



Sester

FÖR ETT HÅLLBART LEDARSKAP

Jenny Bergh och Anethe Carlsson



Sester

FÖR ETT HÅLLBART LEDARSKAP

Jenny Bergh och Anethe Carlsson

INTRODUKTION	4	Ångesthantering	24
I ett hållbart ledarskapsperspektiv är...	6	Konflikter	29
→ jämställdhet allas fråga	6	Konflikter uppstår när motsatta upplevelser möts	29
→ ord och handling i takt.	6	Några ord om konflikter	30
→ det av vikt att använda alla sina resurser	7	Tidiga tecken på konflikter	30
→ nåden verksam	7	Konflikters fyra faser	30
→ finns det en enorm möjlighet	7	Generella goda råd i konfliktlösning	31
		Alla konflikter kan inte alltid lösas	31
ETT HÅLLBART LEDARSKAP TROR...	8	Härskarteknik och mot-tekniker	32
Ester ett hållbart ledarskap	9	Vad är härskarteknik	33
Bakgrund	9	De vanligaste teknikerna	33
Ester och Mordokai	9	ATT ÅSTADKOMMA FÖRÄNDRING	42
Det gamla ledarskapets sönderfall	9	Feedbacktrappans steg	43
Ett hållbart ledarskap – gör en korrekt analys	10	Övningar och metoder	45
En modell för hållbart ledarskap	10	Fyra R är en metod för att systematiskt jobba med förändring	45
En kropp med många delar	11	Arbets sätt	46
Med kroppen som förebild	13	Metoden Fyra R	48
Kärleken det viktigaste	13	Uppföljningsmöte	50
Korset det centrala i vår tro	14	Workshops för insikt och empati	51
Korset för oss också tillbaka till Skapelsen	14	Till dig som ska leda workshops/övningar	51
		Övningar för samtal	52
ETT HÅLLBART LEDARSKAP LYSSNAR IN SIN TID	16	TANKAR TILL AVSLUT	56
Rapport om jämställdhet i Pingströrelsen	18	BOKTIPS OCH RESURSER	58
Resultatet av projektet	19	Böcker	59
Normer och kultur, vad är det?	20	Resurser	59
Normer och jämställdhet	20	TACK TILL	60
Hur normer blir till	20		
Var normkritisk	21		
Ett exempel	21		
KUNSKAP OCH VERKTYG FÖR ETT HÅLLBART LEDARSKAP	22		
Nehemja	23		

INTRO- DUKTION



NÄR VI ARBETADE MED KARTLÄGGNINGEN OM JÄMSTÄLLDHET I PINGST

väcktes tanken att tala om jämställdhet utifrån ett annat perspektiv än vi tidigare hört i de sammanhang vi själva befann oss i. I den längtan. En enkel skrift, en handbok i frågor om hållbart ledarskap. Att vi valt att tala om hållbart ledarskap handlar om att de frågor vi berör utifrån Jämställdhetskartläggningen vi genomförde 2013 för Pingst Ungs räkning landar i hur ledare lokalt regionalt och nationellt behöver påverka hur vi alla fungerar tillsammans. Ledare har ett större ansvar när något behöver förändras.

Vi hoppas undvika polarisering mellan män och kvinnor eftersom vi alla behöver medverka om förändringen ska vara möjlig. När Pingsten kom till Sverige var det en rörelse som präglades av Paulus ord i Galaterbrevet 3:28 *Här är inte jude eller grek, slav eller fri, man och kvinna. Alla är ni ett i Kristus Jesus.* och hans ord i 1 Korintierbrevet 12:13 *Men allt detta verkar en och samma ande, som efter sin vilja fördelar sina*

gåvor åt var och en. Det var en jämställd rörelse på Azusa street som snabbt spred sig runt om i världen. Det är dags att vi åter upptäcker vad anden vill göra i och genom människors liv, oavsett kön, etnicitet och bakgrund.

Hur kan vi bli mer hållbara ledare, forma hållbara församlingar och bidra till en mer hållbar rörelse? Detta är inte frågor som bara är viktiga för Pingst, utan något alla sammanhang och hela samhället behöver fundera kring. Vi hoppas på att både förklara, entusiasmera och förhoppningsvis också väcka personlig eftertanke. Vi delar med oss av en del praktiska råd, metoder och verktyg för dig och er som vill arbeta aktivt med frågorna i din församling, din region eller i ditt eget liv. Vi har under de här åren upptäckt att kunskapen om normer är en oerhörd hjälp, inte minst för den som har negativa erfarenheter av att inte tillhöra normen. Dig vill vi särskilt uppmuntra, det är inte dig det är fel på!

Men först några tankar om ett hållbart ledarskap.

I ETT HÅLLBART LEDARSKAPS- PERSPEKTIV ÄR...

→ JÄMSTÄLLDHET ALLAS FRÅGA

Normer är underförstådda och allmänt delade och formade regler för hur vi ska vara, tycka och tänka. Normer finns i samhället som helhet, men finns också inom organisationer och grupper såsom församlingar och kyrkor. I vissa fall är normer positiva och bidrar till ett gott klimat. I andra fall är normer begränsande. Ibland kan normer vara mycket snäva och bidra till ett elitistiskt klimat där få människor får delta på lika villkor. Det kan handla om att ha ”rätt efternamn” eller att anpassa sig till en särskild stil som är normativ.

För att förändra normer krävs ett aktivt och idogt arbete av alla i det sammanhang där man önskar förändra normerna. Det beror på att alla varit med och skapat befintliga normer. Det går alltså inte att skylla på en särskild grupp eller att peka ut några enskilda som större bovar i dramat. När det gäller jämställdheten i Pingst, som är

vår utgångspunkt för den här skriften, så bär Pingst på en historia som har lett rörelsen dit den är idag. Både vad gäller bra och det som är dåligt. Men de stora frågorna handlar om:

- hur önskar vi att vårt sammanhang ser ut i framtiden?
- vad vill vi, du och jag, göra för att det blir så?

Ett hållbart ledarskap handlar om att vi, var och en, ser vår eget ansvar och tar det ansvaret.

→ ORD OCH HANDLING I TAKT.

En sekulariserad människa söker äkthet, trovärdighet och tolerans. Vi behöver därför alla arbeta med att leva efter det vi säger. Det är särskilt viktigt just i vår tid, i vår del av världen, att alla får delta på lika villkor. Vi behöver inte bara tolerera dem som är olika oss själva. Om vårt budskap ska bli trovärdigt behöver vi också integrera.

Ett hållbart ledarskap integrerar.



→ **DET AV VIKT ATT ANVÄNDA ALLA SINA RESURSER**

Pingst har inte råd att ta den lättaste vägen när det gäller kulturfrågorna menar rapporten. Rapporten berättar en historia om att det som kvalificerar människor till ledaruppdrag i Pingst inte alltid i första hand är kompetens, kvalitéer och passion. Utan vilken stil, vilket namn, vilket kön och vem man känner som avgör. Varje sammanhang behöver alla sina resurser om man ska kunna nå de resultat man önskar och ber till Gud om.

Ett hållbart ledarskap använder alla sina resurser.

→ **NÅDEN VERKSAM**

Det är lätt att hamna i positioneringar i de här frågorna. Då handlar samtalen om vem som har rätt och vem som har fel. Det vi gör då är att sätta oss över nåden. Ett hållbart ledarskap låter nåden vara grunden för samtalen. För många har den här frågan satt kost-

samma och djupa spår. Kom ihåg att Gud har en väg och tar inte tillbaka sin kallelse. Kanske låter det klyschigt men det är sant och går att lita på. Världen är stor och vart du än befinner dig i den här världen så är Gud med dig! Många som befunnit sig utanför normen har kommit till sin rätt mycket väl utanför just det här sammanhanget. Det är inte samma sak som att de lever utanför sin tjänst!

→ **FINNS DET EN ENORM MÖJLIGHET**

En möjlighet att förstå vårt sammanhang bättre. En möjlighet att återigen bli det som Pingströrelsen var i början av 1900-talet. Med ett evangelium som berättar att Kristus dog för alla människor, Gud älskade hela världen och Gud ger gåvor som han vill oavsett kön, bakgrund och historia eller samhällsklass. Vi tror att det är vägen för ett hållbart ledarskap och en utmaning och en möjlighet för oss alla!



***ETT
HÅLLBART
LEDARSKAP
TROR...***

ESTER ETT HÅLLBART LEDARSKAP

BAKGRUND I den persiske konungens rike (från Etiopien till Indien, 127 stater) fanns en maktfaktor som inte fungerade. Varken för tiden som var eller som skulle komma.

Drottning Vasti skapade ordning och kunde inte samarbeta för landets bästa. Det vill säga att landet hade inte ett hållbart ledarskap och berättelsen beskriver förändringen mot ett långsiktigt och mer hållbart ledarskap.

ESTER OCH MORDOKAI I det gigantiska persiska riket inleds sökandet efter en ersättare till Vasti, den tidigare drottningen. Läser man ytligt kan man lätt tro att skönhet räcker för att bli antagen till urvalsgruppen. Men den information bibeltexten ger om Ester är att hon har en tydlig identitet och god karaktär. På grund av de omständigheter som livet bjudit henne så kan hon förstå vad det innebär när kungen väljer henne till sin drottning. Hon förstår att kungen inte bara behöver en fru, utan en god hjälp i sitt regerande. Hennes identitet och karaktär skapar en personlighet som lyser och hon vinner både hovets och kungens förtroende.

I det andra kapitlet träder Esters fosterfar in på scenen, Mordokai. Mordo-

kai är lojal både mot Ester och kungen. Hans längtan efter att vara familj till Ester gör att han varje dag går till kungens slott och sätter sig i slottsporten. När han sitter där i porten uppfattar han att det finns en attentatsplan mot kungen som han avslöjar för hovet. Han vet det inte då, men hans osjälviska handlande i den situationen kommer att få stor betydelse för framtiden.

DET GAMLA LEDARSKAPETS SÖNDERFALL

Haman, kungens närmaste man, var trots sin ställning en fiende till nationen. En person som skapade ordning i riket. Haman använde klassisk härskarteknik för att få sin vilja fram. Han krävde total underkastelse och han hade mycket bråttom. Haman hatade Mordokai för att Mordokai inte visade honom respekt. Genom olika intriger försökte han med sin makt att omintetgöra Mordokai och med avsikten att förrinta hela det Judiska folket. Men den planen blir också början till slutet för Haman och det ledarskap han representerar.

ETT HÅLLBART LEDARSKAP – GÖR EN KORREKT ANALYS OCH TAR KONSEKVENSERNA AV DE FAKTA MAN HAR.

När det står klart för Modokai och Ester att hela den Judiska befolkningen i det väldiga persiska riket är dödsdömd, börjar de båda handla utifrån en klar och tydlig analys av situationen. De försöker inte försköna eller släta över sin analys, utan de grundar sitt agerande på fakta. I fjärde kapitlet faller Mordokai de berömda orden *”kanske är det för en tid som den här, du blivit drottning”*. Därefter tar Ester modigt plats, på ett respektfullt sätt, både hos kungen och ”fienden”. Mordokai väntar och litar på att Ester kan och vill agera. Inför kungen avslöjar hon de avsikter och intriger som har lett till att hennes folk nu är dödsdömt. Hon gör det med risk för sitt eget liv. Kungen tror henne och ger henne redskap till att rädda folket. Kungen får också klart för sig att Mordokai tidigare räddat hans liv, när Mordokai avslöjade den tidigare attentatsplanen mot kungen. Detta ger Mordokai en oväntad ledarställning hos kungen när denne ersätter de gamla ledarna. Ester o Mordokai blir nu lagstiftare och ledare i det persiska riket och deras goda samarbete räddar judarna från förintelse och blir även till glädje och nytta för alla i riket.

EN MODELL FÖR HÅLLBART LEDARSKAP

Esters bok är en bok om hur en man och en kvinna med olika förutsättningar och gåvor samarbetar för ett folks överlevnad. Två människor som själva befinner sig utanför samhällets norm. Här finns insikter och inspiration för hur det ledarskap som Ester och Mordokai utövar tillsammans kan bli möjligt. Esters bok ger oss en rad principer för ett hållbart ledarskap.

För ett hållbart ledarskap behövs en god karaktär och mognad, något som kommer med erfarenhet och förberedelse. Det behövs en ömsesidig respekt för varandras gåvor och en vilja att ge varandra utrymme, makt och mandat att utföra sin uppgift. Ester och Mordokai modellerar ett ledarskap med tydlighet, uthållighet och mod, vilket står i tydlig kontrast till Hamans slughet, intriger och brådska. De visar på långsiktighet och förskönar på intet sätt sin situation. De gör en sanningsenlig analys och agerar med handlingskraft för att nå sitt mål: att rädda folket. Det får goda effekter inte bara för judarna, utan för hela riket.

EN KROPP MED MÅNGA DELAR

Paulus är bekymrad över situationen i Korinth och skriver till korinthierna bland annat för att förhindra de splittringar han hört om. I det tolfte kapitlet tar Paulus upp problemen i Korinth genom att skriva om kroppen, som en bild om hur församlingen ska fungera och vara i sina inbördes relationer.

Ty liksom kroppen är en och har många delar och alla de många kroppsdelarna bildar en enda kropp, så är det också med Kristus. Med en och samma Ande har vi alla döpts att höra till en och samma kropp, vare sig vi är judar eller greker, slavar eller fria, och alla har vi fått en och samma Ande att dricka. Kroppen består inte av en enda del utan av många. Om foten säger: "Jag är ingen hand, jag hör inte till kroppen", så hör den likafullt till kroppen. Och om örat säger: "Jag är inget öga, jag hör inte till kroppen", så hör det likafullt till kroppen. Om hela kroppen var öga, vad blev det då av hörseln? Om allt var hörsel, vad blev det då av luktsinnet? Men nu har Gud gett varje enskild del just den plats i kroppen som han ville. Om alltsammans var en enda

kroppsdel, vad blev det då av kroppen? Nu är det emellertid många delar, men en enda kropp.

Ögat kan inte säga till handen: "Jag behöver dig inte", och inte heller huvudet till fötterna: "Jag behöver er inte." Tvärtom, också de delar av kroppen som verkar svaga är nödvändiga, och de delar av kroppen som vi inte tycker är fina, dem gör vi så mycket finare, och de delar vi skäms för omger vi med så mycket större anständighet, något som de anständiga delarna inte behöver. Men när Gud satte samman kroppen lät han de ringare delarna bli särskilt ärade, för att det inte skulle uppstå splittring inom kroppen och för att alla delarna skulle visa varandra samma omsorg. Lider en kroppsdel, så lider också alla de andra. Blir en del hedrad, så gläder sig också alla de andra.

Ni utgör Kristi kropp och är var för sig delar av den. I sin församling har Gud gjort några till apostlar, andra till profeter, andra till lärare; åt några har han gett gåvan att göra under, att bota sjuka, att hjälpa, att styra, att tala olika slags tungotal. Kan alla vara



apostlar? Eller profeter? Eller lärare? Kan alla göra under? Eller bota sjuka? Kan alla tala med tungor eller tolka sådant tal? Nej, men sök vinna de nådegåvor som är störst. Och då skall jag visa er en väg som är överlägsen alla andra.

I Korinth hade de gåvor som Guds Ande gett blivit anledning till splittring och söndring. De andliga gåvorna användes i syfte att ta makt och härska.

Uppenbarligen också för att stöta bort dem man inte tyckte passade in. Det som Gud gett till välsignelse, fick inte komma till sin rätt. Paulus säger att om ni alla var en och samma kroppsdel då är det ju ingen kropp. Paulus ger tydliga exempel och säger *om vi alla är öga hur ska vi då kunna höra?*

Vi människor tenderar att välja enklaste vägen. Det är lättast att kommunicera med dem som är lika oss själva. Det är lättast att komma överens med

människor från samma samhällsklass, med liknande bakgrund, liknande kultur, samma kön och liknande intressen.

Men -vad blir det då av kroppen, undrar Paulus?

MED KROPPEN SOM FÖREBILD

När någon blir njursjuk får man ofta, efter långa behandlingstider, till sist en njurtransplantation. Vid en organtransplantation finns det stora risker för att det nya organet inte accepteras av kroppen, utan stöts bort för att det är annorlunda och okänt. På samma sätt agerar vi människor ofta när det kommer något nytt in i vår gemenskap. Det tar tid och arbete att införliva det nya.

Det är inte ovanligt att vi istället för att integrera den som är okänd för oss, tolererar och erbjuder dem en plats bredvid kroppen istället för att inkludera. Paulus är dock tydlig i sitt budskap alla olika delar har sin funktion och tillhör kroppen likafullt.

För dem som leder församlingen lokalt finns tydliga principer för hur vi ska hantera de gåvor och olika delar som Gud gett oss att betjäna med den ledargåva ni fått. Integrera dem, älska dem som Kristus älskat dem, led så att alla gåvor kommer till användning oavsett bakgrund, nationalitet och kön.

Paulus budskap till oss understryks med Joels profetia:

”Det skall komma en tid då jag utgjuter min ande över alla. Era söner och döttrar skall profetera, era gamla män skall ha drömmar, era unga män se syner. Också över slavar och slavinnor skall jag då utgjuta min ande.”
Joel 2:28

KÄRLEKEN DET VIKTIGASTE

Till dig som upplevt dig som bortstött finns också ett tydligt budskap. Klä av dig offrets roll, inta din plats och välsigna kroppen med det som Gud lagt i ditt liv av gåvor. Du är älskad. Men inte heller du kan tjäna utan att göra det med kärlek om du vill följa Jesus. Efter kapitel tolv i Korinthierbrevet kommer Kärlekens kapitel, det finns helt klart en anledning till det. Ingen av oss kan slå oss för bröstet i de här frågorna som en del av kroppen får vi ständigt arbeta med våra attityder, syften, känslor och handlingar. Vi behöver bestämma oss gång på gång och överlåta oss till att följa kärlekens väg, korset! Ett hållbart ledarskap är ett tjänande ledarskap. Ett tjänande ledarskap börjar alltid i följandeskap. Den som först mött kärleken följer och börjar därefter tjäna.

KORSET DET CENTRALA I VÅR TRO

Korsets kraft upprättar och friköper människan fullständigt från synd och skam. Det är som en mäktig ström och dess tillgänglighet för alla människor garanterar att vi blir Guds barn utan förbehåll. Korset gör det möjligt för alla att utifrån sina förutsättningar och gåvor tjäna Gud. Det är själva poängen, att korsets kraft sätter människan fri. Fri från all form av bundenhet och felaktiga föreställningar om vilka vi är och vad vi kan.

Så här står det i Galaterbrevet:

”Alla är ni genom tron Guds söner, i Kristus Jesus. Är ni döpta in i Kristus har ni också iklätt er Kristus. Nu är ingen längre jude eller grek, slav eller fri, man eller kvinna. Alla är ni ett i Kristus Jesus”. Gal 3:26-28

Den här texten gör det svårt, för att inte säga omöjligt att begränsa människors varande eller tjänst i Guds rike på grund av ras, klass eller kön. Genom Jesu död på korset väller det fram en ostoppbar ström till upprättelse för varje människa.

KORSET FÖR OSS OCKSÅ TILLBAKA TILL SKAPELSEN I första Moseboks första

kapitel berättas att Gud skapade människan, till man och kvinna skapade han dem. De tillsammans skapades till Guds avbild. Det vill säga att om du tar bort eller skadar någon av dem så blir också bilden av Gud halv eller skev. Genom syndens inträde i världen i första Moseboks tredje kapitel så märker vi hur människan tar skada av syndens konsekvenser. Människans resa kommer sedan att handla mycket om jämförelser, positioneringar och prestige. Man börjar armbåga sig fram på ett sätt som inte var tänkt från början. Människans skada påverkar också hur vi uppfattar bilden av Gud, den blir skev och otydlig. Den generösa kärleksfulla berättelsen om vem Gud är i de två första kapitlen blir inte lika enkel att se.

Genom Jesu död på korset och det som verkligen sker där öppnas möjligheten för människan att bli hel igen. Det finns en frihet och en upprättelse som inte bara gör människan hel, utan också gör att bilden av en kärleksfull generös Gud blir tydlig igen. I Kristus Jesus upprättas mänskligheten till skapelsens ursprungstanke. Därför är korsets verklighet den enskilt viktigaste händelsen i mänsklighetens historia. Det är av avgörande betydelse för människans framtid, vi får aldrig tumma på det.



Men det är precis det vi åstadkommer när vi gör skillnad på människor.

Om vi har mycket att säga till om i ett sammanhang, är det lätt att vi väljer att ha de människor omkring oss som tycker likadant som oss själva. Så gör vi var och en för att det är enklast för oss. Det får inte blandas ihop med vad Gud vill och gör. Han har skapat människan med potential och förmågor att tjäna Gud och sin omgivning, men genom synden har sanningen om människan brutits sönder. Jämförelser och osund konkurrens har förstört Guds skapade mångfald. Vi är Guds äls-

kade barn och hans intresse i egenskap av skapare är att vi ska fungera som han har tänkt. Han tänkte inte att en del av hans skapelse ska ligga i ”malpåse” utan möjlighet att blomstra.

Sanningen om korset som den viktigaste utgångspunkten för människan behöver hållas levande. Det är garanten för ett hållbart ledarskap. Det tvingar ett ledarskap att vara professionellt och vaksamt så att inte korsets kraft och verklighet förminsкас. Förminskning av korsets verklighet innebär alltid sönderring mellan människor. Korset ger ingen människa rätt att förtrycka en annan.



***ETT
HÅLLBART
LEDARSKAP
LYSSNAR
IN SIN TID***

ISASKAR*1 Mos 49:14**Isaskar är en stark åsna, som ligger i ro i sin hägnad. Han såg att viloplatsen var god och att landet var ljuvligt. Då böjde han sin rygg under bördor och blev en arbetspliktig tjänare.**...av Isaskars barn kom män som väl förstod tidens tecken och insåg vad Israel borde göra. 200 huvudmän, dessutom alla deras stamfränder/ släktingar under deras befäl.**1 Krön 12:40**...folk från grannskapet, ja ända från Isaskar, Sebulon och Naftali forslade på åsnor, kameler, mulor och oxar mängder med mat, för nu rådde glädje i Israel.*

I Bibeln finns det några få beskrivningar av en av Jakobs söner, Isaskar. Han verkade vara en tillbakadragen men handlingskraftig man. Till skillnad från sina bröder beskrivs han av sin far som en som inte strider med svärd utan som betraktar landet han kommit till sanningsenligt och analytiskt. Han ser möjligheter och lägger sig till ro. Hans tanke verkar vara "här kan jag bo". Så börjar han arbeta för att han och hans familj ska få en god framtid.

Isaskar och hans familj gör inte mycket väsen av sig när man läser Israels historia. Men när det blir dags för David att bli kung efter Saul, dyker de upp igen. När man ska samlas under Davids ledarskap kommer Isaskars stam med män som väl förstår tidens tecken

och kan dra slutsatser av det. Därför vet Israel vad man bör göra, står det. Som de handlingskraftiga män Isaskars stam är ser de till att deras stam kommer med mat till festen som inleder Davids regeringsår. Det verkar inte som de kommit till festen eller kröningen om de inte förstått sin samtid och vad som behövdes göras.

På samma sätt i vår tid behöver vi förstå vår tid för att veta vad som ska göras. På samma sätt har Pingst Ung sett signaler på vad som sker och velat förstå sin tid, sitt samhälle och sitt sammanhang. Därför initierades kartläggningen av Pingst som till sist resulterade i en omfattande rapport om jämställdhet.

RAPPORT OM JÄMSTÄLLDHET I PINGSTRÖRELSEN

Året 2013 pågick ett forskningsprojekt på uppdrag av Pingst Ung. Uppdraget var att söka svar på två frågeställningar:

- Finns det formella eller/och informella hinder för ett mer jämställt ledarskap inom Pingströrelsen?
- Finns det samband mellan jämställdhet och tillväxt i pingströrelsen?

Bakgrunden till projektet var att man över tid tyckt sig se ett mönster av att kvinnliga ledare förvinner. Det finns gott om unga kvinnor med goda ledaregenskaper i Pingst Ung bland ledarna. Men ju längre upp i ålder och hierarki (Pingst) man kommer desto färre blir de kvinnliga ledarna.

Det beslutades att kartlägga jämställdheten i Pingströrelsen från flera perspektiv. Vilket resulterade i följande material:

- Kartläggning av Pingst antal kvinnor respektive män i styrelser och huvudtalare på konferenser vid mätpunkterna 1972, 1982, 1992, 2002, 2012
- Enkät till alla medlemmar i Pingst Pastor genomförd maj-juni 2013 311 svar
- Analys av Naturlig församlingsutvecklings (NFU) samlade material av församlingsenkäter från åren 2007-2012 med 2279 vanliga pingstvänners svar.
- Historiskt perspektiv, en genomgång av hur jämställdheten sett ut i Pingströrelsen från 1907-2013, (litteraturstudie)
- Djupintervjuer av 8 kvinnor som varit i pastorstjänst eller är.
- Litteratur och forskningsstudier

RESULTATET AV PROJEKTET

I enkäten till Pingst Pastor framgick att hela 90% av pastorerna tyckte att jämställdhet är viktigt. En majoritet tyckte inte att det arbetas med frågorna men menar att behovet är stort.

Utifrån enkäten verkar endast en handfull pastorer idag se teologiska hinder för kvinnors tjänst. I ett historiskt perspektiv så har det skett en stor förändring när det gäller den teologiska uppfattningen. Däremot har mer än 20% av kvinnorna i enkäten upplevt av att bli ignorerade och inte tagna på allvar.

Projektets djupintervjuer i sin tur förstärker en bild av att vi inte lever som vi lär. Det vill säga vi tycker jämställdhet är viktigt, men kvinnornas upplevelser vittnar om en annan upplevelse. Det finns ändå en tydlig önskan bland pastorerna att arbeta mer med jämställdhetsfrågorna.

När vi tittat i NFUs profilsvår (vilka är från lokal församlingsnivå) så samstämmer de ideella kvinnornas svar med den bild som pastorsenkäten och djupintervjuerna ger. Kvinnorna är överlag mer positiva i alla frågor i NFU enkäten, utom just de frågor som kopplar till om man upplever sig uppmuntrad till tjänst och hur man får möjlighet att använda sina gåvor. Kvinnorna upplever i mindre grad än männen att deras

uppgift bidrar till den stora helheten.

Kartläggningen av huvudtalare och styrelseledamöter i Pingst ger en dyster läsning utifrån ett jämställt perspektiv. I LP som är en social verksamhet och i Pingst Ung som arbetar med barn och unga återfinns flera kvinnor. I övriga styrelser och sammanhang i är kvinnorna i stort sett obefintliga fram till 1990-talet. Sedan händer en del under 1990-talet för att efter 2010 stagnera och åter sjunka i antal. 1994 finns det 18 kvinnliga föreståndare i Pingst, en siffra som har legat kvar sedan dess.

Finns det informella eller formella hinder för kvinnor?

De olika perspektiven pekar på samma återkommande mönster. Det vill säga kvinnor upplever sig vara utanför normen för vem en ledare är och ska vara. En norm som skapats av en lång tid utan kvinnliga förebilder bland talare och ledare. Pingst har ett normproblem. Hindren för kvinnor består i informella hinder som skapats över tid. Pingst behöver alltså arbeta på att i högre grad genomsyras av en Guds rikes-kultur.

Är jämställdhet viktigt för tillväxten?

Ja. Utifrån det samhälle och den tid vi lever i, som beskrivs som en sekulär tid, är det viktigt med äkthet och trovärdig-

het. Rapporten berättar att vi inte lever som vi lär, något en sekulär sökare ser som avgörande. Om man inte använder alla sina resurser på bästa möjliga sätt, så är det klart att det påverkar resultatet.

Rapporten finns att läsa i sin helhet på pingstung.se och även på pingst.se



NORMER OCH KULTUR, VAD ÄR DET?

Normer är oskrivna lagar för hur vi förväntas vara, tycka, bete oss och se ut. Församlingskultur innehåller en uppsättning av normer, värderingar, verklighetsuppfattningar och tro som format sammanhanget och som är ett resultat av många år.

NORMER OCH JÄMSTÄLLDHET Normer finns även när det gäller jämställdhet. Den norm som det talas om är den norm som formats av årtionden av män som innehaft makt och kvinnor som verkat främst i hemmet. Det är ett arv som hela samhället är ägare av. Norm märks bland annat genom att män aldrig behöver förklaras. Låt oss ge ett exempel. Om det talas om en chef i medierna så heter det bara chef, så länge

chefen är en man. När chefen är en kvinna så kommer chefen presenteras som en kvinnlig chef. Detsamma gäller i vårt ordval av titeln pastor. Om pastorn är en man så nämns han som pastorn, men om pastorn är en kvinna så kommer vi troligtvis säga ”vi har en kvinnlig pastor”. Det som frångår normen kräver en beskrivning.

HUR NORMER BLIR TILL Alla är med och skapar normer och här kan inte någon skyllas, även om de som sitter på makt och inflytande har ett större ansvar om normer ska förändras. Den goda nyheten är att eftersom vi själva skapar normer kan vi också förändra dem. Normer är något som är djupt förankrat hos oss ofta ända sedan barnsben. Därmed är

det något som formar och påverkar våra beteenden utan att vi tänker på det. Den som vill förändra sitt beteende behöver därför anstränga sig för att bli medveten om sitt agerande. I en församling som vill förändra normers uttryck krävs mycket arbete med att lyfta upp normer och beteenden som är önskade och ge utrymme åt att samtala om hur normer fungerar.

VAR NORMKRITISK Om man vill arbeta med normer är det viktigt att ha ett normkritiskt perspektiv. Det innebär att man uppmärksammar vilka normer det är som råder och synliggör dem samt ifrågasätter dem. I pingströrelsen säger normen till exempel att en konferensstolare eller pastor är en man. Eftersom det är det normala så ställer vi oss okritiska till det och det fortgår att huvuddelen av alla talare är män -inte för att det inte finns kvinnor utan för att män är norm. Detta gäller inte bara i pingströrelsen utan också i det samhälle där vi befinner oss.

ETT EXEMPEL För den som befinner sig i normen är det svårt att se att det finns en norm. Ageraguiden (Förbundet Vi unga, 2010) tar exemplet med en byggnad som är anpassad för oss som är fullt seende för att förklara problematiken. Samma byggnad kan skapa oerhörda problem för den som har en synskada. Personen med synskada märker dagligen av att normen är att man har full syn.

En princip med normer är att den är osynlig tills någon bryter mot den.

Att komma ihåg om norm

- Normer är allmänna föreställningar om vad som är normalt och önskvärt
- Normer fortplantar sig själv genom belöningssystem
- Normer gynnar och missgynnar, ger fördelar och nackdelar
- Normer är oftast osynliga tills vi synliggör dem
- Uttalad/oskriven regel som ofta får vara orörd
- Den som bryter mot normen ifrågasätts
- Förändras med tid, kultur och omgivning
- Norm finns i böcker, filmer och reklam
- Att prata om norm möter ofta stort motstånd



**KUNSKAP
OCH ✂
VERKTYG
FÖR ETT
HÅLLBART
LEDARSKAP**


NEHEMJA

När Israels folk kom tillbaka från fångenskapen i Babel började de genast bygga upp templet, men muren runt staden förblev raserad i över sjuttio år. Det ledde till att de blev ett lätt byte för sina fiender. När Nehemja nås av nyheten att staden inte har några murar och portar så blir han förtvivlad. Han får till slut kungen av Persiens uppdrag att bygga upp Jerusalems murar. När han kommer till Jerusalem så står visserligen templet där och murarna är som han förväntat i ruiner.

Vad han däremot inte är beredd på är den ordning och rädsla som finns i staden.

I en miljö av oordning, kallnar kärleken och rädslan kryper in. När ingen vet vad som ska göras och var och en gör som han tycker, så breder osäkerhet och rädsla ut sig. Man vet inte vad man ska förvänta sig av någon. I den miljön är det möjligt att härska genom att söndra, och det är precis vad som sker i Jerusalem.

Så här säger folket när de blir rädda för omgivningen


”Bärarnas kraft sviker, det är för mycket grus. Vi orkar inte mer att bygga upp muren”.

Det är inte sant, men oro och ångest gör att det känns som de inte orkar och de är beredda att ge upp. Känslorna lever röva-

re med dem, även om de förstår med sitt förstånd att muren behöver byggas upp.

Nehemja tar tag i situationen när han kommer till Jerusalem (*Neh 3-4:14-23*) han ställer upp folket så att de får var sin plats vid muren. Alla vet exakt vilken plats och vilket ansvar som är deras. Varje familj delas upp så att en del bygger på muren och en del står vakt mot fiender. De ges de verktyg och vapen de behöver för att kunna arbeta. Basunblåsare placeras längs med hela muren, om någon angreps av fiender så blåstes det i basun. Då visste alla att vi samlas, beredda att hjälpa sina syskon. Oron försvann och inom loppet av femtiotvå dagar hade de byggt upp muren.

Lösningen var att förstå situationen, hitta struktur och varje person tog ansvar för sin del. Det skapade lugn och arbetsro. De fick tillgång till goda ledare som kunde hjälpa till när det behövdes. Nehemja och hans män var inte ur sina kläder, står det, förrän muren var färdig.

Ett hållbart ledarskap förser sig med kunskap och verktyg för att gå till handling. För att arbeta mot ett mer hållbart ledarskap behöver vi förstå att det är flera parallella processer som behöver ske.

Dels har vi den enskilde som brottats med normen, kanske under lång tid. För den människan är det vanligt att det snart infinner sig någon sorts oro det vill säga, ångestproblematik. Kampen

om den egna kallelsen, resultatet av att inte vara inkluderad skapar till sist ångest. Dels har vi de som sitter på makt och som utifrån sin ryggmärg agerar normativt. De behöver kunskap om vilka resultat det ger i organisationen

och vad som krävs för att åstadkomma förändring.

Men alla i sammanhanget behöver se sin del och ta sitt ansvar. Därför vill vi här bidra med både kunskap och verktyg till det arbetet.

ÅNGESTHANTERING

Ett hållbart ledarskap behöver kunskap om oro, nervositet och ångest, för att förstå sig själv och andra. Vi hör ofta unga säga: ”jag får ångest när jag ska träffa min chef” eller ”jag får ångest när jag ska gå till styrelsemötet” eller ”jag får ångest av vissa uppgifter”.

Ångesten yttrar sig ofta så att man får ”ont i magen” eller känner sig dålig utan att ha gjort något fel. Eller man vill inte gå till jobbet för man känner sig otillräcklig. Eller vaknar tidigt och oroar sig för dagen som kommer och man sover dåligt.

Någon skulle kanske säga att ångest är ett för starkt ord. Ord som oro, nervositet, rampfeber etc. vore bättre ord. Men vi använder ordet ångest eftersom det är ett ord som ofta kommer upp i samtal med unga när något inte är bra.

Ångest är inte ett sjukdomstillstånd utan bara en kroppslig/känslomässig reaktion på att en förändring är på gång eller har inträffat. Många är rädda för begreppet ångest för man förknippar det med sjukdom. Men ångest är ofta en

normal och uppstår i situationer som gör oss osäkra, det vill säga sådana situationer som vi inte förstår och därför har svårt att hantera.

Det finns också sjuklig ångest och den ska självklart behandlas av sjukvårdskunnig personal. Men det är inte den vi talar om här. Vi bara konstaterar att det finns sjuklig ångest och den hör ihop med psykiska sjukdomstillstånd som ska behandlas av läkare.

Det finns två sorters normal ångest som de flesta människor känner av nu och då under livet. Den ena kallas för *existentiell* ångest och handlar om: Vem är jag? Varför finns jag till? Vad är meningen med livet? Vad är den yttersta sanningen om mig och mitt liv?

Den andra sorten är den ångest som vi tar upp här, den kallas för *situationell* ångest. Det är en ångest som uppstår i olika situationer som är obegripliga. Till exempel om vi i en situation känner oss maktlösa, ignorerade eller blir förminskade.

När du får ångest så försök resonera

med ditt förstånd om vad som sker. Men det är vanligt att känslorna tar överhanden och blir oproportionerliga i förhållande till den uppkomna situationen. Då är det viktigt att du vet, att du *inte* dör av att känna ångest, hur jobbigt det än är och känns! Om man kan mäta ångest som man kan mäta feber så hade mätskalan varit 0-100. Att ha ångest som mäter runt 37 är helt normalt och att ha ångestutslag som stiger upp till 70 är inte heller det några problem. Däremot om ångesten kvarstår över lång tid uppe på 70 då finns risk att du tar skada.

När vi studerat orsakerna till att unga människor slutar som pastorer och ledare så finner vi att förståelsen av den situation man befinner sig i och kunskap om vad det är man upplever och känner är viktigt. Det kan hjälpa en människa att inte ge upp i sin arbetssituation, och därmed hitta ett sätt att fortsätta.

Hygienråd för hållbart ledarskap

Hantera din arbetssituation och kallelse professionellt. Här kommer några viktiga råd som kan avgöra hur du mår i din tjänst.

1. **Arbetsbeskrivning.** Du behöver en rimlig arbetsbeskrivning. Arbetsbeskrivningen berättar vad du ska *göra*. Har du ingen så be din arbetsgivare att få en. Annars kan situationen uppstå att du inte gör vad som förväntas av dig. Och det är en källa till ångest.

Be också om att få feedback av din arbetsgivare/pastor/ansvariga ledare. Titta på arbetsbeskriv-

ningen tillsammans och tala om vad som fungerar bra och vad som kan utvecklas eller var du behöver stöd. Det kan också handla om att verksamhetens behov har förändrats och att arbetsbeskrivningen behöver justeras.

En arbetsbeskrivning är ett viktigt verktyg för dig om du lär dig arbeta med den som ett levande dokument. Försök att ha en regelbundenhet i att samtala om den och även om annat kanske en gång per halvår. I Ideella sammanhang kan ansvaret för arbetsledning och feedback ofta ramla mellan stolarna. Vänta därför inte på att arbetsgivaren ska ta hand om detta, utan ta ansvar för din egen arbetssituation och kom överens med dem det gäller om hur du önskar arbeta. Uttalade förväntningar är mycket lättare att hantera än outtalade!

2. **Att hantera outtalade förväntningar.** Det finns alltid en norm för hur en ledare/pastor ska *vara* och den normen är sällan uttalad. Du som anställd i en församling behöver själv vara drivande i att ta ett samtal om hur du förväntas vara som ledare. OBS! Samtalet ska inte handla om vad du ska *göra* utan hur du förväntas *vara*.

Det finns stor risk att just den frågan kommer snurra runt hela tiden, kanske mest i ditt eget huvud. Men en församling består av många medlemmar och ledare

som alla sina egna perspektiv på vad de anställda bör vara eller inte. Därför kommer du att stöta i den outtalade förväntan då och då. Om du inte motsvarar den norm som finns i människor huvuden så kommer du stöta i problem vad det gäller outtalad förväntan och norm oftare än andra. Då kommer ofta ångesten som ett brev på posten, förr eller senare.

Du bör inte lyssna på allas önskan om hur du ska vara. Men det är viktigt att du för ett samtal om de här frågorna med din arbetsledare och din styrelse. Är ni överens och har samförstånd, så undviker du mycket besvär för både dig och dem.

3. Bygg förtroende och tillit. De som du är satt att leda vare sig det är en styrelse eller en grupp, så har du att arbeta på ditt förtroende i förhållande till dem du arbetar tillsammans med. Det vill säga *du bygger ditt förtroende* och det sker över tid. Förtroende bygger du själv, det kommer inte med en titel. Du måste visa att du går att lita på och att du håller det du lovar. Det handlar om en ledares karaktär. Karaktär vinner alltid till slut över en ledares karisma och gåvor, det är viktigt att komma ihåg. Har du inget förtroende från dem du leder, så är det orsak till ångest.
4. Se till att du har någon i din närhet som du kan tala i förtroende med.

Det kan vara en god vän sedan lång tid. Det kan vara en mentor i form av en äldre kollega. Ta mod till dig och fråga.

Mentorskap är en hederssak och ett förtroende som de flesta gärna bidrar med om man har möjlighet. Det kan vara en coach som hjälper dig att komma över de egna hindren och växa i ditt eget ledarskap. Det kan också vara en terapeut som kan hjälpa dig att förstå dig själv och dina egna signaler och känslor. Vi vet av erfarenhet att det är en god sak att be om hjälp. Vi vet också att det kan vara olyckligt att bara tala med kollegor, särskilt i samma generation. Risker för att ni cementerar era egna beteenden, känslor, upplevelser och perspektiv är stor. Du behöver någon som vågar säga ifrån, någon som vågar ställa dig ansvarig för ditt ledarskap, någon som kan vara tvärtemot ibland och någon som frimodigt och varmt uppmuntrar dig och ber för dig. Ta gärna flera olika personer och funktioner till din hjälp. Hantera det professionellt och se till att de har tystnadsplikt.

Det svåraste att hantera är NORM. Varför då? De som du arbetar med har sällan en genomtänkt norm om vem ledaren bör vara. De flesta har en idé om hur en ledare ska vara utan att man egentligen någonsin funderat över det. Olika undersökningar visar att de flesta av oss, både kvinnor och män har en

uppfattning om att en ledare är ”en vit man mellan 30 och 55 år”. Det kallas norm. Det vill säga det är det som ses som normalt.

För att komplicera det ytterligare så handlar ofta normen även om andra saker. Så som vilken stil man har, hur man uttrycker sig och uppträder. Vad man talar om, vilka man känner och nätverkar med och så vidare. Om du inte motsvarar normen kan det leda till olika typer av uttryck av ångest i din vardag.

Ångesten är ofta kortvarig men den triggas igång känslorna. Det kan handla om känslor av att inte duga eller att inte vara tillräcklig. Slutsatsen av känslorna blir ofta att det är fel på dig. Om du lever länge med ångest och den typen av känslor så blir du till sist rädd för de tillfällena som triggas igång obehagskänslor. Det kan handla om styrelsemötet eller samtalet med din arbetsledare. Du märker det genom att pulsen ökar, du andas kortare andetag och kan uppleva att du blir stel eller att orden som du annars har lätt för, stakar sig i munnen. Samtidigt är det inte alltid att veta vad det är man känner, det är bara jobbiga känslor, hoptrasslade om vart annat. Hittar man inte verktyg eller får hjälp av någon som förstår, så är det lätt att fly eller ge upp. Genom att förstå sig själv och även situationen så kan man arbeta sig igenom och komma ut starkare på andra sidan. Kom ihåg att det är viktigt att du söker hjälp, gärna hos en terapeut eller en god självavårdare, innan det blir så svårt så att du vill sluta din tjänst.

Känslor

Det som händer är att känslorna tar överhanden när man har ångest.

Känslor i sig är något mycket positivt, att vara känslökall är inget att föredra. Men att förstå vad man känner och varför man känner som man gör är en nyckel till att leda sig själv.

Så här kan man tänka: Även om du är mitt i en jobbig situation till exempel ett styrelsemöte, så kan du titta igenom känslolistan (faktarutan) och försöka identifiera *vad* du verkligen känner just då?

Är det sorg, misslyckande, frustration eller något annat? Sätt ord på dina känslor och skriv ner det samt fundera över det när tid ges. Sedan kan du tänka igenom *varför* du har de känslor du har? Vad utlöste det? Då kommer du närmare ångestens kärna.

Till exempel om du känner dig obetydlig, liten, misslyckad eller att ingen lyssnar på dig. Fundera över om det verkligen är så:

- Är du verkligen obetydlig?
- Är du verkligen liten?
- Har du verkligen misslyckats?

Om du inte har misslyckats så är känslan falsk och då är det något annat som händer i rummet som du behöver bli medveten om. Kanske är det någon i rummet som använder sig av härskar-tekniker som får alla andra att känna sig okunniga och obetydliga? Då har ju inte känslan med dig att göra alls.

Allt som står i det här avsnittet kan inte på något sätt uttömma begreppet ångest, men vi kan bekräfta att ångest är en verklighet även hos den som jobbar i kyrkan. Med rätt hjälp och bra

kunskap så kan man lära sig att förstå och hantera ångesten som uppstår i en

arbetsituation och då håller vi längre i vår tjänst.

Känslolistan

Reflektera över vad du känner och när.

Svara sedan på -Varför har du de känslorna just då?

- stolthet
- nyfikenhet
- blyghet
- förödmjukelse
- ledsenhet
- ilska
- besvikelse
- misslyckande
- rädsla
- hjälplöshet
- hopp
- glädje
- avsky
- skam
- skuld
- förvirring
- sorg
- tillgivenhet
- övergivenhet

Litteratur: *Strukturell ångesthantering eller ”att hålla balansen”, Lennart Bergström*

KONFLIKTER

”Konflikter är varken onda eller goda, de bara är”

Edward de Bono

”Saliga är den som skapar fred...”

Matt 5:9

Det uppstår ofta konflikter när vi blir medvetna om normer och församlingens kultur och börjar påtala det vi ser. Konflikterna har funnits innan, men med medvetenheten kan vi klä det i ord. Då blir konflikterna synliga på ett annat sätt och sätter igång tankar och känslor hos de som berörs. Därför har vi valt att säga något just om konflikter och konfliktlösning som vi hoppas kan vara till hjälp.

KONFLIKTER UPPSTÅR NÄR MOTSATTA UPPLEVELSER MÖTS När vi blir medvetna om de normer som styr oss eller när människor som stöter i normerna påtalar sin upplevelse för normgruppen uppstår ofta konflikter. När två olika bilder, ideér eller övertygelser av samma verklighet möts och ska dela på samma yta då blir det ofta problem. För att kunna lösa en konflikt måste alla parter i konflikten ha förmågan att se sin motparts perspektiv eller situation.

Utmaningen när det gäller jämställdhet och normer är att det för normgruppen är svårt att se att normen finns. De har också svårt att se att det finns problem med normen. Det beror främst

på att de själva inte störs av normerna. Normen innebär ofta en personlig vinst för dem. Därför kan den som upplever sig vara i normen känna sig kränkt, hotad, orättvist anklagad och så vidare när man påtalar problemen med norm.

För den som befinner sig utanför normen i sin tur, är upplevelsen helt annorlunda. De har ofta upplevelser av att bli orättvist bemötta. De känner ilska, är ledsna över att inte få vara med och frustrerade över att ingen ser att ”kejseren är utan kläder”. Att under lång tid befinna sig utanför normen och inte få känna att man tillhör gruppen kan



få destruktiva följder för den enskilde i form av depression, dåligt självförtroende och ångest.

I de här situationerna uppstår konflikter mellan enskilda och olika grupper i såväl det stora som i det lilla sammanhanget. Både lokalt och nära men samtidigt i det regionala och nationella. Tydligast blir det i sammanhang med makt och där människor har tillgång till makt, i styrelser, verksamhetsledning, inflytelserika platser och positioner. Där finns det något att bevaka, något att försvara.

NÅGRA ORD OM KONFLIKTER För det första är det viktigt att se till att den psykosociala arbetsmiljön för både anställda och ideella är god i en församling. När människor mår bra och trivs uppstår färre konflikter och de konflikter som uppstår går oftast att lösa på ett tidigt stadium genom att samtala ärligt och öppet. När dessa grundförutsättningar inte finns då är det betydligt svårare.

TIDIGA TECKEN PÅ KONFLIKTER Ju tidigare en konflikt kan upptäckas desto lättare är den att hantera. En del beteenden leder till konflikter, därför kan det vara bra att vara uppmärksam på just sådana beteenden. Här är några exempel:

Konfliktbeteenden

- Kall fientlighet
- Öppen eller förtäckt aggressivitet
- Okänslighet
- Egensinnighet
- Frustration
- Labilitet
- Kontrollbehov
- Obeslutsamhet
- Allvetande
- Ovilja
- Opålitlighet
- Oärlighet

Andra signaler på konflikter kan vara att någon inte verkar trivas, det blir en tydlig uppdelning mellan grupper eller det blir tyst i sammanhang där det brukar pratas naturligt. Det kan också visa sig att personer undviker möten eller sociala tillställningar. Ökad personalomsättning är ofta ett tecken på konflikter och otydlig arbetsfördelning, att man inte vet vad man ska göra.

KONFLIKTERS FYRA FASER

- A.** Störningsfas, det börjar knaka i fogarna och man finner argument för sin egen synpunkt. Man är inte lika benägen att lyssna på den andra parten längre.
- B.** Svårighetsfas, man blir känslomässigt involverad och stämningen påverkas. Det blir personligt.

- C. Offentlig fas, nu bildas grupperingar, vänner och kollegor tvingas välja sida.
- D. Krav på lösningsfas, nu är striden öppen och man sårar varandra öppet. Många fler är inblandade och inte alltid att man vet ens vad som var ursprunget till konflikten. Konflikten är komplex.

Konflikter löser sig lättast i tidiga faser och blir svårare att nå en lösning på, ju längre tiden går. Ofta är det våra rädslor som hindrar oss att lösa konflikter med en gång. Därför är det bra att identifiera sina rädslor och känslor samt arbeta med dem. Bara de som äger konflikten kan lösa den och en konflikt är inte löst förrän båda är nöjda med lösningen. Är du en part i en konflikt så behöver du fundera på vad du kan göra för att vara en del av lösningen. Det andra du bör tänka på är hur ni kan komma till en lösning som båda är nöjda med.

GENERELLA GODA RÅD I

KONFLIKTLÖSNING Lyssna och försäkra dig om att du förstår din motpart innan du försöker övertyga honom eller henne för din egen sak.

→ Var balanserad. Låt känslorna lägga sig men berätta sedan sakligt vad du känner och vad som får dig att känna som du gör. Bryt samtalet om det blir gräl, kom tillbaka när känslorna lugnat sig.

→ Var pålitlig, tydlig och klar. Säg till när du inte förstår och erkänn när du har fel – be om förlåtelse när det behövs och finns skäl för det. Ljug aldrig.

→ Var jämbördig. Var beredd att ge och ta. Låt varandra tala till punkt. Respektera att din motpart bevakar sina intressen.

→ Försök att hitta en gemensam lösning. Man kan inte tvinga fram en lösning, då förblir det i praktiken olöst.

→ Ha inte för bråttom. Var noga med att fatta rätt beslut.

ALLA KONFLIKTER KAN INTE ALLTID

LÖSAS Man ska vara medveten om att det inte alltid är möjligt att lösa alla konflikter. Alla har inte de verktygen med sig som behövs, så som empati, självkritiskt granskande, självtillit, ödmjukhet, förmåga att tala sant och så vidare. Upplever man att man är i en konflikt där de vanliga konfliktråden inte fungerar. sök upp en terapeut, psykolog eller beteendevetare för professionell handledning. Ibland får det sin lösning i att bli överens om att man är inte är överens.



*”Saliga är de som skapar frid,
de skall kallas Guds barn”*



HÄRSKARTEKNIK OCH MOT-TEKNIKER

För att få makt och inflytande används ibland fula metoder, medvetet och omedvetet. Både män och kvinnor, oavsett ålder och position, använder sig av härskar- och främjartekniker för att klättra i karriärstegen eller för att få sin vilja fram. Berit Ås myntade begreppen (Ås 1992, 1978) i ett sätt att försöka beskriva förtryckarföretaget. En härskarteknik är en strategi för att få bestämma utan att få motstånd. Motståndet eller invändningarna upphör om personerna som finns med i sammanhanget känner sig förvirrade,

dumma eller okunniga. Det är härskarteknikens mål. Den som använder sig av teknikerna gör det för att man helt enkelt över tid upptäckt att det lönar sig. ”Det blir som jag vill om jag gör så här” Det ska inte förväxlas med ledarskap, en ledare behöver inte använda sig av den här typen av tekniker för att kunna leda. Tvärtom.

Att använda sig av härskartekniker är ett ojust sätt att leda ett sammanhang. På lång sikt skapar det en osund miljö. Sammanhanget blir tyst och till slut kan ingen vara kreativ.

Om du noga läser berättelsen om kung Saul och kung David, finner man att Saul använde sig av klassiska härskartekniker och tystade alla omkring sig. David däremot, tog hjälp av dem han hade omkring sig, även de som inte alltid var ja-sägare. Därför blev miljön runt David kreativ och kärleksfull till skillnad mot den miljö som Sauls betedande skapade.

Nu ska vi i ärlighetens namn säga att vi alla ibland använder oss av det som brukar kallas ”härskarteknik”, oftast helt omedvetet. Om vi vill vara hållbara ledare behöver vi vara medvetna om när vi själva blir utsatta, såväl som när vi utsätter andra. Det är förödande om det i ett sammanhang blir normalt att använda sig av härskarteknik. Nedan har vi också valt att beskriva bekräftartekniker som Ditte Jonasson, doktorand i pedagogik och hennes kollegor i Empowerment Nätverket vid Stockholms Universitet (ENSU) har tagit fram. De bidrar till att i motsats till härskarteknikerna skapa ett gott socialt klimat.

VAD ÄR HÄRSKARTEKNIK Det kan handla om att osynliggöra någon genom att till exempel titta ner i sina papper eller prata med bordsgrannen, att förlöjliga genom att skämta på någon annans bekostnad eller att få någon att skämmas. Att hota liksom att avsiktligt undanhålla information från någon räknas också till härskarteknikerna. Liksom att till exempel stressa utredningar eller beslut så att inte alla hinner vara med i en process. En annan härskarteknik är objektivering. Det vill säga att kommentera en persons utseende när det inte är relevant och personen som är föremål för tekniken reduceras till objekt.

Stereotypisering är ytterligare en teknik, det vill säga att låsa fast människor i roller, till exempel genom att kommentera någon annans inlägg i ett styrelsemöte med *typiskt kvinnligt!* Total omkastelse kallas det när den som vill härska, placerar sig själv i offerrollen. Det finns alltså många exempel på tekniker vi använder för att få makt. Det finns några av härskarteknikerna som är välkända och vi kommer att ta upp de sex mest kända och sedan beskriva hur man går emot en ”härskarteknik” på ett respektfullt sätt. I alla dessa avseenden finns det en sak som alltid är bra: kunskap. Skaffa så mycket kunskap du bara kan, agera professionellt, sakligt och behärskat. Tänk på att den som använder härskarteknik ofta inte själv är medveten om det, inte du heller, agera så som du själv vill bli behandlad i en sådan situation.

DE VANLIGASTE TEKNIKERNA

Osynlig-görande

Är en härskarteknik där man inte låtsas se eller man tittar bort eller väljer att inte kommentera den personens inlägg i ett samtal utan helt enkelt kanske vänder sig till någon annan.

Case

Stina är på styrelsemöte. Hjärtat bankar snabbare än vanligt och handflatorna är våta av svett. Det är hennes första styrelsemöte och hon har bett om ordet.

- Varför är jag så nervös? Alla de andra ser lugna och avslappnade ut. Talaren som är före Stina börjar sitt inlägg. Han är van, det kan man både höra och se. Han betonar det han säger, slår näven i bordet, talar högt och länge. Ingen tvivlar på hans ord. Han är den som vet vad han talar om.

Nu är det Stinas tur. Hon säger snabbt vad hon skall säga. Det tar inte lång tid. Hon känner att hennes tal låter som små pip, men nu är det sagt. Hon väntar på de andras reaktion. Men ingen bemöter det hon sagt. Mötet fortsätter bara som om ingenting hade hänt. Stina känner sig illa till mods.

- Sa jag något fel eller dumt? tänker hon. Jag borde inte öppnat munnen.

Frågor för samtal

- Hur känns det att vara Stina?
- Ordförandes roll är viktig. Vad kan en ordförande göra för att undvika den här situationen?

- Vad kan du göra om du var en av de andra ledamöterna i styrelserummet?

Mot-teknik

Ta plats på ett respektfullt sätt! Ta plats på det sätt som kan vara lämpligt i sammanhanget. I Stinas fall så kunde hon gått runt och hälsat på alla före mötet och talat om att hon tyckte det var roligt att se dem som hon hälsar på.

Att anteckna det man vill säga i mötet i några korta stödord kunde ha hjälpt Stina i det här fallet att vara lugnare.

Bekräftarteknik

För att skapa en positiv social kultur i ett sammanhang är viktigt att ta människor på allvar och möta varandra med ömsesidig respekt. Det gör man genom att lyssna på andra, bekräfta varandra, ge respons och konstruktiv saklig kritik.



Förlöjligande

Att skämta och berätta roliga historier är ofta en uppskattad egenskap och självklart något vi ska vara rädda om. Humor är viktigt. Men ibland används humor på ett sådant sätt att vi förlöjligar någon av de som finns runt oss.

Case

Rebecca var på en utbildning om jämställdhet i veckoslutet. En bra utbildning som gav henne en mängd ny kunskap. Nu gladde hon sig över att komma tillbaka till församlingen och berätta för de andra vad hon hade lärt sig.

- Var det en bra utbildning? frågar Torbjörn när hon kommer innanför dörren.

- Ja, det var verkligen nyttigt! svarar Rebecca.

Det var cirka 30 st... Längre kommer hon inte.

Vilken hönsgård! ropar någon. De andra hänger strax på, skrattar och kacklar som höns.

Rebecca prövar ett par gånger till att berätta om utbildningen men blir varje gång stoppad av ännu en vitsighet. Till sist blir hon irriterad och ropar:

- Det gör detsamma, ni lyssnar i alla fall inte, säger hon.

- Det var ju bara på skoj, försvarar de sig. Rebecca känner sig dum, blir tyst och ger upp.

Frågor för samtal

- Hur känns det att vara Rebecca?
- Vad kunde du gjort om du stått bredvid?
- Vad hindrar dem som finns runt

Torbjörn och Rebecka att gör något?

- Vad får Torbjörn ut av det här?

Mot-teknik

- Viktigt att inte ge igen med samma mynt, utan försöka höja sig över förlöjligandet.
- Rebecka kunde sagt
- -Jag har självklart inte er kunskap i ämnet. Men jag har lärt mig följande och så berättat...
- Det är inte du som är dum, även om det känns så.

Bekräftarsteknik

Istället för att förlöjliga och förminska så visar man respekt och bemöter varandra seriöst. Att tala till varandra som jämlika vuxna. De som inte ofta uttalar sig be om deras synpunkter ge dem uttrymme.

Undanhållande av information

Att undanhålla andra information är ett effektivt sätt om man önskar få saker igenom snabbare eller just på sitt sätt. Man kanske möts i korridoren på kontoret och pratar igenom något snabbt eller på middagsbjudningen sent en kväll. Alla andra som är involverade undrar då, när blev det här bestämt? Har jag missat något? Eller har jag glömt det här? Ofta ställer ingen frågor om det här och ibland blir det ett mönster över tid. Kejsaren är naken men ingen säger något.

Case

Vid arbetsdagens slut

- Någon som vill hänga med och träna? säger Lars.

- Javisst, ropar några av de som inte ska hämta barn på dagis.

Magnus suckar. Det är ingen idé, han känner sig uppgiven och utanför. Magnus gillar verkligen inte att träna, han gillar inte sport alls. Men han vet vad som händer på träningen. Man tränar nämligen inte bara, utan man utväxlar också information och avtalar saker i träningshallen, omklädningsrummet, i duschen och över fikat efteråt.

Magnus vet det. Det har hänt många gånger förr och han undrar varför det alltid sker på deras villkor?

Frågor för samtal

- Hur är det att vara med i ”träningsgänget”?
- Vilka rädslor brottas de med?
- Vad upplever Magnus? Vad känner han?
- Har du varit med om något liknande?
- Hur var det?
- Vem av rollerna var du då?
- Önskar du att du gjort något annorlunda?

Mot-teknik

Lägg korten på bordet – säg som det är. Till exempel så kan Magnus säga -Jag har förstått att ni pratat och bestämt saker under tiden på gymmet. Jag tillhör den här gruppen. Hur gör vi för att jag ska få veta det jag behöver veta för att kunna göra ett bra jobb. Kan någon skriva ett mail? Eller så kan Magnus använda sig av de andras energi genom att säga: -Vad bra att ni har diskuterat

det här, nu får ni berätta vad ni sagt så långt, så vi gemensamt kan fatta beslut om vad som ska göras.

Bekräftarteknik

Upprätta goda rutiner för spridning av information se till att rutinerna följs och att ingen exkluderas. Samma princip gäller för beslut. Att vara transparent är ett ledord att hålla saker hemliga eller bara berätta hälften är en grogrund för misstänksamhet och skapar distans.

Dubbelbestraffning/vad du än gör, så gör du fel

Dubbelbestraffning är en teknik som får dig att uppleva att vad du än gör så gör du fel. Det kan handla om att ha du fokus på jobbet beskylls du för att inte ta hand om din familj. Prioriterar du familjen och därför undviker att jobba övertid, beskylls du för att inte vilja prestera eller leverera. Är du noga med att rätt ska vara rätt, blir du kallad viktigpetter eller besserwisser.

Case

Karin ringer hem till sina föräldrar. Hon måste be dem om barnvakt, ikväll. Det är ett viktigt styrelsemöte som hon bara måste delta i.

- Tycker du inte att du springer på lite för många möten? Du träffar ju aldrig dina barn, protesterar hennes mamma. Det gör hon tyvärr varje gång hon ser Karin.

Båda hennes föräldrar tycker att det är märkligt att hon inte stannar hemma och ser till barnen istället för att springa

på möten. De tycker tydligen inte att hon är en god mor men de går ändå med på att vara barnvakt.

På mötet tillfrågas Karin om hon har lust att vara med i en arbetsgrupp som skall mötas varannan onsdag.

- Det kan jag tyvärr inte, säger Karin. Jag har lovat mina barn att jag skall vara hemma varje onsdag. Karin kan tydligt se att det inte passar alla. I vestibulen hör hon att de pratar om henne.

- Tillsammans med barnen, härmar en av dem. Det är faktiskt viktigare att vi får det här klart! Men det är typiskt!

Frågor för samtal

- Kan du komma på liknande situationer som du varit med om eller sett?
- Vad tänker ni om ordföranden i den här situationen?

- Hur kunde Karin hanterat detta annorlunda?

Mot-teknik

Försök att bryta mönstret av negativa projiceringar genom att kräva fakta om till exempel vilket jobb som ska göras och när. Berätta vad du prioriterar och varför men fatta egna beslut på dina egna prioriteringar. Gå inte och känn dig värdelös! Planera tydligare och försök hitta fler som hjälper till. Var tydlig med fakta så att du inte hamnar i försvarsställning. Det är inte ditt fel! Till den som utövar dubbel bestraffning kan ett bra svar vara, -Tråkigt att du känner så... men jag prioriterar mitt jobb/min familj/mig själv etcetera nu. Hoppas att du/ni kan acceptera det.





Bekräftarteknik

Det handlar om att tänka att alla personer i grunden gör så gott de kan, utifrån sina förutsättningar. Genom det blir det enklare att bemöta de flesta. Därmed kan man istället föra ett samtal om hur förutsättningarna ser ut för den det berör. Tillsammans kan man komma fram till ett bättre lösningar för alla.

Påförande av skuld och skam

Här sitter den som blir utsatt och känner skuld och skam. Det känns som om det kommer inifrån dig själv men den är påförd av den som härskar. Härskaren kommenterar något du sagt eller gjort eller borde gjort, något du är eller borde vara med syfte att nedgöra dig.

Case

På mötet föreslår Carina att man skulle kunna ha några möten när man lär känna varandra bättre, så blir vi kanske

mer kreativa och involverade.

- Kunde vi inte pröva att hålla några möten utan dagordning. Vi skulle till exempel kunna hjälpas åt att baka till fikat?

- Vi har inte möten för att äta kakor eller hålla möten utan dagordning. Här har vi bara seriösa möten! Svarar ordförande

- Ja, men det är alltid samma personer som säger något, så jag tänkte att om vi lärde känna varandra bättre, så skulle ...

Ordförande avbryter henne mitt i meningen

- Så då kanske du ska leda mötet istället då? Du verkar ju veta hur man gör. Baka, säger ordförande och tittar menande på några i styrelsen.

Carina känner sig dum. Det kanske var ett dåligt förslag. Vad ska de nu tänka om henne?

Frågor för samtal

- Kan du komma på liknande situationer som du varit med om?
- Vad behöver man tänka på om man är i sammanhang där mycket härskarteknik används?
- En bra teknik är att ställa frågor tillbaka. Vilka andra frågor kunde Carina ställt?
- Vad tänker ni om ordföranden i den här situationen?

Mot-teknik

Intellektualisera så mycket du kan. Skaffa all information du bara kan.

Carina kunde istället sagt -Vi vet att om vi inte känner varandra så gör vi ett sämre jobb i styrelsen. Jag läste en rapport förra veckan som tog upp just hur styrelsearbetet blir kreativare och mer effektivt om ledamöterna är trygga med sin roll och vet vad som förväntas av en. Kanske vi kan äta något gott tillsammans en kväll och prata lite mer avslappnat. Vi skulle kunna laga maten tillsammans. Vad tycker ni?

Carina kunde också vänt situationen genom att ställa frågor tillbaka till ordförande lugnt och sakligt.

-Jag kan gärna hjälpa till att leda ett möte någon gång om du vill?

-Jag förstår att du inte gillar bakning men vi kan ju hitta på något som vi alla är överens om? (*Se dig runt i rummet och bjud in alla till samtalet. Tillåt inte att det blir en ordfajt mellan dig och ordförande.*)

Du är inte oseriös, tvärtom. Tänk på det i de här situationerna. Ta ett djupt andetag, luta dig tillbaka och var lugn.

Bekräftarteknik

Ge bekräftelse och stöd istället för skuld och skam och viktigt att man börjar med sig själv. Att bekräfta sig själv innebär att man också bekräftar andra. I Organisationer där kvinnor arbetar i traditionella patriarkala mönster är det extra viktigt med bekräftelse från medsystrar. På så sätt kan man åstadkomma nya positiva identiteter med mer livsbejakande hållning.

Främjar-teknik

Främjarteknik är när man höjer någon i rummet till skyarna med mycket smickor. Syftet är att höja sin egen status. Särskilt om du är noga med att poängtera hur mycket du värdesätter relationen med den person du smickrar. Det lämnar en känsla hos de andra av att inte duga. Eller så ser man upp till dig så mycket att man är blind för vad som händer och gör nästan allt, bara man får vara med i ditt gäng. Så skapar man en onåbar elit. Den här tekniken är svår att genomskåda, för hur kan det vara fel att tala gott om någon annan? Men Bibeln säger att av frukten känner du trädet.

Case

När utbildningen börjar får de som ska undervisa presentera sig.

När Kalle presenterar sig och sitt ämne, drar han ett skämt och gör klart för alla att han rör sig bland topparna i en ansedd organisation genom att "nameda" dem som är ytterst ansvariga i organisationen. I förbifarten gör han alla i rummet uppmärksamma på

att det i rummet finns en anhörig till en auktoritet i hans ämne. Den personen får sedan mer uppmärksamhet av Kalle när han undervisar under utbildningen. Det ger de övriga deltagarna känslan av att de är underlägsna. Alla misstänker också att den person som Kalle särskilt uppmärksammat på olika sätt under utbildningen får fördelar framför de andra. De övriga blir missmodiga och känner sig utanför.

Mot-teknik

Ta plats och var noga med att hålla dig till sakfrågan. Följ inte med i diskussionen om kändisar och låt dig inte distraheras.

Frågor för samtal

- På vilket sätt uppmärksammar ni/du personer i din närhet?
- Hur kan man uppmärksamma en person utan att det blir på andras bekostnad?
- Vad kunde åhörarna gjort i caset med Kalle?
- Vilka vinster gör Kalle?

Inte förrän vi blir medvetna om hur vi kommunicerar med varandra kan vi göra något åt det. Härskartekniker och främjartekniker används av alla oavsett kön och bakgrund. Det är något vi alla behöver vara uppmärksamma på och uppmärksamma varandra på. Den som använder en härskarteknik är ofta omedveten om det, det är av stor vikt att vi skapar en miljö där vi alla kan hjälpas åt att uttrycka oss på andra sätt.



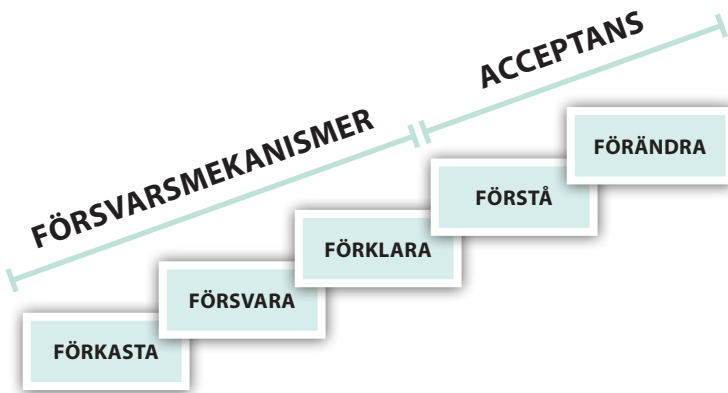
**ATT
ÅSTAD-
KOMMA
FÖRÄND-
RING**



Att åstadkomma förändring på områden som dessutom är subtila och inte helt uppenbara för alla är en reell utmaning. För att ha möjlighet att förändras krävs insikt, för att få insikt krävs att vi får syn på oss själva och andra ur andra perspektiv än de som vi redan är bekanta med. För att insikten ska leda till förändring behöver vi sedan förmå oss själva att acceptera det vi ser och får insikt om. Alldeles för ofta stannar processen vid att vi ser en bit av de nya perspektiven och förkastar det vi ser eller förklara och försvara oss själva.

Det kallas försvarsmekanismer, de är kanske ett av de största hindren till förändring både i församlingen och hos den enskilda människan. Försvarsmekanismer är grundade i någon sorts rädsla vi bär på och vi har dem alla mer eller mindre medvetet.

För dem som önskar arbeta med frågor som kräver förändring på riktigt krävs ett arbetssätt som underlättar för alla att ta till sig nya perspektiv, nya sanningar utan att behöva gå i försvar. Feedbacktrappan ger viss hjälp till hur vi behöver tänka för att åstadkomma det.



FEEDBACKTRAPPANS STEG De första tre stegen utgörs av försvarsmekanismer. När vi agerar utifrån våra försvarsmekanismer förlorar vi möjligheten till förändring och lärande.

Förkasta

När vi förkastar gör vi ofta det genom att till exempel säga –Och? för att sedan

byta samtalsämne eller vända oss till en annan eller gå därifrån. Ibland yttrar sig förkastandet i att vi klandrar den som ger feedback eller genom att vi helt enkelt ignorerar det som sägs.

Försvara

När vi hamnar i försvar tenderar vi att säga "Nää men..." "Det var inte jag

som...” ”Det är naturligtvis inte så, jag är väl inte dum...” Ibland försvarar vi oss själva genom att gå till motattack till exempel genom att säga ”Så du är mycket bättre?”

Förklara

Vi vill förklara oss själva och det bör vi också få göra men ofta blir förklaringen en ursäkt för att inte ta till oss den information eller feedback som ges oss. Bortförklaringar kan till exempel låta så här ”Ja, men om jag blivit rätt under rättad så ...” ”Ja, men jag har sett värre misstag än mitt...” ”Ja, men med tanke på den tid jag hade på mig...” etc

I de översta två stegen i Feedbacktrappan har vi ett accepterande beteende, vilket gör det möjligt att åstadkomma förändrat beteende och nytt lärande. Det är de översta stegen vi bör eftersträva om vi vill utvecklas både som människor, ledare och organisationer.

Förstå

När vi önskar förstå då lyssnar vi öppet på den information och feedback som ges. Vi ställer följdfrågor på det som

sägs för att få en bättre bild av det som sägs.

Förändra

På översta steget av feedbacktrappan har vi kommit till insikt om att den information och feedback vi fått är värdefull och vi justerar vårt beteende till att anpassas efter vår nya insikt.

Genom att vara medveten om hur vi fungerar och öva på att både ge och ta emot feedback/information. Kan vi hjälpa varandra att tala om till exempel jämställdhet, härskartekniker, integration och annat som är svårt att prata om, på ett sådant sätt att det leder till positiv förändring.

Ett bra sätt att öva på är att vi börjar säga ”tack” till den som ger oss feedback eller information utan att avfärda den utan tydligt visa att vi lyssnar och vill ta emot. När vi ger feedback behöver vi tänka igenom hur vi kan ge den på ett sådant sätt att mottagaren får möjlighet att förstå, acceptera och eventuellt förändra.

ÖVNINGAR OCH METODER

För dem som önskar arbeta med den här typen av frågor, som kräver förändring på riktigt, krävs ett arbetssätt som underlättar för alla att ta till sig nya perspektiv utan att behöva gå i försvar. I vårt avslutande kapitel vill vi därför

ge lite tips på verktyg och metoder som med fördel kan användas för att tala om jämställdhet, mångfald eller andra likande kulturfrågor.

FYRA R ÄR EN METOD FÖR ATT SYSTEMATISKT JOBBA MED FÖRÄNDRING

Fyra R har använts ända sedan 70-talet ut över världen som en metod för att arbeta med förändring vad gäller jämställdhet. Detta kan med fördelas användas i även andra perspektiv såsom i andra mångfaldsfrågor.

Innan arbetet med Fyra R påbörjas kan det vara bra att ställa sig följande

frågor och ge det en stund för samtal:

- Hur bör församlingens verksamhet se ut för att vara jämställd?
- Hur ser framtidsbilden ut av en församling vars verksamhet är anpassad för både kvinnor och mäns behov?

Med Fyra R-metoden kartlägger och analyseras verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv. Metoden ger en översiktsbild av hur verksamheten styrs och finansieras idag. Den berättar också hur den behöver förändras för att uppnå er önskade framtidsbild.

Kartläggningen syftar till att svara på frågan:

→ Vem får vad och på vilka villkor?

Analysen svarar på frågorna:

→ Vad måste förändras för att uppnå målen?

→ Hur kan vi förbättra vår verksamhet?

De mönster som ni upptäcker kan sedan tjäna som underlag för samtal i församlingen kring hur ni ska arbeta konkret för att uppnå den förändring ni önskar se.

ARBETSSÄTT Styrelsen/församlingsledningen tar ansvar för frågorna, kanske tillsammans med en utsedd grupp som arbetar mer praktiskt. Fem träffar planeras in för arbetsgruppen samt en avslutande uppföljning. Träffarna läggs upp som här nedan:



Träff 1

1. Samtala om:

- a. Hur tycker ni att verksamheten behöver se ut för att vara jämställd?
 - b. Hur ser er framtidsbild ut av en verksamhet som är anpassad efter både kvinnors och mäns behov?
2. Lista alla tänkbara områden inom er

församling som kan tänkas må bra av en jämställdhetsgranskning. Enas om några fokusområden som ni ska börja med. Exempel på fokusområden: Gudstjänst-team, Ungdomsverksamheten eller Musikverksamheten.

Träff 2

Är ett avstämningsmöte där ni försäkrar er om att faktainsamlingen går enligt plan. Kanske har fler frågor väckts sedan ni såg sist som ni behöver samtala om väckts sedan ni sågs sist.

Träff 3 och 4

All fakta är insamlad från de verksamhetsområden som ni valt ut och nu är det dags att analysera svaren som kommit in.

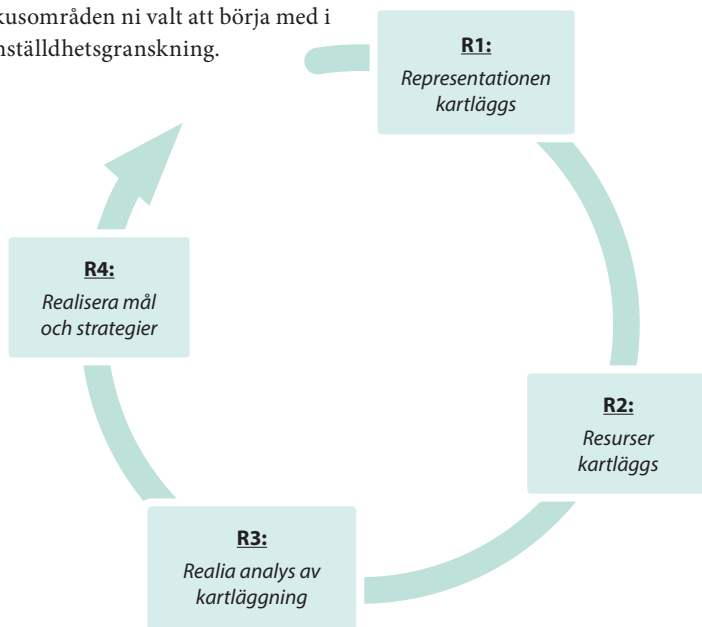
1. Gå laget runt och låt alla redovisa de svar som samlats in
2. När alla svar är redovisade ska var och en skriva ned sina reflektioner
3. Gå laget runt och samtala om svaren och era reflektionerna.
 - a. Utgå från frågan: Hur kan svaren förklaras?

4. Sammanfatta nuläget och försök att få en samstämmig bild av hur det kommer sig att det är som det är.
5. Sätt upp mål som ni vill åstadkomma för det verksamhetsområde ni analyserat.
 - a. Vad vill vi uppnå som gör församlingen mer jämställt inom just detta område?
 - b. Hur ska ni nå målen?
 - c. Vilken strategi ska ni använda er av?
 - d. Vad kan ni besluta om?
 - e. Vad ska ni försöka påverka?
6. Gör en handlingsplan, det vill säga **vem gör vad och när?**

Träff 5

Uppföljningsträff för att ta fram beslutsunderlag som ni kan presentera för styrelsen/församlingsledning. Nästa steg är att börja arbeta med de handlingsplaner ni tagit fram.

METODEN FYRA R Så här kartlägger ni de fokusområden ni valt att börja med i er jämställdhetsgranskning.



R1 Representation

Kartlägg representationen

Börja gärna arbetet med kartläggningen i en del av verksamheten som inte är för stor.

Den första frågan ni ska besvara är:

→ Hur många är kvinnor/flickor och hur många är män/pojkar?

Svaren ska ge en bild av könsfördelningen på alla nivåer i beslutsprocessen och i verksamhetens olika delar – till exempel bland barn, unga och vuxna i alla åldrar och ledare såväl ideella som anställda.

Områden att belysa kan vara

- Områdesledare, råd och valberedning
- Verksamhetens ledare och ansvariga ledare
- Deltagare
- Besökare
- Hemsida

R2 Resurser

Kartlägg fördelning av resurser

Hur fördelas våra gemensamma resurser såsom ekonomi, lokaler, personal och tid.

Vem får vad?

Titta till exempel på följande:

1. Tid
2. Lokaler
3. Pengar
4. Information/möten
5. Utvecklingsinsatser

Exempel på frågor inom vart och ett av områdena att svara på:

1. Tid
 - a. Vilka ärenden och aspekter får ta tid på möten?
 - b. Vem får ta tid till exempel som talare?
 - c. Vem berörs av de frågor som får ta tid?
 - d. Kan man urskilja några könsrelaterade mönster när det gäller vad som prioriteras tidsmässigt?
2. Lokaler
 - a. Hur fördelas tillgången till lokalerna? Vem får vara var i lokalerna och på vilka tider?
 - b. I vilken grad används de fysiska lokalerna av vilka?
 - c. Hur ser det ut på hemsidan? Vilka syns och nämns där?
3. Pengar
 - a. Hur fördelas pengarna inom föreningen?
4. Information
 - a. Vem får ta del av informationen? Vem får veta vad och när? Hur informeras olika grupper och när informeras de? Görs det tidigt eller

sent i processen och i vilken form?

- b. Hur många möten bjuds olika grupper in till? Vilka könsmonster kan man se i grupperna?
- c. Får vissa grupper delta mer än andra i beslutsfattande möten? Hur ser representationen av kvinnor och män ut i de grupper som anses mer ”viktiga”?

Utvecklings och utbildningsinsatser

- Vilka utvecklingsinsatser bedrivs i verksamheten?
- Vilka gynnas av dessa?
- Vilka erbjuds utbildning?

R3 Realia

Analysera kartläggningens resultat

R3 svarar på frågorna:

- Hur kommer det sig att representationen och resursfördelningen mellan kvinnor och män ser ut som det gör?
- På vilka villkor får kvinnor och män vara med och forma samt ta del av verksamheten?

Representation och resurser handlar om kvantitet.

- Vem får tillgång till vad?

Realia handlar om det kvalitativa innehållet i en verksamhet. Tanken är att olika mönster ska bli synliga genom en kartläggning av de första två R:en –mönster som sedan leder vidare till frågor om varför det ser ut som det faktiskt gör.

Här fokuserar man på den faktiska verksamheten det vill säga innehållet i den verksamheten som församlingen har.

→ Hur ser det verkligen ut och hur stämmer detta med det med de mål som finns?

Frågan blir då:

→ Vem får vad och på vilka villkor?

Hur ser verksamheten ut?

→ Vilka könmönster ser vi?

→ Vems behov är det som möts?

→ Kan ni se om verksamheten är utformad utifrån någon norm som gynnar ett kön mer än det andra?

→ Tillgodoses kvinnors respektive mäns intressen, möjligheter och önskemål i lika stor utsträckning?

Hur hanterar församlingen jämställdhet?

→ Utgår verksamheten från målgruppens kön?

→ Möter kvinnor och män, som individer eller grupper, olika krav och förväntningar kopplade till stereotypa bilder av könen?



→ Finns det några tydliga normer som gör att vissa funktioner, positioner eller egenskaper definieras som ”kvinnliga” eller ”manliga”?

När det gäller realia, det vill säga vilka normer som styr verksamheten, finns inga enkla faktorer att mäta. Det krävs ett analytiskt sinne och en öppen diskussion. Som grund behövs kunskaper om jämställdhet och genus och kanske ytterligare information från forskning som belyser varför verksamheten ser ut som den gör när det gäller till exempel maktrelationer mellan könen.

R4 Realisera

Formulera mål och strategier

När ni analyserat (R3) faktaunderlaget (R1 och R2) så bör ni ställa er frågan: Vill vi ha det så här när det handlar om jämställdheten i vår församling?

Om svaret blir Ja så Grattis!

Om svaret är Nej -då är det dags att fundera över:

→ Hur vill ni att det ska vara istället!?

→ Vad behöver ni åstadkomma för att det ska bli verklighet?

UPPFÖLJNINGSMÖTE Besluta hur resultatet av åtgärderna ska mätas i förhållande till de nya målen. Med vilka nyckeltal eller indikatorer ska resultaten följas upp? Bestäm när och på vilket sätt uppföljning bör ske.

WORKSHOPS FÖR INSIKT OCH EMPATI

Nedan beskrivs ett par exempel på övningar som kan användas för att öka individers insikt om hur normen påverkar oss och organisationen i sin helhet. Vi kan bara förändra det vi själva har insikt om. Det är det som är svårigheten i det hela med norm, är man i normen så är det svårt att upptäcka att den finns. Vi har helt enkelt olika perspektiv på vår verklighet.

Vill man arbeta på de här frågorna till verklig förändring så krävs det av alla i en sådan process att man är villig att försöka se andras perspektiv och modet att nyfiket utforska andras bilder och upplevelser.

Att göra olika enkla övningar där man får sätt ord på sin egen upplevelse och lyssna på andras upplevelser och ställningstagande gör det lättare att komma åt frågorna och att tala om det på ett sätt som leder framåt i positiv riktning.

TILL DIG SOM SKA LEDA WORKSHOPS/ÖVNINGAR

Förberedelser

Spelregler

Innan du genomför övningar av det här slaget, behöver ni vara överens om spelreglerna. Enkla spelregler kan till exempel vara:

- Alla får tala till punkt
- Telefoner ska vara avstängda
- Vi skrattar inte åt varandra men gärna **med** varandra
- Det som sägs här, stannar här. Detta är inte alltid viktigt i alla sammanhang. Men till exempel om övningar ska göras, där personlig information kan tänkas komma fram. Ibland nödvändigt för att gruppen ska känna sig trygg och vilja delta.
- Högt i tak, inget som sägs är dumt.

Skapa en god atmosfär

Låt alla presentera sig för varandra. Det kan göras genom att gå laget runt i en klassisk runda. Berätta namn och till exempel vad de är mest tacksamma för just nu.

Om alla redan känner varandra så låt dem presentera sig genom att till exempel beskriva sig själva med hjälp av en metafor. Berätta kort om något som gjort dem glada den senaste veckan.

Förvalta lärdomar

Förse alla med ett par vita ark eller en liten anteckningsbok och en penna så att de under workshopen kan anteckna sina aha-upplevelser, lärdomar, frågor och funderingar. Här kan de parkera frågor tills ni har tid avsatt att tala om frågor.

Frågor

När du leder övningarna tänk på att din uppgift är främst att hjälpa gruppen till öppen reflektion. Använd dig av verktyget att ställa frågor. Låt frågorna vara öppna det vill säga frågor som inte bara går att säga ja eller nej till. Öppna frågor inbjuder till att berätta, motivera och beskriva. Låt alla i gruppen delta och tillåt inte utanförskap, inkludera alla i ett nyfiket samtal.

ÖVNINGAR FÖR SAMTAL

Ambulansen

Du behöver:

- En bunt vita papper.
 - Färgpennor i olika färger.
- Se till att det finns många pennor i varje färg så de inte behöver vänta på varandra. Alternativt ett pennpaket var.

1. Be alla om att förse sig med ett papper
2. Ge dem uppgiften att rita en Ambulans under tystnad.

De får ett par minuter på sig.

3. När alla är klara med uppgiften ber ni alla att visa sina bilder så alla kan se.

Det är intressant att de flesta deltagare brukar rita ambulansen röd och vit. Detta till trots att ambulanser varit gulgröna i snart trettio år.

Notera! övningen fungerar inte på för unga grupper om hela gruppen är ung. Med blandade grupper, blir det intressant utbyte.

4. Inled samtal i smågrupper om vad de reflekterar över efter övningen utifrån mångfald och jämställdhet

Precis så här fungerar också normer de sitter i ryggmärgen. Trots att vi idag vet att både kvinnor och män kan utföra samma ledaruppgifter, så är det ofta en man vi ser när vi talar om ledarskap. De bilder vi är uppvuxna med påverkar oss i våra beslut och vårt handlande varje dag.

Röd eller Grön

Du behöver: Ett rött papper och ett grönt papper, pennor, postit-lappar.

5. Sätt upp den röda och den gröna lappen på väggen bredvid varandra med lagom avstånd.
6. Att vara inkluderad eller inte inkluderad

- *Hur känner du dig de gånger du upplever dig vara inkluderad?*
Inled övningen med att be deltagarna att beskriva med ord hur man känner sig när man blir inkluderad. Ett ord på varje lapp. När de skrivit ned alla ord be dem sätta upp dem på den gröna lappen på väggen.
- *Hur känner du dig de gånger du inte upplever dig inkluderad?*
Därefter ber du deltagarna att med ord beskriva hur man känner sig när man **inte** är inkluderad i en grupp eller ett sammanhang. Sätt sedan upp dessa på den röda lappen på väggen.

7. Be alla att följa med dig fram till den **gröna lappen** och läs alla ord som beskriver hur det känns att få vara med.

Inled sedan ett samtal utifrån följande frågor:

- *Vilka konsekvenser får det för dig som person att vara inkluderad?*
- *Vilka konsekvenser får det för sammanhanget du befinner dig i?*
- *Vad får du för bild av sammanhanget?*
- *Vad känner du när du tänker på det sammanhanget?*
- *Hur påverkar det dig när du går dit?*
- *Vad blir det för atmosfär där?*

8. Be alla att följa med dig fram till den **röda lappen** och läs alla ord som beskriver hur det känns att vara exkluderad.

9. Inled sedan ett samtal utifrån följande frågor:

- *Vilka konsekvenser får det för dig som person att vara exkluderad?*
- *Vilka konsekvenser får det för sammanhanget du befinner dig i?*
- *Vad får du för bild av sammanhanget?*
- *Vad känner du när du tänker på det?*
- *Hur påverkar det dig när du går dit?*
- *Vad blir det för atmosfär där?*

10. Samtala vidare med gruppen om hur de önskar att det ska kännas för de som besöker, deltar och är aktiva i församlingens verksamhet och liv.

Vilken kultur önskar ni ha i er församling?

11. Fortsätt samtalet med fokus på en förbättrad kultur genom att ställa följande frågor:

- Samtala två och två i 5 minuter om:
 - *Vad behöver ni göra mer av?*
- Och 5 min om:
 - *Vad behöver ni göra mindre av?*

Dela med hela gruppen vad alla kommit fram till. Summera gärna i punkter på en whiteboard/blädderblock.

12. Avsluta hela övningen med ett samtal om följande frågor:

Vad har ni lärt er av övningen?

Om ni ska göra **en sak** annorlunda den kommande veckan, vad vill ni göra då?

Normcirkeln

I den här övningen behöver ni en fri öppen yta, med yttre ramar. Du ber alla ställa sig upp och ställer dig själv i mitten av ytan.

Du inleder med att berätta:

Här där jag står nu, i mitten, är normen i den här organisationen. Och ju längre ut från mitten du ställer dig, desto längre ifrån normen menar du att du själv upplever dig vara. Det finns alltså en skala här där jag i mitten menar att jag är helt inkluderad och upplever att jag är helt i normen. Går jag längst ut i rummet långt bort från normen så upplever jag mig inte vara en del av normen.

Försäkra dig om att alla har förstått, ge utrymme för frågor om övningen.

Ställ följande fråga till alla och be dem placera sig i rummet utifrån sitt svar:
Var i rummet i förhållande till normen (som är mitt i rummet) upplever du dig själv vara?

Låt alla ha sin tid och placera sig runt om i rummet där de känner att de hör hemma. När alla är klara inleder du ett samtal utifrån de olika placeringarna som var och en valt.

Exempel på frågor som de som står kan få svara på och samtala om:

- Vad gjorde att du placerade dig just där?
- Vad hade krävts av dig för att ta två steg mot mitten?
- Vad gör det med dig att du står där du är?
- Vad gör det med din syn på sammanhanget?
- Om allt var möjligt var önskar du stå i cirkeln? (*Här kan du be alla att placera om sig utifrån frågan*)
- Var i cirkeln tror du andra placerar dig i förhållande till norm?
- Hur känns det att stå där du står?
- Vad tänker du när du ser var övriga står?

Ställ gärna följdfrågor som fördjupar samtalet

- Kan du berätta mer?
- Jag är inte säker på att jag förstår, kan du förklara igen?

Övningen kan avslutas med att var och en på ett papper får beskriva hur de definierar normen (mitten av cirkeln). Sätt upp lapparna på en whiteboard med överskriften ”så här vill jag beskriva normen”

Låt hela gruppen tyst läsa varandras lappar när de alla är uppsatta.

Be dem att samtala om sin definition av organisationens norm i bikupor alternativt triader.

Till sist konkludera i ett samtal i storgrupp genom att göra följande:

Skriv på ett blädderblock ”Det här har jag lärt mig” och på ett annat blädderblock ”Det här vill jag göra”

Låt hela gruppen bidra med tankar till de två blädderblocksbladen.

Synliggör

Om man vill arbeta med att göra den önskade gruppen mer synlig så är det inget som sker av sig själv. Tvärtom behöver man arbeta med det på ett målmedvetet och tydligt sätt. Inför Nyhemkonferensen har planeringsgruppen där valt att skriva en lång lista på alla tänkbara kvinnliga förkunnare. Det gör man innan man sätter sig med planeringen av seminarier och gudstjänster. På så sätt finns kvinnorna med i gruppens medvetande under planeringens gång vilket underlättat arbetet att hitta kvinnliga talare.

Att lista är ett enkelt verktyg att även använda för en åldersgrupp, utlandsfödda eller andra grupper som man vill

lyfta fram och göra synliga. Genom att synliggöra bearbetar vi normen.



TANKAR TILL AVSLUT



I och med att det här materialet om vägar till ett mer hållbart ledarskap färdigställs, trycks och sprids, så avslutas två års arbete för vår del. Vi har lärt oss oerhört mycket om ett område som inte någon av oss berört på djupet förut.

Mycket av det vi hört och sett och lärt oss har vi själva tidigare anat, men inte kunnat sätta ord på. Vi hoppas att det här häftet gett dig inspiration, kunskap och verktyg för dessa viktiga frågor som egentligen handlar om hur väl vi följer Jesus. Just det, är det som lever tydligast kvar i våra tankar och hjärtan. Ett hållbart ledarskap är ett ledarskap som är präglad av att ge sitt liv, att alla liv är lika värda och att alla gåvor är just

gåvor till församlingen. Ett hållbart ledarskap är mån om att ge utrymme för alla gåvor. Att följa Kristus är vägen att nå dit, han dog för alla människor och gav gåvor till den han vill. Ett hållbart ledarskap gör klokt i att öppna sig för den helige ande och låta anden få leda dess ledarskap. Anden hjälper oss att genomsyras av Gudsrikets karaktär och andens frukt. Det var när Anden föll över de närvarande på Azusa street som gränserna mellan män och kvinnor och mellan vit och svart och ung och gammal upphörde. Vi menar att ett hållbart ledarskap är ett ledarskap som låter sig fyllas av ande om och om igen.

BOKTIPS OCH RESURSER



BÖCKER

- Strukturell ångesthantering eller ”att hålla balansen”, Lennart Bergström
- Handbok i konflikthantering, Kjell Ekstam
- Ledtrådar till ett moget ledarskap, Helen Carlsson och Agnethe Nilsson
- Agera guiden, Vi unga
- Genusmedvetet ledarskap, Andersson, Amundsdotter, Franzén, Däldehög
- Lead like Jesus, Ken Blanchard och Phil Hodges

RESURSER

- Sisu idrottsutbildarna har ett par föreläsningar av Marco Helles och Gertrud Åström på YouTube om jämställdhet och mångfald som vi varmt rekommenderar
- <https://www.youtube.com/user/sisuidrottsutb1>



TACK TILL



Vi vill rikta ett särskilt tack till **Edward Sköllerfalk** och **Mattias Celinder** på Pingst Ung som bidragit under hela arbetet med projektet med goda frågor och uppmuntran. Tack till **Marina Andersson** för gott utbyte och fantastiskt stöd. Tack till **Pingst Ungs styrelse** som gav oss uppdraget, det har varit en förmån och mycket lärorikt. Tack **Skärgårdskyrkan** för att ni gett Anethe utrymme att arbeta med projektet. Sist men inte minst tack till **Esterprojektets processgrupp**, **Ingriid Svanell**, **Tatta Lennartsson**, **Chatri-ne Carlson**, **Helena Jakobsson** och **Petra**

Sandell för ert värdefulla bidrag med kloka synpunkter. Vi är glada över att ni fortsatt valt att vara en del av Ester- ett hållbart ledarskap på olika sätt.

Kontakta Studieförbundet Bilda inför en workshop i församlingen eller inför att arbeta med materialet Ester i olika samlingar och grupper.

*Kontaktuppgifter till närmaste Bilda-region finns på www.bilda.nu
Genom Bilda kan ni som församling få stöd på olika sätt i ett viktigt jämställdhetsarbete*

Damendae prectiorit, quo ideriossit, omnis que pratem. Nam quodi dolupient.

Epudit atur, quatus dignim voluptat dit rem as atur ad qui commo blanimusam fugia sitisimus.

Rae. Fero quo escimus inctemp erataie pedicip icipsunt et esti corisci llorumquam re offictotam quaectur sum quis modi rerum qui verum, vendenit ad exerferum et qui doluptu rerisque odipsus ipitaturecte non nobis comni de aut venimet modi num erspelnis doloressin rem quam enestiscipid moluptam apiet velisit aspiste mpeles est fugias et que nimo exceperundi blaut aut untur?



PINGST · UNG