är till exempel, David Thurffjell, *Det gudlösa folket, de prostkristna svenskarna och religionen*. Kyrkoherdarna i intervjuerna gav förslag på flera andliga ledare som de tyckte var bra. Två av dessa, Nelson Mandela och Mahatma Gandhi har jag tagit med i min teoretiska belysning av intervjuerna. Jag har också tagit med en bok om Nelson Mandela och en doktorsavhandling om Mahatma Gandhi i den tidigare forskningen. I boken *Från Jesus till Moder Theresa*, av Alf Tergel så hittar jag verktyg för min analys av intervjuerna också. Lee G Bolman & Terrence E Deal har skrivit en bok om heter *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*, i denna bok kommer HR-perspektivet fram tydligt.

## Tidigare forskning

Yukl, Gary, *Ledarskap i organisationer*, är en bok som behandlar flera olika ledarskapsformer, bland annat andligt ledarskap. I sin bok har han sammanställt andras forskares resultat. Ett andligt ledarskap kan stärka medarbetarnas inre motivation skriver Yukl. Andligt ledarskap finns ofta i religion med det behöver inte vara så. Den definition av andlighet som finns i denna bok är att det måste finnas någon form av transcendens utöver självet. Personen i fråga känner någon form av ”kall” eller öde och föreställningen att ens aktiviteter, inklusive arbetet, har en mening och ett värde utöver att vara instrumentellt för att uppnå ekonomiska förmåner eller självtillfredsställelse. Allt hör ihop med altruistisk kärlek som förknippas med värderingar som vänlighet, medkänsla, tacksamhet och så vidare. Forskningen kring andligt ledarskap kommer ifrån angränsande ämnen som till exempel medicin eller positiv psykologi. Begränsningarna för teorin kring andligt ledarskap menar Yukl (2012) är att den inte visar hur tydligt ledarens värderingar och förmågor påverkar ledarens agerande. Hur mycket som är kall eller gemenskap är inte heller tydligt. Yukl anser att mer forskning behövs (Yukl 2012).

*Nya perspektiv på organisation och ledarskap* av Bolman & Deal. På de områden där man idag inom företag och organisationer talar om ledarskap lyfter man till exempel fram Human Resources-Perspektivet (HR-perspektivet), vilket går ut på att man kan anpassa en organisation efter mänskliga behov i gruppen och på så sätt påverka gruppdynamiken på ett positivt sätt. I denna bok beskriver bland annat Bolman & Deal Maslows behovspyramid där människans behov delas in i fem kategorier där behov ett måste tillfredställas innan man kan gå vidare och uppnå/ tillfredsställa nästa nivå. Genom en medvetenhet om relationerna och dess betydelse för processen kan ledaren hjälpa utvecklingen framåt både för individen och också organisationen.

*Leadership, organizational Success Through Leadership*, Jim Collins m.fl. Är en bok som handlar om hur ledarskap idag i olika konstellationer har utvecklats från ett totalitärt ledarskap inom till exempel politik och företag till ett ledarskap som innehar mer känslor. Här behandlas också ledarskap och dagens viktigaste förslag för ledarskap genom strategi och innovation. Olika nyckelbegrepp som att en ledare formas av de händelser som skett i livet och att unga ledare har svårare att behålla sin profil eftersom de inte har så stora erfarenheter och tilltro på sig själv. En ledare måste ta sina egna och andras känslor i beräkning. Ett ledarskap där ledaren betraktas som en hjälte, är ute men autentiskt ledarskap är inne. En ledare ska ha en viss form av karisma och lite mörkare sidor. Fokus finns också i på ledare-följare begreppet. Med detta begrepp menas att en leder och den andra följer och innebär att stå ut med sin chef och samt hur beroende dessa blir av varandra. Ledarskap inbegriper hela livet och hur kan en ledare skapa balans i sitt ledarskap? Många teorier finns om hur en bra ledare ska fungera och många av dessa påminner om andligt ledarskap (Crainer & Dearlove 2014).

*Spiritual Leadership, principles of excellence for every believer*, J. Oswald Sanders, Är en bok som beskriver hur det andliga ledarskapet ska se ut i en kristen kontext enligt Sanders. Det andliga ledarskapet handlar mycket om att tjäna skriver han. En riktig andlig ledare har stort fokus på service. För att bli ledare i kyrkan krävs styrka och tro skriver Sanders. En andlig ledare ska också influera andra och andligt ledarskap kräver en andlig styrka. I boken ger han också skillnader mellan vanlig ledare och en andlig ledare och några av dem är att, en naturlig ledare tror på sig själv men en andlig ledare tror på gud. En vanlig ledare är inte beroende av någon men en andlig ledare litar på



gud. Dessa och många fler liknelser finns i boken. Sanders bok är en lärobok och är lämplig för en ny ung kyrklig ledare för utbildning till en bra andlig ledare och innehåller många fler egenskaper som en bra andlig ledare ska vara.

Från boken *Polemik eller Debatt, nutida religionsteologiska perspektivet bland kristna och muslimer* så har jag läst en artikel av Kajsa Ahlstrand, kristen- muslimsk dialog och debatt och där diskuterar hon om ett andligt ledarskap hos olika ledare i världen och att det behövs ett andligt ledarskap med kristna förtecken eftersom kristen tro är förlåtelse och inte för vapen och krig. Genom dialog ska olika grupper av kristna och muslimer i världen kunna mötas i debatter som blir till dialoger och en möjlighet för fred i världen.

*Nelson Mandela* av Sten Rylander beskriver hur Nelson Mandela blivit en av vår tids stora ikoner och på vilket sätt hans ledarskap har inspirerat och påverkat många människor. Både de som varit ledare inom politik och andra typer av ledare. Sten Rylander var ambassadör i Sydafrika och träffade Nelson Mandela personligen. Denna bok är inte en vetenskaplig avhandling men handlar mycket om tolerans och ledarskap.

*Från Jesus till moder Theresa* är en historiskt skriven bok av Alf Tergel. Boken ger ett historiskt perspektiv på kristendomen och kyrkans ställning i dagens och morgondagens värld. Bokens tema är miljö kontra kristendomen och är en introduktion till kristendomens historia. Alf Tergel är professor i kyrkohistoria vid Uppsala universitet.

*Ickevåldsaktion. En social praktik av motstånd och konstruktion*, författare är Stella Vinthagen. Denna doktorsavhandling fanns på Göteborgsuniversitetets eget arkiv för uppsatser. Uppsatsen handlar om ickevåld och hur effektivt denna aktion kan bli när man politiskt vill uppnå en förändring som ett av exemplen till ickevåldsaktörer Mahatma Gandhi som i denna avhandling beskrivs som grundare till en rörelse som spred sig över världen.

David Thurfjell har skrivit *Det gudlösa folket, de prostkristna svenskarna och religionen*, nyckelbegrepp här är hur sekulariserade är egentligen svenska folket, från 1500-talets reformation via pietismen, upplysningen, teosofin och kolonismen fram till 2000-talet religionsdebatter. Författaren använder sig av en del nyckelbegrepp som kan komma till användning för att förstå en del av mitt material. Han menar att kristendom har fortsatt inflytande trots att många anser att Sverige är ett sekulärt land. Svenskarna

som grupp har hög lojalitet till kyrkliga institutioner. Krisen finns mest inom det institutionaliserade religiösa organisationerna och då främst inom Svenska kyrkan. Den stora allmänna religiositeten är inte i någon kris (Thurfjell 2015).

Thurfjell undersöker vad det idag innebär att vara kristen. Många anser att är man kristen då måste man följa vissa riter och delta i gudstjänster. Thurfjell (2015) menar att mycket i dagens Sverige står på en kristen värdegrund. Metoden i hans bok är empirisk och han har intervjuat en del personer i olika åldrar och ur det så analyserar han och ser ett mönster. Thurfjell (2015) förklarar först hur det sett ut religionshistoriskt för att förstå kritiken som uppkommer hos den religionskritik som han finner hos informanterna. Hos dem finns ändå något andligt som de inte vill sammankoppla med kristendomen specifikt. Nyandlighet och svenskens intresse för Buddhism är en del av sakerna han tar upp i sitt material. Denna bok kan ge mig en insyn i svenskens religiositet och kan då jämföra med vad mina informanter berättar för mig i mina intervjuer. Hur möter de dessa personer i sitt andliga ledarskap?

Jag har också två artiklar av Per Hansson som skrivit om Svenska kyrkan och första artikeln heter, *Församlingens styrning och ledning, om samspelet mellan kyrkoherde och kyrkoråd*, och handlar om vilket uppdrag kyrkoherdar och präster har. Denna artikel är mycket intressant för min undersökning eftersom han har specifikt undersökt vad kyrkoherdarna är menade att arbeta med utifrån kyrkoordningen. Den beskriver på vilket sätt en kyrkoherde är satt att styra sin församling och vilka regler som gäller. Artikel nummer två, *Tillsyn över ämbetsbärare i Svenska kyrkan och church of England*, 2013, kommer från svenska kyrkans tidning nummer 6 och tar upp om skillnaderna mellan den anglosaxiska kyrkan och den lutherska. De böcker och studier som finns kring andligt ledarskap är få och Yukl konstaterade också att detta är ett område som det behövs mer forskning kring (Yukl 2012).

### **Sammanfattande avslutning**

Det finns en rad olika begrepp som är viktiga när det gäller andligt ledarskap. Första begreppet som jag ska skriva om är alturistisk kärlek, en känsla av "kall" eller öde och en transcendens av självet. Begrepp i ledarskap av idag i till exempel politik och företag innebär mer känslor. Ledarskapet ska innehålla strategier och innovativa drag. Ofta sägs det i forskning om ledarskap att yngre ledare är lättare att forma om en äldre. Känslor

måste räknas både hos ledaren som hos de ledda. En andlig ledare måste ha någon form av karisma och fokus på att leda. I Sander finns många begrepp om andligt ledarskap i kristen kontext. Många punkter skiljer en andlig ledare från en vanlig menar Sanders till exempel en gudstro istället för en tro på sig själv. Att en andlig ledare känner både gud och människan, söker guds vilja, följer guds exempel, gillar att tillbe gud, älskar gud och andra, förlitar sig eller är beroende av gud. En profan ledare tror på sig själv, känner människan, tar egna beslut, är ambitiös, uppfinnar metoder, gillar att bestämma, söker personlig vinning och är sin egen.

## Teori

I följande kapitel presenteras den teori som jag tar min utgångspunkt i för att förstå mitt material. Jag kommer att använda mig av Sanders modell när det gäller andligt och profant ledarskap, den ser ut som följer:

Profan	Spirituell
Självförtroende	Tror på Gud
Känner mänskligheten	Känner också gud
Fattar egna beslut	Söker guds vilja
Ambitiös	Ödmjuk
Uppfinnar metoder	Följer guds exempel
Gillar att bestämma	Känner glädje i att lyda gud
Söker personlig bekräftelse	Älskar både gud och människor
Oberoende	Beroende av gud

Kring andligt ledarskap finns mycket lite tidigare forskning. Därför har jag valt att utgå ifrån Sanders bok i analysen av mitt material. Han presenterar en lärobok men skriver tydligt fram vad han menar krävs av en andlig ledare i en kristen kontext. Utan att bygga på tidigare forskning presenterar han därför ändå en slags teori för ett andligt ledarskap för vår tid. Jag kompletterar även med Yukls bok.

Andligt ledarskap är också enligt tidigare forskning mer meningsfullt, tillfredställande och effektivt enligt Yukl. Vissa typer av religioners tro och kulturella värderingar kan främja ett andligt ledarskap, framförallt för individer i en organisation, ett samhälle eller ett land med starka kulturella värderingar och religiösa traditioner. Teorin om andligt ledarskap har sina begränsningar är att en ledares värderingar och förmågor påverkar ledarens agerande och processen där ledare på verkar medarbetarna och är inte tydligt förklarade (Yukl 2012).

Om den andlige ledaren har en religion bakom sig så kan en del av Sanders teori om andligt ledarskap användas. Därför använder jag mig av till exempel Sanders bok för att kunna se mönster i mitt material. Han har till exempel en teori om vad som skiljer en andlig ledare och en profan ledare. Sanders har en tabell där han spaltar upp skillnader mellan dessa som jag visar här ovan i inledningen av detta kapitel. Till exempel så litar

en profan ledare på sig själv men en andlig ledare litar på gud. En profan ledare är oberoende men en andlig ledare är beroende av Gud. Den andlige ledaren känner gud, söker guds vilja och följer guds exempel. En ledare som är profan känner människan, gör egna beslut och skapar metoder (Sanders 2007).

I min analys av materialet använder jag även riktlinjer för kyrkoherdar som Svenska kyrkan skrivit på sin hemsida, tillsammans med kyrkoordningen för att förstå mitt material i min analys. Riktlinjerna om ledarskap inom svenska kyrkan för kyrkoherden är att,

Enligt kyrkoordningen ansvarar kyrkoherden för ledning och samordning av all verksamhet i församlingen, för tillsynen över all församlingens verksamhet utifrån Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära och ansvarar gemensamt med kyrkorådet för utförande av den grundläggande uppgiften. Med utgångspunkt från detta ska kyrkoherden leda församlingens verksamhet och sköta den löpande förvaltningen enligt kyrkoordningens bestämmelser, i enlighet med kyrkorådets riktlinjer och anvisningar samt i enlighet med angiven delegation

( Svenskakyrkan, hämtat den 21/5 2016).

Om det andliga ledarskapet i kyrkoordningen finns inte så många konkreta utsagor om hur det ska utövas. Utan i kyrkoordningens text så står det andliga ledarskapet inte uttryckt i skrift men att en präst eller kyrkoherde i Svenska kyrkan ska följa svenska kyrkans tro och lära. Däremot står det att hen inte får vara präst eller kyrkoherde om hen övergett tron på Svensk kyrkans lära. Den som inte tror längre på evangelierna får inte heller vara präst (Kyroordningen 2014).

Jag kommer även att jämföra hur kyrkoherdarna beskriver sitt andliga ledarskap med några av de största ledarna som haft en positiv påverkan på världen idag som till exempel Nelson Mandela och Mahatma Gandhi.

## Metod

I detta kapitel ska jag beskriva vilken metod jag har använt för att samla in material. Syftet med uppsatsen är att studera beskrivningarna av andligt ledarskap i Svensk kyrklig kontext.

Mina forskningsfrågor är:

1. Hur beskriver verksamma kyrkoherdar sitt andliga ledarskap?
2. Behöver världen enligt kyrkoherdarna, ett andligt ledarskap?
3. Hur kan, utifrån kyrkoherdarnas beskrivning, ett andligt ledarskap definieras?

### Intervju som metod.

I denna studie har insamlingen av empiri skett med hjälp av intervjuer och studien ger därmed exempel på en kvalitativ metod. Kvalitativa intervjuer är som skett i denna studie i form av samtal där informanterna får svara fritt utifrån samma frågor så sker det i så kallade tematiska ramar (Holme & Solvange 2012). Intervju som metod anser jag är ett utmärkt sätt att undersöka hur kyrkoherdarna själva beskriver sitt andliga ledarskap.

### Urval

Åtta olika kyrkoherdar i ett norrländskt stift blev tillfrågade och alla sa ja till att besvara mina frågor. Tre skrev sina svar och fem stycken intervjuade jag. Alla hade möjlighet att svara och därför så utgör mitt material svar från åtta kyrkoherdar. På grund av långt reseavstånd och svårt med att finna en bra tid för intervjuen så lämnade två informanter in sina svar via mejl. Fem ställde upp att bli intervjuad och en kyrkoherde svarade via brev mycket sent in i denna uppsats. De fem informanter som hade möjlighet att bli intervjuad, träffade jag en och en och ställde frågorna i formen av ett samtal. Alla informanterna fick tillgång till mina frågor i förväg och dessa finns med som bilaga 1. Alla åtta blev informerad om att jag gör denna studie enligt forskningsetiska principer. Ett muntligt avtal upprättades att jag informerat om samtycke till att använda deras svar i uppsatsen och även namn om det skulle vara aktuellt. Tidigt valde jag att låta samtliga intervjupersoner vara anonyma i texten. Jag kallar dem helt enkelt, kyrkoherde 1, kyrkoherde 2 och så vidare. Jag begränsade mig till åtta kyrkoherdar i min närhet för att praktiskt kunna ordna med intervjuerna. Några

av kyrkoherdarna känner jag sedan förut men några har jag aldrig träffat och dem ställde upp på att bli intervjuad i form av samtal och jag besökte deras arbetsplats. En av kyrkoherdarna var präst men vikarierade för kyrkoherden vid det tillfället jag intervjuade hen. En av kyrkoherdarna hade förberett sina svar utifrån mina frågor i anteckningsform och jag fick med mig en kopia av den. Hen talade runt sin egen text men jag antecknade ändå vad kyrkoherden talade om och fick då lite mer material förutom den kopia som jag fick av kyrkoherdens egen text. De två kyrkoherdar som enbart lämnade in text via mail gav inte mig den möjligheten att få ett samtal kring deras text. Den kyrkoherde som svarade via brev gav ett mer fylligt svar då formen av ett brev kanske är mer personligt än ett mail. De skriftliga svaren ger inte samma chans till följdfrågor eller samtal kring vad som sagts men eftersom jag inte ställde några andra frågor till de kyrkoherdar som jag intervjuade via samtal så tycker jag att svaren kan bedömmas likvärdigt. De intervjuer som var i samtalsform så antecknade jag hela tiden vad som sades med stödord och kunde samspråka mer kring frågorna som de fick. Det gick ändå bra att jämföra de olika muntliga och skriftliga intervjuerna eftersom de besvarade samma frågor och att jag under intervjuen inte ställde följdfrågor.

### **Transkribering**

När jag har transkriberat intervjuerna har jag markerat paus på en sekund med (.). Har jag använt skriven text har jag överfört texten precis som de själva har skrivit den och inte lagt till något. Om det inte är hela citat från texten har jag skrivit (...). Jag har inte spelat in intervjuerna för att det inte var praktiskt möjligt med alla intervjuer. Under samtalen skrev jag anteckningar och en kyrkoherde gav mig sina anteckningar som kopia. Den anteckningen hade hen under samtalet då kyrkoherden hade förberett sig i förväg på mina frågor skriftligen och talade utifrån vad hen själv skrivit.

## **Avgränsningar och urval**

Utifrån geografiskt och praktiska skäl för mina informanter och möjlighet till personligt samtal så har jag valt att fråga åtta kyrkoherdar som alla fanns i en radie om tio mil från min hemort.

Några av kyrkoherdarna kände jag men andra var nya bekantskaper. Av åtta kyrkoherdar hade jag samtal med fem stycken och två lämnade in skriftligt via mail. En av kyrkoherdarna inkom med svar brevledes mycket sent in i denna uppsats skrivning men har också använts som material. Till kyrkoherdarnas försvar är att de samtliga hade mycket att göra under den perioden när materialet insamlades samt att semester resor och sjukdomar satte käppar i hjulet när det gällde att hitta en tid för intervjun. Jag är tacksam att de kyrkoherdar som ingick i mina intervjuer tog sig tid för mina frågor och tackar alla för det.

## **Analysarbetet.**

Det material jag analyserat består av de anteckningar som de muntliga intervjuerna gav samt de skriftliga svar som tre kyrkoherdar lämnade på mina frågor. För att kunna analysera mitt material så valde jag att jämföra varje svar som jag fick på varje fråga mellan informanterna.

Jag är medveten om att när jag gjorde min analys så hade jag en viss förförståelse av mitt material. På grund av att en del av informanterna kände jag väl både som arbetsgivare och privat. Jag är också medveten om att eftersom jag är medlem i Svenska kyrkan och av och till arbetat där så kan min tolkning färgas av detta faktum. Holme och Solvang skriver att det finns en kommunikationsklyfta mellan forskare och respondenter (Holme& Solvang 2012). Med det menas att i alla kommunikation så finns en risk för missförstånd och tolkningar av varandra som blir felaktiga.

Ur det samband jag såg mellan de olika svaren så fick jag fyra teman och tog då kyrkoherdarnas svar och delade in dem i olika teman. Min tolkning av mitt material skedde utifrån de teoretiska ramar som jag använt mig av i Sanders modell för andligt ledarskap. Dessutom så använde jag mig av tidigare forskning för att pröva mitt



material och vad kyrkoherdarna hade svarat. Då skapade det möjligheten för mig att göra en innehållsanalys av dem teman och samband som jag sett. Den utfördes då med hjälp av tidigare forskning, Sanders teorier och kyrkoordningen.

## **Analys**

### **Undersökning**

Jag har intervjuat åtta olika kyrkoherdar i ett norrländskt stift. Mina intervjufrågor handlar om deras andliga ledarskap och hur de själva utför sitt andliga ledarskap. Det är framförallt fyra teman jag har sett i mitt material. Första temat är grunden för deras andliga ledarskap något samtliga beskriver i termer av Jesus Kristus, samt att förkunna de fyra evangelierna. Tema två handlar om vilket uppdrag de fått enligt Kyrkoordningen och hur de i sitt andliga ledarskap följer det. Tredje temat belyser hur deras andliga ledarskapsutbildning har sett ut och vilka böcker som för dem är mest relevanta. Det slutliga temat är om världen behöver ett andligt ledarskap.

### **Jesus Kristus och evangelierna**

Vid mina samtal med kyrkoherdarna och genom deras egna skriftliga svar så återkommer de alla åtta till Jesus Kristus och evangelierna. Det uppdrag som de har vigts till när de vigdes till kyrkoherdar. Alla kyrkoherdarna har Jesus Kristus till förebild och hur hans ledargärning utfördes beskrivs i evangelierna. Kyrkoherde 1 säger, "Hur skulle Jesus ha gjort? Den frågan ställer jag mig när svårigheter uppkommer, What would Jesus done, WWJD" (Kyrkoherde 1).

Kyrkoherde 1 säger att även om hen har en omsorg om fåren så ställer hen krav på de anställda i arbetslaget. Även om jag kanske är lite för tam ibland, Men jag har också lärt mig att "sova på saken" och inte alltid direkt gå in i öppna konflikter. Att kunna delegera är viktigt (kyrkoherde 1) Kyrkoherden har ansvar för helheten och organisationen och evangelium förkunnas inte enbart i ord och handling utan också i hur samarbete organiseras. Kyrkoherde 8 skriver att:

Andligt ledarskap finns inom olika typer av organisationer och företag och då behöver det inte vara andliga rörelser eller religiösa organisationer. Andligt ledarskap är ett förhållningsätt med helhetsyn på världen och livet och skapelsen eller skaparen. För mig som kyrkligledare vävs tro och gudsrelation in i detta.

Ett ledarskap för en kyrkoherde måste vara ett kristet ledarskap. Då spelar bönen en viktig roll liksom tron på att Anden leder ledaren där Jesus är förebilden. Särskilt bilden

som tjänare och en fördjupning av den kristna tron visar svaren på mina första frågor kring andligt ledarskap i svenska kyrkan (kyrkoherde 1). Kyrkoherde fyra säger också: ”Mitt andliga ledarskap grundar sig i evangelierna och Jesus Kristus är min förebild”.

För alla åtta kyrkoherdarna är grunden Jesus Kristus och det är honom som de har som förebild. Det är viktigt att vara tydlig med att vi är en kristen församling i all verksamhet. Tydlighet det är vad Svenska kyrkan behöver vara, säger kyrkoherde 4. Kyrkoherde 4 säger att om hen är tydlig i sitt ledarskap och i allt de gör. Att det är en kristen kyrka och ingen förening vem som helst så kommer det att skapa mötesplatser för folket i församlingen en sådan mötesplats blir de olika aktiviteter som ordnas under veckorna till exempel föräldrar och babyträffar. Dessa träffar finns med insikten om att detta gör vi tillsammans som kristna. Hen berättar om lokalen där träffarna sker och säger:

det finns ett dop skåp där och information om vad dopet innebär, vi firar också mässa i arbetslaget så alla som ingår där är medvetna om att dem arbetar i en kristen församling, då är allt från kyrkogårdsarbetare till kontorspersonal och pedagogiska ledare med. Det har blivit en viktig stund för alla och vi firar den som veckomässa en gång i månaden (kyrkoherde 4).

Kyrkoherde 1, anser sig också ha ett andligt ledarskap som utgår från kyrkoordinationen och det kristna budskapet och även om hen anser att det är ett förbund som ska förvaltas och att bön är viktigt för att kunna uppnå ett gott andligt ledarskap. Kyrkoherde 1 säger:

Jag tänker tillbaka när jag i mässan för att vigas till kyrkoherde hörde och läste orden som står i kyrkohandboken. Där står bland annat om kraft och visshet och att gud ser mig, ber för mig, som jag ber för min församling och för mitt andliga ledarskap är bönen viktig. Med bönen menar jag att be för mig som jag ber för er... (kyrkoherde 1).

Kyrkoherde 1 säger också att när hen är ute går i byn så är det kyrkan som är ute och går och då behöver man stanna till och prata en stund med dem man möter. Tjänsten för kyrkoherde 1 är viktigt liksom förbundet med Jesus Kristus och att allt i hens andliga ledarskap följer detta.

Kyrkoherde sju skriver att det andliga ledarskapet kan vara:

Både praktiskt och teoretiskt. Att samtidigt som man låter präster och diakoner arbeta efter sin tolkning av teologin i olika situationer, samtala om vissa frågor som dyker upp och ibland ha en

klargörande diskussion om någon svår fråga dyker upp och försöka skapa konsensus. Det teoretiska ledarskapet är att själv försöka skapa en sammanhängande teologi för en församling och för sig själv (Kyrkoherde 7).

Kyrkoherde 8 skriver:

Att vara andlig ledare inom Svenska kyrkan innebär för mig att jag vill koppla samman tros- organisations-ekonomiska frågor. Att verksamheten är till grunduppgifterna ska kunna utföras som är gudstjänst, diakoni, undervisning och mission. Alla i organisationen bör bli medvetna om detta. Som ledare min uppgift att medvetengöra detta.

Kyrkoherde 6 säger att:

som andlig ledare är det mitt ansvar att skapa en organisation, en kultur där den helige Anden kan verka. Jag kan inte säga en sak och göra en annan. Inte predika en sak och göra en annan. En andlig ledare är den som med stor integritet och har ett klart huvud, hjälpsamma händer och ett stort hjärta. Vilket innebär att man ibland måste var hård i sakfrågor men att man alltid har andra människor väl för sitt sinne.

(Kyrkoherde 6).

Kyrkoherde 2 reflekterar över sitt andliga ledarskap i ett mail och har funnit att det andliga ledarskap finns på arbetstid där förberedelse för dop, vigsel, konfirmation och begravning är en del av tjänsten. Kyrkoherde 2 skriver:

när vi skapar och genomför gudstjänster, läger och utbildningar, när jag blir uppsökt av personer med ekonomiska och sociala problem, när jag blir uppsökt av människor på flykt...jag känner en vila i att göra det i mitt arbete. Det ger mig möjlighet att koncentrera mig på uppgiften. Det vore en helt annan sak om jag behövde ett jobb på sidan av detta, som jag brinner för...det ger mig en möjlighet att vila i mellan uppgifterna. Jag vill var en bra förebild för mina fyra barn och är nog med mina ledigheter (kyrkoherde 2).

Som andlig ledare är nåden viktig för kyrkoherde 3 och säger:

En viktig teologisk fråga för en luthersk präst är nåden(.)om jag ska kunna förmedla den så måste jag komma ihåg att vara nådefull, barmhärtig mot mig själv och andra.

Kyrkoherde 6 säger också att:

uppgiften att vara andlig vägledare innebär att jag varje dag och stund är öppen för vad svenska kyrkans tro, lära och bekännelse. Det påverkar allt jag gör i budgetfrågor, organisation, policydokument, personalärenden. I varje sak jag ska göra måste jag våga in det kristna tron i mitt beteende, förhållningsätt, mina värderingar och mina beslut. Det andliga ledarskapet för mig är att vara en andlig vägledare i stort och i smått. Ledarens framgång mäts bara i andra människors tillväxt och mognad anser jag. När någon kommer fram och säger att jag har en duktig personal, då blir jag glad(.)gladare än om någon säger att jag är en duktig kyrkoherde.

För de kyrkoherdar jag intervjuat är Jesus förebild och evangelierna utgångspunkt för hur de ser på sitt ledarskap. Denna gemensamma utgångspunkt får som exemplen visar

samtidigt något olika arbetsätt. De flesta anser att det andliga ledarskapet ingår i rollen som ledare. En stack ut lite grann och sa att det andliga ledarskapet endast utövades under arbetstid.

### **Det andliga ledarskapet och Kyrkoordningen**

De åtta kyrkoherdarna hänvisar till kyrkoordningen och till det uppdrag de är satta till att utföra. Kyrkoherde 7 skriver bland annat att, ” Det handlar ibland om att förena personliga preferenser med den linje man bestämmer sig för i olika verksamheter” (Kyrkoherde 7).

Så efter de personliga preferenser som finns så försöker kyrkoherde 7 att driva sin verksamhet så som kyrkoordningen vill. Kyrkoherde 6 säger att vara en andlig ledare innebär också att:

Tillsammans med medarbetare skapa en bra kultur där individen kan våga växa och bygga team. För att lyckas med detta måste jag vara äkta, sann, trovärdig och delaktig då får jag medarbetarna med mig. Jag ska också vara empatisk-vilket innebär att man ibland måste vara hård i sakfrågor men att man alltid har andra människors väl för sinnet

Kyrkoherde 1 anser att det andliga ledarskapet genomsyrar allt men att den administrativa delen av arbetet tar för mycket tid. Den kyrkoordningen anser att hen ska styra över, all personal och ingå i kyrkorådet tar för mycket tid från det andliga ledarskapet och säger:

kanske är det därför som kyrkoherdar så ofta hoppar av sin kyrkoherde jobb och återgår till att vara präst och enbart bli en andlig ledare och inte en arbetsledare, man hinner inte reflektera längre, nyss var jag sjukskriven en stund och satt hemma på min balkong och fick den tiden för reflektioner som jag behöver så väl. Arbetskamraterna tyckte jag var så solbränd när jag kommer åter och undrade om jag varit på semester... men det var mest på skoj förstås, nu var min sjukskrivning ofrivillig men något som behövdes egentligen för att hinna med sitt andliga reflekterande (kyrkoherde 1).

Kyrkoherde 2 har återgått till att vara präst och känner att det andliga ledarskapet är ett jobb som för att skötas bra ska var förlagd till arbetstid. Ibland vikarierar hen för kyrkoherden och det är i den egenskapen hen intervjuas men skriver att det inte är ”min cup of the”. Som kyrkoherde krävs ett mycket större ansvar mer som att ta beslut, sitta på möten och leda arbetet i församlingen anser hen.

Kyrkoherde 7 skriver också:

Min uppfattning i vissa teologiska frågor styr mig och mina reaktioner till gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. Kan vara så att jag är aningen konservativ i vissa frågor och samtidigt medveten om att vi tappar medlemmar varje år – min lösning på frågan är att definiera sig tydligare och bli självsäkrare i det vi gör och lär ut. Man kan inte trycka på folk en uppfattning och tvinga dem att arbeta efter en alltför strikt modell. Men där församlingen har behövt diskutera och bilda sig en teologisk hållning har jag styrt fram till den konsensus som har fungerat. Det kan vara en fråga om kompromisser i sammanhanget, beroende på deltagarna i diskussionen, men skapar ändå en trygghet i arbetet.

För de kyrkoherdar jag intervjuat är Jesus förebild och evangelierna utgångspunkt för hur de ser på sitt ledarskap. Denna gemensamma utgångspunkt får som exemplen visar samtidigt något olika uttryck i respektives andliga ledarskap som de utför som kyrkoherde i en församling. De utgår alla utifrån kyrkoordningen försöker att utföra sitt andliga ledarskap samtidigt.

## **Litteratur och utbildning**

Kyrkoherde 2 skriver att hen inte läser så mycket längre och i sin utbildning till präst inte fått något riktig ledarutbildning,

I min utbildning för 25 år sedan så sa man inte så mycket om ledarskap. Från början kände jag mig obekvämt med att som ny präst kallas ledare. Jag kände mig som en medvandrare. Men utbildningen som jag fick tillsammans med unga ledare i Vålådalen i Härnösandsstift har gett mig en mycket bättre ledarskapsutbildning än den jag fick på kyrkoherdeutbildningen jag gick för 15 år sedan. Att få vända och vrida på ledarskapet som vi gjort där med dem unga ledaren var enormt bra.

När frågan om vilken litteratur de läser blev svaren tämligen olika. Kyrkoherde 2 läser inte alls nästan och har nästan aldrig något akademiskt reflekterande. Kyrkoherde 1 har ett bra ledarskaps bok från sin kyrkoherde utbildning som hon gillar mycket. I den står det bland annat olika relationer mellan människor kan påverka hur svårt eller lätt det är att styra en grupp (Kyrkoherde 1). Kyrkoherde 4 ville helst läsa lättsamma ledarskapsböcker med humor men helst av allt läste hen kriminalare som spänning och som gav mycket människokännedom. Kyrkoherde 5 anser att bönen är viktig och har en bok som heter *Just idag, 365 tankar för sinnesro*, skriven av Olle Carlsson och är en bok som alltid används som inledning till veckans personalmöte med alla personal. En kort berättelse och en stunds reflekterande av en fråga som ställs till varje berättelse.

Kyrkoherde 5 anser att detta skapar en andlig dimension till varje möte och ger personer i arbetslaget chans att reflektera över lätta och svåra frågor.

Kyrkoherde 8 har fått sitt andliga ledarskap starkt format av tidigare pedagogisk grundutbildning samt utbildningen för att arbeta med 12 stegsbehandling plus prästutbildningen. I 12-stegsprogrammet är mycket inriktat på andlighet och reflexion över det egna livet. Den är inte kopplat till någon religiös organisation men erkänner en högre makt, som skulle kunna vara gud (kyrkoherde 8).

För övrigt så läser inte de övriga så mycket annat än de som tillhör deras arbete. Kyrkoherde 1 tycker att två amerikanska författare som heter Lee G. Bohman och Terrence E. Deal som skrivit boken om *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (2005) var bra i kyrkoherdeutbildningen hon gick och den boken lär ut att ledaren ska lära sig att byta perspektiv och att man ibland måste prata med bönder på bönders vis. Begrepp som human Resources, HR perspektiv, politiskt perspektiv, vilken kultur som råder och vilka symboliska riter som användes i den grupp som man skulle leda. Sist men inte minst kom helikopterperspektivet som hen tyckte sig haft en del hjälp av. De fyra hörnen i ledarskap, entreprenör, samordnare, inspiratör och praktisk eller ”back to basic”. Som andlig ledare så skulle hen förvalta, fördjupa och förnya. Detta kunde vara att samarbeta med skolor, föreningar m.m.

I detta tema anser kyrkoherdarna mycket olika om hur deras egen utbildning till präst och kyrkoherde har gett dem verktyg att vara en andlig ledare i sitt ledarskap. En tyckte att utbildningen till unglädare var bättre än den egna kyrkoherdeutbildningen. En annan kyrkoherde lyfter fram en utbildning utan religiös anknytning (12 stegsprogrammet) som gav hen redskap som att reflektera över självet och ge tydliga ramar som ger trygghet och att våga ta ut svängarna i växandet (kyrkoherde 8). Andra tyckte utbildningen till kyrkoherde inte gett någon djupare kunskap i andligt ledarskap.

## Behövs ett andligt ledarskap i världen?

När jag frågar kyrkoherdarna om de tycker att det behövs ett andligt ledarskap i världen svarar alla ja men har en del reservationer. Kyrkoherde 1 säger att:

Ja det beror vad man lägger in i begreppet. Jag vill inte se någon andlig totalitär och heller ingen fundamentalism i det andliga ledarskapet. Utan ett andligt ledarskap i världen bör vara en balans och uppvaknande, en humanitär människosyn, inte krigslysten och öppna upp för öppna mötesplatser (Kyrkoherde 1).

Kyrkoherde 7 skriver att:

Ja, det tycker jag. När politiker och andra ledare pratar om världsläget och dess konflikter, nämns religionen oftast som ett problem och kanske till och med något som hindrar utveckling. Religionen har också en positiv funktion, även i dialogen mellan de större religionerna. När påven uttalar sig blir det en effekt i världen, dock inte så mycket i Sverige. Men vid handhavande av praktiska situationer i världen, är religionen och människors tro ett konkret inslag, även om vi svenskar inte tycker att det bör ha någon större betydelse.

Kyrkoherde 8 skriver att:

Absolut, det handlar om reflexion och mål det vill säga om handling. Det ogreppbara, existentiella frågorna lyfts in. Finns en längtan eller behov av andligt ledarskap inom många organisationer. Det är en sargad värld, där det behövs hopp och tacksamhet över livet. Mycket tydligt när jag arbetade inom äldreården. Andligvård i vården som är viktigt för personalen och vårdtagaren.

Finns det något andligt ledarskap i världen idag och vilka ser ni då frågade jag samtliga. Kyrkoherde 4 tycker att ärkebiskopen är en bra andlig ledare eftersom hon står klart i olika frågor och står upp för den kristna tron. Kyrkoherde 1 tycker att det har funnits många andliga ledare och nämner till exempel Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Dali lama men även nuvarande Påven anser flera av kyrkoherdarna är en bra andlig ledare som har börjat rensa upp i de egna leden och till och med förespråkar kvinnliga präster. Svenskar idag gillar buddhism mer än kristendom för att det var mer ”exotiskt”. Ingen av kyrkoherdarna förstod varför men trodde att det berodde på att det kanske lät fint att återfödas och att alla var så vänliga men orsaken till det var att en buddhist vill tjäna så många pluspoäng som det går så att de inte återföds utan uppkommer i Nirvana säger kyrkoherde 4. Vilket är ett intet varande och bra mycket tråkigare en tanken om en sista vila i himmelriket tycker kyrkoherde 4.



Kyrkoherde 8 anser att andligt ledarskap inte alltid finns inom kyrkans värld. Andlighet handlar om att öppna sinnet, mod att förändra och mod att hålla fast vid det som är gott. En allt större medvetenhet finns om det tycker kyrkoherde 8 men menar att en annan större medvetenhet om detta finns idag. Politiker, arbetsledare, företagare, föreningar, som ser till helheten. Men att tiden är pressad och att kyrkoherden kan hjälpa till med att uppmuntra medarbetare till reflexion eftersom stillhet kan bli svårt att träna annars (Kyrkoherde 8).

Kyrkoherde 6 säger att idag finns inget andligt ledarskap alls i världen utan det handlar bara om min och mitt och tycker att dagens värld är alldeles för jagcentrerad. "Kanske måste allt falla ihop och världen börja om på nytt" säger kyrkoherde 4.

Alla kyrkoherdarna ansåg att världen behövde andligt ledarskap. En del såg andligt ledarskap hos vissa ledare i världen som lever och som är döda. Bara en kyrkoherde såg inte något andligt ledarskap i världen idag. Hen ansåg att världen var på väg att falla sönder och kanske behövde världen en riktig kollaps.

### **Teoretisk belysning**

I min analys av materialet kunde jag se fyra genomgående teman som handlade om Jesus Kristus, andligt ledarskap och kyrkoordningen, litteratur och utbildning och om det behövs ett andligt ledarskap i världen.

Kyrkoherdarna säger att det andliga ledarskapet bottnar i Jesus Kristus och de fyra evangelierna. Det går att utifrån Sanders teori förstå som ett uttryck för vad det är som skiljer en andlig ledare från en profan i en svenskkyrklig kontext. I Sanders bok så finns en mall för vad han anser är skillnaderna mellan en profan respektive andlig ledare. Ett sådant exempel är att en andlig ledare tror på gud. För kyrkoherdarna i Svenska kyrkan handlar det om en tro på treenigheten det vill säga fadern(gud) sonen(Jesus) och den heliga anden.

Tidigare forskning visar att ett organisationsklimat med starkt engagemang och mycket motiverad medarbetare kommer att förbättra organisationens resultat. En altruistisk kärlek kan som exempel komma till uttryck genom attribut som vänlighet, medkänsla,

förståelse, tålmod, ödmjukhet, mod, envishet, förtroende för andra och lojalitet. Kyrkoherde sex säger att hen vill vara mig själv och om hen är äkta, sann, trovärdig och delaktig då får jag medarbetarna med mig. Kyrkoherde fem säger att hen samlar varje vecka hela sitt arbetslag till en stunds samvaro där de både reflekterar över andliga saker så som världsliga. Sanders skriver om vem som kommer att leda och hur ledare eftersöks och har eftersökts även i de bibliska texterna. Gud söker sin egen sort och utnämner honom till ledare om han har det rätta hjärtat (Sanders 2007). För att bli en ledare i kyrkan krävs styrka och tro (Sanders 2007).

Ett profant ledarskap innebär att hen har inflytande och att agera som inspiratör. Ett andligt ledarskap kräver en andlig styrka. En andlig ledare litar till gud, känner gud och människorna, söker guds vilja, följer guds exempel, älskar gud och andra och är beroende av gud. En profan ledare litar på sig själv, känner människor och gör sina egna beslut. Kyrkoherde 1 och flera av dem andra talar om en omsorg om fåren. Men vad menas med det? I kyrkohandboken står mest om hur det andligt ledarskap ska utföras i olika kyrkliga handlingar. Kyrkoherde 1 beskriver sitt ledarskap över församlingen och arbetslaget "som omsorg om fåren" i bibeln finns en berättelse om en sådan omsorg som kyrkoherde 1 menar. I Lukasevangeliet 15 och Johannes 10 står det att läsa om Jesus som berättar en liknelse om hur man ska leda. Där berättar Jesus om fåraherden som har hundra får och vad han gör om ett av dem går vilse, fåraherden lämnar genast de nittionio fåren och går och lyssnar efter det ensamma fårets bråkande. När han hittar det så lyfter han upp det och i glädje visar han alla att han har hittat fåret. Och så säger Jesus att:

”jag är den gode herden jag lämnar aldrig min hjord, jag ser alltid till att hitta friskt gräs och vatten och känner vartenda får. Jag är den gode herden, de som följer mig är min hjord, de litar på mig och jag ska beskydda dem”(Bibeln 2000).

Utifrån detta bibelställe så förstår jag på vilket sätt de vill leda sin församling. Kyrkoherdarna menar att den minsta av alla i församlingen är lika viktig som alla andra. De vill i sitt andliga ledarskap att ingen kommer vilse. Alla i församlingen betyder lika mycket.

Kyrkoherdarna beskriver liknande saker av betydelse för ett andligt ledarskap som att de inte kan predika en sak på söndag och göra något annat i vardagslag. Om man tittat i Sanders bok så har han en enklare uppdelning på vad han tycker är en andlig ledare och vad som inte är en andlig ledare. Sanders har också en klar bild av hur en andlig ledare ska uppträda och där skriver han ” True greatness, true leadership, is found in giving yourself in service.” (Sanders 2007). Han skriver också att en riktig andlig ledare koncentrerar sig på tjänsten och förbundet med gud.

Kyrkoherde 6 talar om att vara andlig ledare genomsyrar allt arbete som hen gör i församlingen och även kyrkoherde 1 talar i liknande termer när hen säger att kyrkan är ute och går i byn när hen går på promenad på fritiden. Andlig ledare säger kyrkoherde 6 är att, ”är den som med stor integritet och har ett klart huvud, hjälpsamma händer och ett stort hjärta”. Genom att göra sådant som hjälper människor ger den andlige ledaren genom sin transcendens och gemenskap personalens inneboende motivation, förtroende och engagemang för organisationen. Den andlige ledaren kommer också att öka den ömsesidiga uppskattningen, förtroendet och tillgivenheten mellan dem som ingår i organisationen. Då kan det andliga ledarskapet öka samarbete, främja kollektivt lärande och inspirera till mycket bättre resultat (Yukl 2012). Vad svaren hos kyrkoherdarna visar på så stämmer de överens med tidigare forskning som till exempel Yukl (2012) skriver om andligt ledarskap.

Begreppen kring andligt ledarskap finns också i tidigare forskning om ämnet och där talar man om självet som får en form av transcendens som tar sig i uttryck av ”kall” eller öde. Det egna andliga ledarskapet skapar gemenskap som ger en känsla av glädje och helhet. Denna alturistiska kärlek och tilltro ger den andliga ledaren en känsla av helhet. Alturistisk kärlek förknippas med värderingar som vänlighet, medkänsla, tacksamhet, förståelse, förlåtelse, tålmod, ödmjukhet, ärlighet, förtroende och lojalitet (Yukl, 2012, sid 331). Rylander skriver i sin bok om Nelson Mandela att han utmärkte sig mot andra ledare genom att han hade ”ödmjukheten, toleransen, den elektrifierande kraften att inspirera andra till positiva tankar och gärningar, förmågan att lyssna även på politiska motståndare”(Rylander 2012). Mandela beskriver Rylander som en av vår tids stora ikoner och har inspirerat miljontals, han lyckades få bort apartheidsystemet i Sydafrika. Satt 27 år i fängelse men bröts ändå inte ned utan kunde vid sin frigivning till och med förlåta vad andra gjort mot honom. Han hade en intakt tro på frihet, demokrati

och jämlikhet (Rylander 2012). Nelson Mandela är ett exempel på en ledare som blir en andlig ledare och uppstår de egenskaper en sådan ska ha enligt Sanders och Yukl. Han har en alturistisk kärlek i sitt ledarskap. Denna alturistiska kärlek syns även i mitt material när kyrkoherdarna talar om att vara ödmjuka men ändå tydliga och bemöta sin personal med respekt och en önskan att de ska växa som personer. Om man ser lite närmare på Gandhi och hans liv som andlig ledare så skriver Stella Vinthagen i sin doktorsavhandling om ickevåld så här:

Gandhi och Martin Luther King, som på många sätt personifierar ickevåldsmotståndet, var religiöst orienterade. Andliga aspekter spelade roll som personliga motiv även för många andra – både i den indiska befrielseströrelsen och i den nordamerikanska medborgarrörelsen (Vinthagen 2005).

Gandhi är en av de andliga ledarna som kyrkoherdarna nämner som god andlig ledare. Mahatma Gandhi förespråkade ickevåldsdemonstrationer för att få igenom en förändring i Indien. Mahatma Gandhi var advokat, politiker och andlig ledare. Gandhi grundade Satyagraha vilket innebär motstånd mot det onda genom aktivt ickevåld och det ledde till Indiens självständighet från Brittiska Imperiet. Denna ickevåldslära utgår från den hinduiska plattform som Gandhi står på. Gandhi själv hindu och fastade långa perioder av sitt liv (Vinthagen 2005).

Martin Luther som också stod med i Vinthagens avhandling var en kristen svart man som genom sina ickevåldsdemonstrationer lyckades möjliggöra för den svarta befolkningen att uppnå samma värde och rättigheter som de vita i USA. I sitt tal "I have a dream" så talade han om allas lika värde och gav uttryck för en alturistisk kärlek till mänskligheten.

Vad säger kyrkoordningen om ledarskap i kyrkan? Vilket uppdrag är det som kyrkoherden ska utföra i sin församling? I Kyrkoordningen står det att läsa om kyrkoherdens uppdrag i församlingen och hur hen ska leda sin församling och det står:

Kyrkoherden ska utifrån avgivna vagnslöfte och på eget ansvar fullgöra de uppgifter som anges i kyrkoordningen. Kyrkoherden har gemensamt med kyrkorådet ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd. Kyrkoherden har ansvar för tillsyn över all verksamhet utifrån svenska kyrkans tro och lära. Kyrkoherden leder församlingens verksamhet såvitt avser gudstjänst, undervisning, diakoni och mission.

(Kyrkoordningen 2014).

Att kyrkoherden har ett ansvar är inte så märkligt skriver Per Hansson för det gör många andra ledare i arbetslivet som till exempel juristen. Men kyrkoordningen skriver också att kyrkoherden leder församlingens verksamhet såvitt avser den grundläggande uppgiften. Uppgiften är inte vad som ska ledas utan hur. Viktiga uppgifter för kyrkoherden är alltså att tillsammans med personalen och frivilliga att diskutera hur man ska göra för att vissa mål ska uppnås enligt budgeten eller församlingsinstruktionen (Hansson 2004).

I kyrkoordningen 2 kap. 5 och paragraf 6 anger på vilket sätt detta ska ske. Begrepp som styrning och ledning används och där är kyrkorådets församlings ledning och kyrkoherden är dess ledare. I kyrkorådet är kyrkoherden en ledamot bland övriga när diskussioner om framtid, visioner och mål, ekonomiskt frågor med mera. Kyrkorådet ägnar sig åt vad-frågor och kyrkoherden åt hur-frågor. (Hansson 2004). Kyrkoordningen anger att kyrkoherden ska leda sin församling och i paragraf två står det:

Kyrkoherden ska utifrån avgivna vigningslöfte och på eget ansvar fullgöra de uppgifter som anges i kyrkoordningen. Kyrkoherden har gemensamt med kyrkorådet ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd. Kyrkoherden har ansvar för tillsyn över all verksamhet utifrån svenska kyrkans tro och lära (Kyrkoordningen 2014).

Kyrkoherdarna talar själva om att de tillhör kyrkorådet och då hamnar på två stolar dels som en i kyrkorådet samtidigt som de är en av personalen. De uppger samtliga att de genom olika verksamheter ansvarar för att församlingen får ett stort stöd av befolkningen i det område församlingen tillhör. Kyrkoordningen talar också om församlingens fyra begrep: gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. En biblisk förankrad tanke i detta är att Gud kallar människor till att utföra dessa uppdrag. Genom denna kallelse från gud kan människor ta till exempel ett ledaransvar. Om man knyter ihop detta med temat om Jesus och evangelierna så ger Jesus lärjungarna uppdraget att gå ut och göra alla folk till lärjungar i missionsbefallningen.

Då gick Jesus fram till dem och talade till dem: åt mig har getts all makt i himlen och på jorden. Gå därför ut och gör alla folk till lärjungar. Döp dem i faderns och Sonens och den helige Andens namn och lär dem att hålla alla de bud jag har gett er. Och jag är med er alla dagar till tidens slut.(Matt 28 :18-20)

Kyrkoherdarna beskriver själva att de har ett uppdrag att utföra och enligt med Svenska kyrkans tro och lära så är det guds uppdrag och att bli kallad är ett uttryck som används ofta inom kristen tro.

Några av kyrkoherdarna talade om att vara tydliga i sitt uppdrag och visa att deras kyrka inte var en förening vem som helst. För att uppnå detta måste de vara tydliga. Kyrkoherdens känsla av att hen måste vara tydlig kan komma ifrån att det nästan är lite ”fult” att vara kristen i dagens samhälle. I *Det gudlösa folket, de postkristna svenskarna och religionen*, skriver David Thurfjell om detta fenomen att det är lite pinsamt att vara kristen. Informanterna i boken ger tre skäl till detta. Brist på coolhet, irrationella trosföreställningar och distanslöshet i de sociala sammanhang de befinner sig i de visar på några gränser som det sekulära majoritetssamhället har och social koder. En sociologisk teoribildning är grunden för en sådan analys där det inom olika sociala grupper pågår ett socialt spel om status och inflytande. Detta sociala spel handlar om makt och erkännande detta skapar man genom social inkludering, exkludering och kategorisering av individer i olika grupperat uttrycka känslor som pinsamhet och genans är ett sätt för olika individer att markera sin vilja till samhörighet med dem som har hög status i gruppen (Thurfjell 2015). Kyrkoherdarna menar att i deras sociala sammanhang behöver de visa att de har en hög status så att så många som möjligt vill ingå i deras gemenskap och bli eller förbli medlemmar.

En av kyrkoherdarna stack ut lite grann med att säga att det andliga ledarskapet var förlagt till hens arbetstid. I de etiska riktlinjerna som finns i de kyrkliga riktlinjerna så markeras särskilt att prästen inte kan ha något privatliv i meningen att han är ”ledig” från sitt uppdrag som mottagits i vigningen, hela levnadssättet tas med i beräkning och då finns inget privatliv. Tystnadsplikt och att prästens liv ska formars efter Kristus och att Kristus ska vara dess förebild (Hansson 2013). Sanders skriver också att det inte finns något privatliv för en bra andlig ledare och att familjen ska hållas i ordning och leva efter Kristus budskap. ”The Christian leader who is married must demonstrate the ability to manage the own family well...”(Sanders 2015). Sanders anser att det inte finns något privatliv för den andlige ledaren inom en kristen kyrka och att en bra andlig ledare ska kunna kontrollera sin familj ändå.

I relation till frågan vad en ledare kan vara skriver Bengt Kristensson Uggla att ”kommunikation handlar istället om konsten att tillsammans bygga en gemensam värld”. Med det menar han att insikten är att vi alltid delar världen med andra och det innebär att ledaren måste lyssna och inte bara tala (Kristensson, 2004, sid 24). En ledare måste ta sina egna och andra känslor i betäckning (Crainer & Dearlove 2014).

Vad ett ledarskap för en kyrkoherde är kan åtminstone ha en gemensam nämnare i att man lyfter fram människan både som ledare och medarbetare och den inre världen som den människan har. Då blir grundläggande ideal, värden och principer och förhållningsätt centrala, och ledare uttrycker, utöver och utvecklar sitt ledarskap, utifrån sina djupt liggande personliga föreställningar. Det finns risker med det eftersom när man arbetar så nära människor är risken för manipulation nära. Man ser också att tidigare auktoritära mönster och strukturer inte är så effektiva i dagens samhälle (Engvall 2004).

Kyrkoherdens medarbetare ställer idag högre krav självständighet, inflytande och respekt. Vilket gör att kyrkoherden behöver vara en ledare som lyssnar in sina medarbetare, inspirerar dem att växa i sitt arbete och andligt stimulera dem att göra ett gott arbete för församlingen och människorna som finns i den.

Om andligt ledarskap behövs i världen så tycker alla åtta att det behövs men inte alla anser att det finns något andligt ledarskap idag i världen. Fördelarna med andligt ledarskap ser dem som en brobyggare mellan människor. Kajsa Ahlstrand skriver om religion som ett problem och vikten av dialog för att lösa problem är intressant och hon skriver att kristna förespråkar dialog och på den här världen finns folk med olika tro men att vapen inte står i överensstämmelse med kristen tro. Vi måste lära oss att leva i fred med varandra och i överensstämmelse med kristen tro. (Ahlstrand 2002).

Kyrkoherdarna i mitt material talade alla om att det var av största vikt att leva som en sann kristen. Alla ansåg att ett gott andligt ledarskap inte förespråkar våld och krig mot andra folkgrupper eller religioner.

Ingen av kyrkoherdarna ville se ett totalitärt andligt ledarskap och då anser jag att dessa kyrkoherdar är öppna för en dialog. En dialog mellan religioner. En dialog mellan olika

människor i olika grupperingar. Människor som tillhör olika länder och kulturer. Så deras andliga ledarskap bottnar i Jesus Kristus och Svenska kyrkans lära. De upplevde sig sakna tid eller ork för att läsa och akademiskt reflektera kring vad dem läst. De upplevde att de kunde fungera som andliga ledare och vad kyrkoordningen hade som mål för deras ledarskap. Alla ansåg att de behövde ett andligt ledarskap i världen och att den då skulle kunna bättras. Kyrkoherde 1 ansåg att en ledarskapsbok som använts under hennes utbildning till kyrkoherde hade varit bra. I den boken användes begrepp som Human Resources. I den finns också uttryck som Human resource-perspektivet som handlar om att anpassa en organisation efter mänskliga behov i gruppen på ett positivt sätt (Bolman & Deal 2005).

Kyrkoherde 3 säger att nåden är viktigt och uttryck för nåd finns genom kristendomens historia. Augustinus ansåg att nåden innebar två saker, ”för det första ger den förlåtelse och för det andra ett gudomligt krafttillskott”. ( Tergel 2005).



## Diskussion

Syftet med uppsatsen är att studera beskrivningarna av andligt ledarskap i Svensk kyrklig kontext. Det har jag gjort utifrån frågeställningen:

Där mina forskningsfrågor var:

1. Hur beskriver verksamma kyrkoherdar sitt andliga ledarskap?
2. Behöver världen enligt kyrkoherdarna, ett andligt ledarskap?
3. Hur kan, utifrån kyrkoherdarnas beskrivning, ett andligt ledarskap definieras?

Jag valde att använda mig av Sanders modell för andligt ledarskap som teori för att förstå mitt material och kompletterade med Yulk.

I mitt material har jag funnit att det andliga ledarskapet för samtliga kyrkoherdar innefattar en vilja att följa Jesus fotsår och att förvalta det förbund som de vigts till i sin kyrkoherdeinstallation. Kyrkoherde 4 och kyrkoherde 7 betonar att ett bra kristet andligt ledarskap behöver stå upp för sin kristna tro och vara tydlig med sitt kristna budskap och att de är en kristen kyrka. Kyrkoherde 5 arbetar för att skapa ett andligt ledarskap i sitt arbetslag och vill att personalen ska växa. Andligt ledarskap tycker de flesta innebär en omsorg om fåren och att inspirera, leda och uppmuntra sin personal.

Även om både kyrkoherde 4 och kyrkoherde 6 talar om att de ibland måste besluta svåra beslut som innefattar personalen så försöker de ha en medmänsklighet. Kyrkoherde 6 säger att hen måste vara empatisk ”vilket innebär att man ibland måste var hård i sakfrågor men att man alltid har andra människor väl för sitt sinne”.

I den tidigare forskningen så skriver Yulk om att en andlig ledare har ett ”kall” eller ett öde och det kan jag inte riktigt känna igen mig i när det gäller dessa kyrkoherdar som jag intervjuade. Ingen av dem berättade om en inre kallelse till att bli kyrkoherde. Men att de hade vigtt sitt liv till ett förbund med Jesus Kristus sa många av dem. Bönen är viktig enligt den kristna tron och både bön och förlåtelse talade alla kyrkoherdar om i varierande grad. Några tyckte det var viktigt att stå upp och vara kristen och tydlig med att det var en kristen kyrka som till exempel anordnade en mötesplats för

hemmavarande småbarns föräldrar eller babycafé där det kristna budskapet fanns med i inredningen.

När det gäller litteraturen och utbildningsvägarna för kyrkoherdarna var det flera som inte var nöjda med sin utbildning som de tyckte var alltför teoretiskt och handlade för lite om ett andligt ledarskap. De flesta upplevde att de inte fått någon särskild utbildning till att vara en andlig ledare. Ett annat faktum var att de flesta inte läste eller reflekterade så mycket efter att utbildningen var klar. En trolig orsak är tidsbristen och att jobbet tog så mycket kraft och energi när de gällde byråkratiska sfären och den andliga sfären var mindre. En av kyrkoherdarna hade återgått till att vara präst igen även om hen ibland vikarierade en del som kyrkoherde fortfarande. Kyrkoherde 1 talade om att det administrativa kunde lite för tung uppgift för många kyrkoherdar och kanske var det orsaken till att så många hoppade av som kyrkoherde och återgick till att vara präst igen eller blev sjukskrivna. Per Hansson skriver att vara kyrkoherde idag innebär snabba beslut men att den kyrkliga verksamheten är viktig men att jämföra en kyrkoherde med en Vd är felaktigt tycker han och skriver,

En bättre liknelse är därför sjökaptanen. En sjökaptan har det fulla ansvaret för ett fartyg när man lämnar hamnen. Rederiet beslutar om vad (d.v.s., rutt, passagerare, last) medan kaptanen har ansvaret för hur fartyget ska föras till destinationen (Hansson 2004).

Denna liknelse av Per Hansson kan jag hålla med om att den är en bättre liknelse men fortfarande behöver det andliga ledarskapet byggas på förtroende, inspiration, uppmuntran och ge personalen möjlighet att växa. För kyrkoherdarnas axlar ligger ett stort ansvar men även en möjlighet att delegera.

Om världen behöver ett andligt ledarskap var alla överens om att det behövdes men att ett sådant ledarskap måste följa vissa riktlinjer. Det fick inte finnas ett andligt ledarskap som var totalitärt och förespråkade våld och krig. Det andliga ledarskapet behövde ha en humant synsätt och en kärleksfull relation till allt på jorden. Kyrkoherdarna menar att det behövs någon form av ett andligt ledarskap i världen idag och jag kan med det som jag nu skrivit fram finna goda skäl för det. Många såg att i världen idag fanns en hel del ledare som påstod sig vara andliga men inte var det.

Många av kyrkoherdarna ansåg att den lutherska kyrkan inte hade någon stor ledarprofil men att vår ärkebiskop var en bra och öppen andlig ledare i Svenska kyrkan. En annan andlig ledare i världen idag som många tyckte var bra var den nuvarande påven Franciskus som de upplevde var en förnyare av det anrika påvedömet.

Franciskus har enligt mina informanter rensat upp i dem egna leden och även förespråkat kvinnliga präster vilket inte varit aktuellt fram till nu inom katolska kyrkan. Till och med giftermål för präster har diskuterats. Andra andliga ledare som har funnits i världen ges exempel på och en av dem är Mahatma Gandhi som var hindu och Dali lama som var buddhist och inte kristna. Detta intresse för en andlig ledare i en annan religion kan vara ett uttryck för vad kyrkoherde 4 talade om att svenskar idag hellre kunde gilla buddhism än kristendom för att det var mer "exotiskt". Ingen av kyrkoherdarna förstod varför men trodde att det berodde på att det kanske lät fint att återfödas och att alla var så vänliga men orsaken till det var att en buddhist vill tjäna så många pluspoäng som det går så att de inte återföds utan uppkommer i Nirvana säger kyrkoherde 4. Vilket är ett intet varande och bra mycket tråkigare en tank om en död och himmelriket tyckte dem tycker hen (Kyrkoherde 4). Det kan också vara så att Gandhis praktiserande av ickevåld som även anammades av Martin Luther King som var kristen påvisar hur olika goda andliga ledare kan inspirera varandra. Att de olika kyrkoherdarna fann en inspiration från dessa landliga ledare visar att kyrkoherdarna var öppna för dialog med andra religioner och kunde hämta inspiration från andra andliga ledare i sitt eget landliga ledarskap även om religionen var olika.

Tidigare forskning i Thurfjells bok tar upp de här tankarna kring skammen att vara kristen i det sekulära Sverige. Men andligheten finns fortfarande kvar. Denna skam över sin kristna tro kan överbryggas tycker några av kyrkoherdarna om kyrkan är tydlig med vad de är och att det är en kristen församling och inte vilken förening som helst.

Det sätt som kyrkoherdarna beskriver sitt andliga ledarskap, hur viktigt det var att leda och låta växa. Detta gjorde kyrkoherdarna genom att uppmuntra och ge inspiration till sina medarbetare och leda sin församling med ett gott hjärta. Där en medkänsla för sitt arbetslag och att se de underliggande mönster och relationer som kan finnas i en församling. Därmed kunde de se sitt ledarskap i olika perspektiv. Men även inse att hen

själv är en människa med dess fel och brister. Andligt ledarskap i en kristen kontext i Sverige är att leda och fungera som en medvandrare som styr in på rätt stig. Deras andliga ledarskap visa på en alturistisk kärlek som är grunden i ett gott andligt ledarskap.

Kyrkoherdarna beskriver sitt andliga ledarskap lite olika. Alla ansåg Jesus Kristus var deras förebild och att de hade ett förbund att hålla samt att de skulle leda sin församling och medarbetare efter evangeliernas texter. Kyrkoherdarna tyckte att det var viktigt att visa sina kristna tro för att förtydliga sin verksamhet och behålla medlemmar. För att möta omvälden med trygghet och tydliga värderingar skapade ett förtroende för kyrkoherdarna som andlig ledare och för församlingen att skapa samvaro och gemenskap.

Samtliga kyrkoherdarna ansåg att världen behövde ett andligt ledarskap som var gott och inte förespråkade våld och vapen för att förkunna sin tro. Ett gott andligt ledarskap var att vara medmänsklig, känna omsorg om de minsta och svagaste och att följa den kristna tron som bygger på kärlek till skapelsen och allt som finns i den. Några av kyrkoherdarna ansåg att det fanns bra andliga ledare redan idag i världen och gav några exempel som Påven och Svenska kyrkans ärkebiskop. En av kyrkoherdarna såg inget andligt ledarskap i världen idag och ansåg att världen idag byggde på egoism och pengar. Hen såg inte att något andligt ledarskap skulle kunna rädda världen idag utan att allt behövde rasa ihop för att kunna byggas upp igen.

Alla kyrkoherdarna definiera ett andligt ledarskap som en ledare som inspirerade, stödjande, kärleksfull, omvårdande. En form av andligt ledarskap som de försökte att efterleva i den ibland ”stela” byråkrati som finns inom Svenska kyrkan. Att vara den andliga ledaren i Svenska kyrkan idag kräver lika mycket av kyrkoherdarna som att vara en arbetsledare eller en profan ledare i ett företag. Ibland tycktes fokus från det andliga ledarskapet falla bort. Men deras inre mening är alltid att föra fram Jesus Kristus budskap.

Några ansåg att påven var en bra andlig ledare för att han tog tag i svåra saker som pedofili och att kvinnor visst kan vara präster. Påven Franciscus verkar vara en andlig ledare av sin tid. Internet har blivit en viktig kanal för Påve Franciscus för att nå ut med

sitt budskap. Tyvärr har jag sett motsatsen av andligt ledarskap som via internet rekryterar soldater i Islam namn. Så att följa med i sin tid betyder inte alltid att hen är en god eller bra andlig ledare anser jag.

Sammanfattningsvis kan jag utifrån samtalen med kyrkoherdarna uppfatta att ett andligt ledarskap behövs och den kristna kontexten är en fredlig form och att det är mot kristen tro att föra krig. Ett gott andligt ledarskap i kristen kontext innefattar en alturistisk kärlek och en vilja att bygga broar istället för murar.

## Litteraturlista

Bibeln 2000

Bolman, Lee G & Deal, Terrence E, 2005, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Stockholm: Studentlitteratur.

Engvall, Urban,(red)2004,*Leda i rörelse, chef- och ledarskap i Svenska kyrkan*, Mitt i församlingen 2004:7.

Hansson, Per, (2004), Församlingens styrning och ledning, om samspelet mellan kyrkoherde och kyrkoråd, Engvall, Urban (red), *Leda i rörelse, chef- och ledarskap i Svenska kyrkan*, Mitt i församlingen 2004:7.

Hansson Per, 2013, *Tillsyn över ämbetsbärare i Svenska kyrkan och church of England*, SKT, nr 6.

Sanders, J Oswald, 2007, *Spiritual Leadership, principles of excellence for every believer*, Moody publisher, Chicago.

Stenmark, Mikael &David Westerlund,(red) 2002,*Polemik eller dialog*, Ahlstrand, Kajsa, Kristen-muslimsk dialog och debatt, Nya Doxa.

Kyrkoordningen, 2014, Svenska kyrkan, hämtad den 26/5 2016.

<http://docplayer.se/1295065-Kyrkoordning-for-svenska-kyrkan-inledning-till-kyrkoordningen-4.html>

Svenska kyrkans hemsida,2016,hämtad den 5/5 2016.

<https://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=1014480>

Svenska kyrkans hemsida, 2016, hämtad den 15/5 2016.

<https://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=500714>

Thurfjell, David, 2015, *Det gudlösa folket, de postkristna svenskarna och religionen*, Molin & Sorgenfrei Akademiska.

Uggla- Kristensson, Bengt, (2004), *Förtroende att leda i tolkningens tid*, Engvall, Urban (red), *Leda i rörelse, chef- och ledarskap i Svenska kyrkan Mitt i församlingen 2004-7*.

Vintagen, Stella, 2005, *Ickevåldsaktion, en social praktik av motstånd och konstruktion*, hämtad den 13/6 2016.

**[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/16635/3/gupea\\_2077\\_16635\\_3.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/16635/3/gupea_2077_16635_3.pdf)**

Yukl, Gary 2012, *Leadership in organizations, global edition*. Pearso.

## **Bilaga 1**

### **Intervju frågor om Andligt ledarskap.**

1. Vad tycker du att andligt ledarskap innebär?
2. Vilken typ av andligt ledarskap utför du?
3. Vilken litteratur eller utbildning följer du i ditt andliga ledarskap?
4. Tycker du att världen behöver ett andligt ledarskap?
5. Vilka andliga ledarskap ser du i världen idag?



