

MISJON OG MANAGEMENT

av

JOHANNES SANNESMOEN

Har misjon og management noe med hverandre å gjøre? Ja, i høyeste grad og på flere enn én måte. I det følgende skal en se på et fenomen som i de senere år er blitt stadig mer utpreget, om det enn spiller en forholdsvis liten rolle i den totale virksomhet som drives av misjonsselskapene.

Det gjelder ledelse av foretak som en kan kalle overveiende økonomisk betonte foretak, som f. eks. en industribedrift. Bevillinger fra de store giverorganisasjonene, som f. eks. Direktoratet for utviklingshjelp, Det lutherske verdensforbund, Kirkenes Verdensråd, Brød for verden, o.s.v. har gjort det mulig i enkelte tilfeller å bygge opp foretak av en viss størrelsesorden.

Til tross for at meningen var god og viljen det samme, har en opplevd en del tilfeller av at slike foretak langt fra kan karakteriseres som suksesser. En skal i det følgende forsøke å foreta en bedriftsøkonomisk vurdering av denne type foretak. Formålet er å redegjøre for hvilke problemer slike foretak ofte vil stå overfor, hvorfor man kommer opp i slike problemer og hva som kan gjøres — ikke minst fra giverorganisasjonenes side — for å forbedre forholdene.

For det første: Når et misjonsselskap engasjerer seg i et økonomisk foretak, er det vanligvis fordi man ønsker å tjene penger, for på denne måten å skaffe midler til veie for å drive en eller annen form for kristelig-sosialt arbeid. Dette siste vil gjerne være det viktigste. Vi kan derfor si at foretakets målsetting alltid vil være dualistisk, for å uttrykke det noe enkelt. Problemet kompliseres gjerne ved at den aktivitet som skal subsidieres ofte er en integrerende del av foretaket. Subsidieringen får dermed gjerne form av en oppblåsing av kostnadsnivået i foretaket, eller en reduksjon i inntektsnivået. Problemet kompliseres ytterligere

ved at den del av virksomheten som skal subsidieres, ofte ikke utskilles fra den «rent økonomiske del av foretaket», hverken administrativt eller regnskapsmessig. Det er nokså naturlig at det må bli en betydelig spenning innen ledelsen av en slik bedrift. På den ene side skal man være ansvarlig for bedriftens økonomiske selvpoppholdelse og vekst, noe som krever penger, og på den annen side skal man subsidiere en eller annen form for «ideell» virksomhet — og dette vil av eierne ofte bli betraktet som foretakets *raison d'être* — noe som også krever penger. Resultatet er gjerne sterke motsetninger, noe som vanligvis ikke er egnet verken til å skape en god samarbeidsånd eller til å øke foretakets effektivitet. En annen virkning av mangel på klart definerte målsettinger er at den daglige leder ofte vil være henvist, eventuelt fristet, til å forsøke å realisere sine egne målsettinger, noe som vil kunne være svært uheldig dersom disse ikke faller sammen med eiernes egne ønsker, samt dersom ledere med ulike synspunkter følger på hverandre forholdsvis hyppig. Slik er det ofte, men behøver det å være slik? På rent bedriftsøkonomiske premisser kan man si at det behøver ikke å være slik. Hovedfeilen ligger gjerne begravet på følgende sted: Mangelen på klar definisjon av målsetting(e).

Mangel på klare målsettinger kan være årsak til frustrasjon i en rekke foretak, men det er desto mer følbart i foretak hvor målsettingen i tillegg til de vanlige elementer også inneholder sosialt-religiøse komponenter. Undertegnede anser det som helt vesentlig at slike foretak tar seg den nødvendige møyen å utarbeide klare, kvantifiserte målsettinger med utvetydige prioriteringer. Dette vil ofte være vanskelig på grunn av den nevnte dualisme, men med mindre man er i stand til å få foretakets ledelse til å enes om et sett målsettinger som er så klart definerte at de er operasjonelle, er man nærmest garantert vanskeligheter.

For det andre: Organiseringen av beslutningsprosessen er ofte meget uhensiktsmessig i slike foretak. Selskapenes tradisjonelle beslutningshierarki er gjerne karakterisert av enkeltmisjonæren som opererer med betydelig suverenitet, men med et begrenset budsjett, og i en situasjon som kan betegnes som en situasjon med bortimot full sikkerhet (økonomisk sett). Over seg har han

en misjonærkonferanse som har en nærmest innstillende og prioriterende myndighet, og på toppen sitter hjemmeledelsen som har avgjørende myndighet — og ofte begrenset miljøfortrolighet. Man kan diskutere i hvilken grad dette er hensiktsmessig for den «normale» misjonsvirksomhet, men hvis den i for sterk grad overføres på selskapenes økonomiske foretak, burde det være åpenbart for alle at prosessen er mer enn uhensiktsmessig. Dessuten er det langt fra noen selvfølge at de personer som sitter i de forskjellige organer i beslutningshierarkiet, har en utdanning eller bakgrunn forøvrig som er egnet til å gi verdifulle bidrag til foretakets ledelse.

Det som det er viktig å merke seg i denne forbindelse er at et foretak i en rekke henseender skiller seg ut fra annen misjonsvirksomhet. Misjonæren befinner seg vanligvis i en situasjon hvor hans effektivitet aldri blir målt. Det vil si at han kan yte en helt minimal innsats uten at han blir «straffet» for det — fremdeles i økonomisk betydning. Et økonomisk foretak derimot opererer i et marked med en mer eller mindre utpreget konkurranse. Innsatsen vil derfor bli målt i en eller annen form, f. eks. omsetning, fortjeneste eller lignende. Misjonæren opererer i en situasjon med bortimot full sikkerhet forsåvidt gjelder betalingsstrømmene, mens foretaket opererer i en situasjon med usikkerhet. Den enkelte misjonærs beslutninger påvirker i liten grad betalingsstrømmene, mens bedriftens beslutninger kan få stor innflytelse på betalingsstrømmene. Det er derfor av vesentlig betydning at bedriftens ledelse raskt kan foreta beslutninger som gjelder f. eks. ansettelse eller oppsigelse av personell, produktutvalget, prispolitikk, gjeldspolitikk osv. Med mindre dette er tilfelle, risikerer man å få en bedrift som reagerer for langsomt i den tilpasningsprosess som alltid finner sted i et dynamisk næringsliv, og man risikerer økonomiske og andre problemer.

For det tredje: Misjonsselskapene er nå kommet så langt at de anerkjenner at andre fagfolk enn prester, sykepleiere og lærere kan brukes og er nyttige i den stadig mer omfattende og sammensatte misjonsvirksomhet som drives. På ett område synes man likevel å ligge noe tilbake. Det virker som det er en utbredt oppfatning at nær sagt hvem som helst er brukbar til å lede et

økonomisk foretak. Her er det plutselig ikke så viktig lenger å ha noen faglig bakgrunn. Dette kan ha tildels beklagelige følger, selv når det gjelder den mer tradisjonelle misjonsvirksomhet, men når det gjelder større økonomiske enheter, kan resultatene bli bortimot katastrofale. En kan gå med på at enkelte naturbegavelser kan trosse enhver snusfornuft og utrette det helt store, men dette hører likevel unntakene til. Det er et langt skritt fra å styre en misjonsstasjon med en blikkboks og en kladdebok som styringsredskap, og til å skulle styre en bedrift av noen betydning.

En vil derfor understreke betydningen av at alle økonomiske foretak av noen størrelse blir ledet av folk med økonomisk-administrativ utdannelse og erfaring. Samtidig er det viktig at administrative prosedyrer blir lagt opp slik at de er tilpasset den virkelighet foretaket befinner seg i, og ikke en misjonsstasjon ute i bushen. Etter å ha kommet med et slikt forslag, vil en straks høre motforestillingen om at dette har vi ikke råd til! Et slikt svar må karakteriseres som sludder! Når en etterhvert har sett hvilke verdier fremskaffet både av glade givere og av skatteyttere som går mellom slike foretaks hender, burde man heller si at man ikke har råd til å unnvære faglig kompetent arbeidskraft også på dette område.

For det fjerde: Den type foretak en her har omtalt, er ofte i stor utstrekning henvist til å henvende seg til nasjonale eller internasjonale giverorganisasjoner når det gjelder finansiering av investeringer. Virkeligheten bak dette er at det som i vanlige bedrifter er langsiktig fremmedkapital og innskutt egenkapital i «våre» bedrifter, er egenkapital i form av gaver fra giverorganisasjoner. Realitetene bak dette igjen er at giverorganisasjonen finansierer den kristelig-sosiale virksomhet som tapper så mye penger av foretaket at det ikke er istand til å fornye seg teknisk. Det som kan se ut som bidrag til finansiering av driftsutstyr, er i virkeligheten ofte bare skjult driftstilskudd. Nå er ikke dette i og for seg noe galt, men det er en forkludring av virkeligheten å blande sammen de to former for tilskudd.

Søknadene om støtte går gjerne ut på å lage en kalkyle som har et formål, nemlig å komme frem til et eller annet totalt

investeringsbeløp som man søker giverorganisasjonen om å få. Rentabilitets- eller pay-off oppstillinger ser man sjelden eller aldri, og av og til synes søknadene å være preget av en naiv innstilling som går ut på at «bare vi blir større, vil vi tjene mer, og så blir det slutt på de økonomiske problemene».

I tillegg til dette begår man ofte den fundamentale feil at man glemmer at et foretak som skal etableres, eventuelt skal utvides, også har andre kapitalbehov enn til bygg og anlegg. Også investeringer i varelager, kundefordringer o. l. krever kapital, men hvem er vel villige til å yte tilskudd til slikt? Likevel er dette en form for kapitalbinding som er like nødvendig som enhver annen. Når man glemmer dette, er resultatet ofte en kronisk likviditetsmangel hos søkeren.

Det som må kreves av giverorganisasjonene, er at man skiller klart mellom søknader til driftstilskudd og til investeringer. Et vesentlig punkt er her foretakets prispolitikk og anvendelsen av inntjente avskrivninger. Alle søknader bør inneholde vel funderte analyser av virkningene på de fremtidige betalingsstrømmer og anvendelsen av disse. Ved søknader om tilskudd til investeringer i bygg og anlegg bør det redegjøres for hvordan man tenker finansiert kapitalbindingen i omløpskapital — som også kan være langsiktig bundet om enn omløpshastigheten er kort.

Det er lett å kritisere foretakene, men det er antagelig rett å si at giverorganisasjonene har en minst like stor del av skylden, ikke minst fordi de på bakgrunn av sin erfaring, burde vite bedre. En stivbent og fantasiløs konsentrasjon om investerings-tilskudd har ført til at søkerne av all evne forsøker å tilpasse sine søknader til givernes «policy» istedet for at man sammen forsøker å analysere problemene for derved å kunne utarbeide adekvate støtteformer.

Her er det virkelig behov for en dialog. En tror også at giverorganisasjonene i større utstrekning kunne benytte seg av veiledere overfor søkerne, ikke bare for at søknadene skal bli tilpasset givernes «gavepolicy», men fremfor alt i form av veiledningstjenester på det mer praktiske plan som kunne hjelpe søkerne i realiseringen av deres planer.