

Bidrag på upptaktsdagen med GA:s arbetslag den 10/9 2026 på Sundsgården, Helsingborgs pastorat

Ämne: Målarbete i nuläget

Kristian Lillö, kyrkoherde

Inledning

Stort tack till er alla för att ni avsätter en dag för växt, mognad, reflektion, inspiration, glädje, skratt, koncentrerad eftertanke och framtidshopp, och att jag får vara med på ett hörn. Passar mig ju bra, som är kantig.

Ämnet som givits mig är Målarbete i nuläget - och det ligger mig väldigt varmt om hjärtat, och ska så göra då det ju i den bok som reglerar Svenska kyrkan, alltså Kyrkoordningen står att kyrkoherden *leder* all verksamhet.

För att kunna leda mer än sig själv, det vet vi alla, behövs litet strategier och metoder inte bara om målet utan också om medarbetarskap och ledarskap. Det behövs också en aktuell tolkning av nuet - av det som rör sig i tiden, för om vi alltid ska vara i rörelse som vi förbinder oss att vara i vår vision, så krävs också att vi då och då sätter ord på vår omvärldsanalys och hur den förhåller sig till våra verksamheter.

Därmed har jag antytt de två delar som mitt bidrag här med er GA:are idag kommer att bestå av. Det blir inte många vad, men rätt många hur - och skälet till det är det enkla att kyrkoherdar i stora pastorat ska leda all verksamhet genom andra, i församlingarna genom församlingsherdar, i kommunikations och IT-frågor genom KomIt (som är den nya beteckningen på Kom-enheten och IT-funktionen som nu är sammanlagda) i personalfrågor genom HR, i ekonomi och lön genom ekonomichef, i fastighetsfrågor genom fastighetschef, o s v.

Kyrkoherden ska samtidigt hålla sig på armlängdsavstånd från de operativa besluten. Om det är svårt - klart det är, särskilt för mig som är nyfiken, jobbig och en besserwisser sedan barnsben, och i tio år, mellan 1989 och 1999 var kyrkoherde i ett så kallat enprästupastorat utan vare sig diakon eller pedagog. Och som enda präst, det var på den tiden alla barn döptes och alla i åttan konfirmerades, så ni vet, dessutom var kyrkoherde. Nog om 1900-talet.

Del 1 Målarbete

Jag vet att ni vet att varje organisation innehåller en stor bunke av längtor och förväntningar. Ja en organisation som vår med 200 anställda medarbetare kan liknas vid en myrstack med en ständigt pågående rörelse, fylld av ambitioner, planer och genomsyrad av myrgångar av samarbeten - en enda stor relationalitet. Vi är en enda stor *interdependens*, alltså mellan-beroende, som den danske filosofen Lögstrup sade om den mänskliga naturen, eller som sociologin nu alltmer säger *en resonans*, alltså en genklang av varandra, naturen, det sociala och historien,

Ja vi arbetar mitt i ett ömsesidigt beroende av oöverskådlig omfattning.

Mitt inspel till er GA:are är helt naturligt den fråga som i interna sammanhang ofta ställs till högsta chefen - alltså inte den fråga som är vanlig när en chef utnämns och den externa pressens journalister, t ex HD, intervjuar och frågar hur det känns, och får svaret, det litet otydliga svaret, att det är spännande och en utmaning.

Det interna sammanhangets fråga är istället följande ”hur-fråga”, och det är den vi tillsammans ska borra i litet idag: Vilka förväntningar har du som kyrkoherde på oss anställda?

Frågan vi utgår från har bäring på vårt sätt att arbeta och därför också på vårt sätt att rekrytera och leda. Och formar hur vi är en coachande organisation.

Våra utvecklingssamtal och våra uppföljningssamtal, som också benämns lönesamtal, ingår i begreppet att leda och i ansvaret som innefattas i att vara en medarbetare. Att alla tar dessa samtal på allvar behöver väl inte ens sägas.

Nu först därför något kort, som ett av hörnen i målarbetet, några ord om vilka förväntningar jag som kyrkoherde har på organisationens arbetsledare och chefer.

Nu vänder jag mig direkt till er som har fått förtroendet att inneha dessa roller - så att jag talar till er istället för om er.

Min förväntan och min ambition är att jag får medverka till att ni som är arbetsledare och chefer ska arbeta målstyrt med en tillitsbaserad grundhållning.

Alltså: målstyrt och tillitsbaserat ledarskap.

Nu först därför några ord om det viktigaste och det som är förutsättningen för ett fungerande målstyrt arbetssätt, nämligen tillit.

Hur fungerar tillit? Tillit är ett ord som används frekvent och som det är lätt att tycka om och känna trygghet i - men som vi inte särskilt ofta reflekterar djupare kring, och det beror nog på att det har så positiva vibbar i sig, och att tillit är ett fantastiskt öppnande och kreativitetsskapande begrepp. Av dessa två skäl känns det kanske förmätet, nästan litet kyligt, alltså inte i bemärkelsen coolt, att bjuda in till ett funderande kring vad tillit är.

Men det kan samtidigt delvis bero på att vi också har erfarenheter av, eller har hört om andras erfarenheter av när tillit har blivit skav, när tillit gått sönder eller missförståtts, eller också missbrukats och lett till oförsonlighet

Sådana erfarenheter av att tilliten brister har alla vuxna - och det hör till vuxenlivet att hantera dem och om möjligt försonas. Det hör ju till relationalitetens villkor - och till livets glädjeämnen när det vänder, och ljusnar igen, som påskens morgonrodnad.

Nu litet mer om tilliten hos er som är ledare.

Även om det känns ovant att borra i sådana positiva företeelser som tillit så vore det ju tillitslöst att inte våga sig på det! Att nöja sig med konstaterandet att tillit är bra, och bara sätta punkt, ger oss ju inte tillgång till de rikedomar som finns i tilliten.

Det första som behöver sägas om tillit är att tillit byggs upp och upprätthålls genom att ledare håller sig *välinformerade om den verksamhet som bedrivs*. Att vara ledare är alltså att veta vad som planeras, genomförs, utvärderas och sedan utvecklas, bibehålls eller läggs ned. Fortsätt håll dig välinformerad genom förstahandsinformation, så upprätthåller du andras tillit till dig som ledare. Blanda alltså inte ihop denna arbetstillit med den tillit som medarbetarna har till dig som människa.

Det andra som behöver sägas om tillitsbaserat ledarskap är att det innebär att du som ledare ständigt *reflekterar över din benägenhet att visa tillit*. Alltså hur villig du är till att vara tillitsfull. Du behöver ju reflektera över i vilken grad du anstränger dig för att ha tillitslust, och att du disponerar dig själv för att agera utifrån tillit.

Det tredje i triangeln med välinformerad som första sida, reflektionen över din benägenhet att visa tillit som den andra, är att du som den tredje sidan alltid behåller en *klar blick för eventuella risker med själva tillitsgivandet*.

Nu något att fundera över i 3 minuter: För dig om är ledare, och för dig som vill bli ledare, fundera på hur du kan hålla dig välinformerad på ett lagom sätt, och din benägenhet att visa tillit, hur är det med den? När det gäller riskerna med tillitsgivandet - tar du för stora eller för små? Och om du hamnar i ytterlighetsposition, varför är det så? (Paus för möjlighet att anteckna)

Det fjärde som behöver sägas är att som ledare ska du förebygga risker genom att åtgärda faktorer bakom upptäckta eller befarade risker som uppkommer genom ditt tillitsgivande. Detta är också svårt - och många gånger en balansgång.

Medarbetaren

Då byter vi perspektiv - nu tar vi medarbetar-positionen.

Medarbetaren har något som jag brukar kalla för en *tillitsgrund*. För organisationen, för ledaren och för kollegerna runtomkring gäller det att ständigt arbeta med, *stärka och uppmuntra tillitsgrunden hos medarbetaren som ges tillit*.

Detta är ett nyckelbegrepp, tillitsgrund.

Vad är då tillitsgrund?

Jo, det är en låda, med höjd, bredd och djup:

Höjden är förmågan hos medarbetaren, alltså kunskap, t ex utbildning, färdigheter, erfarenheter, och mandat, t ex behörigheter och befogenheter.

Bredden är viljan, d v s en driven avsikt med god inställning. Viljan kvalificeras alltså genom att vara drivande, avsiktsmedveten och genomsyrad av godhet.

Den tredje sidan i tillitsgrunden, alltså lådans djup, hos den som ges tillit är *omdömet*.

Ett gott omdöme ökar möjligheten för medarbetarna att ha en öppenhet inför det okända och att därför kunna situationsanpassa sina handlingar för att organisationen inte ska hamna i den avart som ibland uppkommer genom den så kallade New Public Management. Om den sägs det ju att den ibland motverkar

möjligheten att spontant och på volley hantera oförväntade och till synes nya situationer, och i ibland livsnödvändiga situationer, dem som organisationens trovärdighet står och faller med.

Därför är allt ledarskap som är tillitsbaserat också situationsanpassat, eller som vi ibland säger kontextuellt.

Fokus på omdöme och den därigenom genererade kompetenshöjningen är avgörande för att organisationen ska fortsätta utvecklas. Omdömeslösa eller medarbetare som inte ger det där med omdömet plats i vardagen tråkar också lätt ut sig själva.

Forskningen har ju visat efter många år av Målarbete enligt New Public Management att moment av kontroll och formalism måste hållas på en låg och rimlig nivå. Ett gott målarbete lägger alltså istället tyngdpunkten på tillit.

Som avslutande ord på den här första delen, och innan bensträckaren före den andra delen av mitt bidrag här idag vill jag säga följande, som jag avser att upprepa:

Medarbetarnas tillitsgrund, alltså förmåga, vilja och omdöme hålls vid liv när organisationen uppfattas ha ett hjärta av relevant transparens och en väl fungerande administration. (upprepas)

Bensträckare med kort paus

Återkoppling av känslor och tankar kring det som jag delade innan bensträckarpausen.

Därefter.

Del 2 Att vara kyrka

Ni har alla hört tillropet, uppmaningen att Svenska kyrka borde vara mer kyrka. För vissa innebär detta att vi ska förhålla oss mer politiskt, för andra mindre politiskt - men vad som avses med politisk förblir oftast oklart, men inte alltid, och inte på sistone i Svenska kyrkan.

För att närma oss den här frågan som ju i grund och botten handlar om vår gemensamma identitet som kristna tänker jag nu ta med er in i de samtal som pastoratets diakoner och jag förde i fredags på diakonernas upptaktsdag, också här på Sundsgården, faktiskt. Jag redogör alltså först, något nedkortat och omriktat för det som då var ett direkt bidrag till diakonerna och som handlar om oss alla, för diakoni gäller alla. Därefter några av de reflektioner som lyftes i det samtal som fördes av diakonkollegiet i fredags.

Så här sade jag i fredags:

Nu får det vara nog!

Det där, *nu får det vara nog*, är ett uttryck som användes mer förr än i vår tid. Hela samhället har, bara under de senaste 5 årtiondena förflyttats från ett samhälle där det gick att säga, Stopp och belägg, och att sätta ned foten, eller peka med hela handen. Och när jag säger "hela samhället" så inbegriper jag mig själv, för jag har också varit en del av den kör som värjt mig mot de röda linjernas diskurs och förhållningssätt till förmån för en mjuk, liberalare och mer gränsöverskridande, öppen, tillåtande grundinställning och samtalston.

Och med den reflektionen som dyrk eller nyckel går jag in i det som jag tänker just nu. Jag gör det i ödmjukhet – även när jag låter kaxig. Jag hoppas att vårt samtal belyser det vi eftersträvar och som var satt på pränt i rubriken för mitt deltagande på diakondagen, nämligen:

Diakonin i Helsingborgs pastorat, nu och framgent. Styrkor och utmaningar i ljuset av såväl interna som externa faktorer. Kristian inleder och håller i vårt samtal.

Det första jag gjorde med dyrken, eller nyckeln, var att titta på vilka sätt vår Diakonipastoral, som ju årligen revideras, är ett utslag för den samhällsanda som jag har försökt teckna ovan. Den som vi både är barn av och föräldrar till.

Nu till Diakonipastoralen.

Under rubriken Det diakonala uppdraget står det portalliknande, att ”utöva diakoni är att leva i Guds sändning; Missio Dei — att värna om rättvisa och välbefinnande för alla människor och hela skapelsen. Att omsätta evangeliet i handling.”

Det stycket klarar dyrktestet är vi väl överens om – men kanske är det nu hög tid att ifrågasätta den tudelning, den oförenliga motsägelse, den dikotomi som ligger och lurar i den avslutande meningen. Den som ger intrycket att evangeliet är teorin och diakonin är praktiken, för det är väl i den riktningen orden att ”omsätta evangeliet i handling”, leder tanken, och därmed också kyrkan i, nämligen in i ett tvåvåningstänkande, där Evangeliet, Ordet är något som är värdefullt, och unikt, och befriande även om det inte slår rot, konkretiseras, tar kött i Kristus och därmed i historien.

Det andra jag gjorde med dyrken var att kolla vad vi skriver under rubriken som kommer efter raderna om det diakonala uppdraget. Under rubriken Det diakonala arbetets övergripande inriktningsmål läser vi därför följande:

Det diakonala arbetet i Helsingborgs pastorat ska leva Guds sändning; Missio Dei, genom att, som Guds medskapare, samverka med och ta ansvar i det lokala samhället och globala samtidsfrågor - och på så sätt värna om rättvisa och upprättelse, integration och inkludering, miljö och klimat; gestalta kärlekens evangelium.

Kommer ni ihåg filmen Tillsammans och dess, i mitt tycke mer eftertänksamma, uppföljare som kom häromåret. Den första filmen som alltså speglar tidsandan på 70-talet, med batikkläder, frigjord nakenhet, grödor i lådor, kollektiv och blomsterhandmålad folkvagnsbuss såg jag på vår internationella filmklubb i Liverpool 2004, när jag jobbade för Skut, och tro mig, av alla dessa f d au pairer, som kom till England på 60-talet, och deras nu äldre män, och ungdomar från universiteten i Liverpool och Manchester, yrkesarbetande finskor och norrmän – så var det bara jag som skrattade på rätt ställe. För jag skrattade åt det som filmen beskrev och kritiserade, nämligen den svenska in absurdom förda Tillsammans-tankens. De andra, formade mer av anglosaxisk kultur skrattade åt lyteskomiken – säkert en konsekvens av ett strikt klassamhälle, och tonvis av heroiska men oläkta krigstrauman som sedan länge, dag för dag behövt tramsas bort.

Finns det då rester eller drag av den här Tillsammans-andan i formuleringen jag nyss läste, alltså inriktningsmålstexten i pastoralen. Ja, det finns underförstådda påstående, t ex att vi inte sätter Gud på en piedestal där uppe som bara lämnat uppdraget till oss, utan att Gud faktiskt tillsammans med oss, vilket framgår av orden att vi är Guds medskapare, tar ansvar i det lokala samhället och globala samtidsfrågor.

Det är mycket bra – och det är så vi känner det, och ber att det ska få förbli – men, svagheten med samverkansutgångspunkten är att den kan vara svår att kommunicera till människor som inte tror, och för den skull också till människor som tror på Gud på ett annat sätt, till exempel har en tuffare, eller för den delen mer ödesstyrd gudstro eller sekulärt utformad sådan grundsyn på tillvaron.

Det djupare eller i alla fall andra problemet med formuleringen är att verbet samverka kan syfta på att vi samverkar med Gud *och* med aktörer i det lokala och globala sammanhanget. Eftersom det redan står att vi är medskapare med Gud menar jag att det rimligaste är att tolka det som att ordet samverka här avser att beskriva hur vi arbetar tillsammans med alla de aktörer som liksom vi tar ”ansvar i det lokala samhället och globala samtidsfrågor - och på så sätt värnar ”om rättvisa och upprättelse, integration och inkludering, miljö och klimat;” gestaltar ”kärlekens evangelium.”

Inom parentes sagt, innan jag som avslutning förtydligar på vilket sätt jag har problem med denna formulering, vill jag anknyta till det jag nyss nämnde om risken med ordet ”omsätta”. Ordet ”gestalta” kan bidra till missuppfattningen att evangeliet är teorin, och diakonin blir praktiken. För att säga det rakt ut: På samma sätt som liturgi är liturgi och inte kan gestaltas, vilket ju är en ordvändning som smugit sig in i vårt språkbruk och nog också gör något med vårt gudsmöte, så kan väl evangeliet varken omsättas eller gestaltas till diakoni, för evangeliet är diakoni, och diakoni är evangeliet. Församlingsherden Thérèse har fångat detta mycket väl i en text i vilken hon också använder det välvalda begreppet *Levd ecklesiologi*. Texten handlar om GA-församling, och är från december 2025. (KH-rapport till KR:s str 2025 12 18)

Avslutning

Nu något om varför jag ser det som problematiskt med detta att kyrkan sägs ”samverka” med lokala aktörer och i globala frågor (som i sig är en onödig och begränsande uppdelning.) Men, tro nu, för Guds skull, inte att jag är mot samverkan, eller det sätt som GA bedriver diakoni på. Vad jag däremot vill göra är att peka på riskerna med att samhällets aktörer utnyttjar vår samverkansapproach till att skyffla över uppgifter på kyrkan, alltså alltmer av

allt det som det finns lagar kring att kommun och stat ska ombesörja, kort sagt människors lagstadgade rättigheter.

Skyffla över, hänvisa till oss, parasitera på vår vilja att lindra den nöd vi bevittnar – och får väldigt nära kännedom om. Samverkan som är en bro, blir en bro, på vilken de andra låter uppgifter, åtaganden, förvandlas från att vara rättigheter bli gåvor, ibland med välgörenhetsskimmer, som religiösa samfund, och Svenska kyrkan, och civilsamhället, organisationer som Röda Korset, Rädda barnen och många, många andra möter upp med.

Svenska kyrkan, och då framför allt genom dess diakoni, men också genom dess pedagogiska, musikaliska och kulturella arbete samverkas ihop med samhället och bär till slut inte bara samhällets lagstadgade uppgifter, utan också den samvetsskuld som egentligen är någon helt annans, ytterst folkets, via politikerna som kan sägas ha abdikerat.

Det är väl inte så farligt. Han Lillö överdriver alltid! Gör jag, eller har jag bara tittat på vår tid lite från sidan och sett något som jag självklart vet sedan år kanske har stått klart för er, och invariant, paradoxalt och svårt, för att det är svårt.

Hur kommunicerar vi internt och externt att samverkan aldrig får bli den avgrund som sänker oss, förlamar oss och gör att den energi och frimodighet som behövs för profetisk diakoni, kvävs. Så här står det i stycket om profetisk diakoni:

En del av det diakonala uppdraget är att, i särskilda situationer eller tider, ge en röst åt grupper som, tillfälligt eller långvarigt, befinner sig i en utsatt livssituation - och som därför inte själva har kraft att göra sin röst hörd.

Syftet är att göra allmänheten, myndigheter och politiker uppmärksamma på någon brist i samhällssystemet.

Att vara en profetisk röst kan innebära att till exempel skriva en insändare eller artikel, att låta intervjuas för radio/TV, att utmana politiska beslut, föra samtal med vård och omsorg.

Så långt Diakonipastoralen.

Jag undrar om profeten Jesaja hade känt igen sig i dessa snälla formuleringar och om han faktiskt inte hade bytt ut ordet "särskilda" till "alltmer utbredda" situationer, tagit bort ordet "tillfälligt" och lagt till "har frångått möjligheten" i

meningen ”göra sin röst hörd.” Jesaja hade nog dessutom frågat varför det står ”någon” brist när det kunde stått ”alla brister” i samhällssystemet.

Så långt jag.

Nu i punktform 5 av de många inputs som diakonerna förde in i samtalet i fredags. En lista som inte ordagrant men förhoppningsvis i sak återger diakonernas synpunkter. Jag fyller gärna på listan med det som ni lyfter idag.

1. Som människa är man inriktad mot framtiden och på utveckling. Alla letar efter sin roll, och grundläggande är att varje människa vill känna sig behövd, på riktigt, på djupet och med löfte om långvarighet.
2. När ingen hör vad kyrkan ropar i världen, går vi tillbaka till att vara en kyrka som i de enskilda mötena gör den stora skillnaden.
3. Anledningen till att kyrkan har rätt att säga stopp och belägg när stat och kommun skyfflar över uppgifter på oss är att kommunen och staten har brutit samhällskontraktet, förnekat sina plikter mot medborgarna. Och därmed har förutsättningarna för en samverkan där kyrkan har en kompletterande roll förändrats i grunden. Förlovningen är bruten.
4. Att vi som kyrka ibland hänger kvar i kommunala och andra samverkansprojekt trots att vi inte riktigt tror på idén kan bero på att vi faller för smicker, men också ibland för det som kallas Fear Of Missing Out.
5. Tänk så många grupper i samhället som bara på några år har blivit avhumaniserade, och som det liksom är okej att inte räkna med, eller hjälpa. Till exempel papperslösa, vissa asylsökande, vissa unga människor, äldre. Grupper som liksom förlorat sitt människovärde i mångas ögon. Medmänskligheten har förändrats, och när det går sakta märks det inte alltid.

Tack för trygghet på platsen, i mognad, reflektion, inspiration, glädje, skratt, koncentrerad eftertanke och tillitbaserat framtidshopp, som alla vill tillhöra.

Kristian Lillö, kyrkoherde