

Misjonsstrategisk planlegging

AV GUNNAR SPILLING

1. Utgangspunkt

Når et så spesielt tema bringes på bane, er det først nødvendig å presisere forfatterens utgangspunkt. Han er ikke yrkesmisjonær og kan følgelig ikke henviser til egne erfaringer i misjonsarbeide og misjonsstrategi. Hans innsyn ligger primært på misjonsvennens nivå etter en årrekkes deltakelse i hjemmearbeidet på frivillig basis med kjennskap til de viktigste hendelser i misjonshistorien. Dette alene ville være et utilstrekkelig grunnlag for å uttale seg om misjonsstrategisk planlegging.

Forfatteren har i sitt yrkesaktive liv vært ansatt i industrien med arbeids- og erfaringsområde innen bedriftsledelse, hvor planleggingsfunksjonene inklusiv strategi-planlegging inngår som sentrale elementer. Fra dette ståsted har han gjort den observasjon at både et misjonsselskap og et kirkesamfunn er foretak av samme karakter som et industriselskap hva angår styrings- og ledelsesfunksjoner – ja, i flere tilfelle på linje med et stort konsern. Hierarkiet har samme byråkratiske oppbygging, og de fundamentale ledelsesbegreper ansvar og myndighet er minst like dominerende og avgjørende. I norske misjonsselskapers ekspansive utvikling i dette århundre er det vel et karakteristisk trekk at den organisasjonsmessige utvikling gjennom lange perioder har ligget tilbake i forhold til vekst i økonomi og medlemstall. De innsamlede midler skulle naturlig nok ikke brukes her hjemme, men helst sendes ut til misjonsmarkene uten «administrasjonsavgift».

Først etter siste verdenskrig har man tatt konsekvensene av kravet til en bedre utviklet administrasjon som følge av en rask vekst i dimensjon og kompleksitet både i hjemmearbeidet og misjonsarbeidet ute. De store misjonsselskaper kan idag sammenliknes med multinasjonale selskaper med operative avdelinger i en rekke land og på flere kontinenter. Det opereres med valutaregnskaper og transaksjoner i forhold til kurssvingninger på verdensmarkedet, og innen hvert selskap kommuniseres det på en rekke språk. Den nødvendige kon-

sekkens har vært oppstartingen av en kontinuerlig prosess for tilpasning av organisasjon og administrasjon til de nye og mer krevende arbeidsforhold. Misjonsselskapene har vært nødt til å gjøre det samme som næringslivet ved å gå over fra manuelle metoder til datateknikk. Dette er en utvikling i startfasen, og de nærmeste årene vil oppvise nye, nødvendige fremskritt mot datastyrte organisasjoner, fordi kravet til større og raskere informasjon, raskere og billigere saksbehandling og administrasjon vil ha samme betydning for enhver organisasjon uansett formål. Også for misjonen er et stigende kostnadsnivå en fiende som må bekjempes med tilgjengelige våpen.

2. Forholdene på misjonsmarkene

Norsk misjon kan se tilbake på en lang historisk utvikling på to kontinenter, Afrika og Asia. I Asia ble forbindelsen til det eldste, Norske Misjonsfelt, Kina, brutt etter krigen, slik at misjonsvirksomheten fikk en tvungen og uforberedt avslutning. De mobile ressurser, d.v.s. misjonærene, ble satt inn i ny misjonsvirksomhet utenfor bambusteppet. Ser vi bort fra de erfaringer som ble vunnet under den norske misjonsepoke i Kina, må norsk misjon i Sørøst-Asia karakteriseres som en relativt ung misjon under nye og historisk sett ukjente forhold. På det annet kontinent, Afrika inklusiv Madagaskar, har ikke misjonsarbeidet opplevd en tilsvarende avskjæring av den historiske linje. Arbeidet fortsatte under krigen og kunne fornyes med økt innsats etter krigen. Parallelt ble etablert misjonsvirksomhet i flere av de nye, selvstendige stater. I alle land har innfødte kirker vokset opp, og styringsfunksjonen er flyttet fra misjonsselskap til kirke. Spesielt på de eldste norske misjonsfelt, alle tilhørende Det Norske Misjonsselskap, med en tilbakelagt virksomhet på 140 år på det eldste til 60 år på det yngste er det tydelige tegn på misjonens stilling i en overgangsfase fra «misjonshegemoni» til autonomt kirkestyre. I denne overgangsfase står misjonærene i stabsfunksjon til kirkeledelsen, som bestemmer over bruk og innsats av misjonens ressurser.

Forfatteren sammen med sin kone har nytt det privilegium å få reise rundt på en rekke misjonsfelt både i Asia og Afrika med Madagaskar og se på forholdene «gjennom bedriftslederens briller». Når det gjelder virksomheten i Afrika, har reisen gitt en klar oppfatning av en dynamisk utvikling med sterk kirkevekst og en mer differensiert misjonsinnsats enn noen gang tidligere i historien. Nå har nem-

lig misjonæren beveget seg inn på de nye, tekniske felter for på den måten å kunne tjene det hele menneske og bidra til økt levestandard og bedre livsvilkår. I samarbeidet med kirken er misjonen den ressurssterke part. Mens det for en del år siden het «Missionary, go home!», er innstillingen blitt mer pragmatisk med ønske og krav om økt tilførsel av ressurser – penger, biler, personell. Denne endrede innstilling har ført til en viss uklarhet og uenighet om ressursdisponeringen mellom kirkeledelse og misjonsledelse. Misjonen er ikke kommet for å bli en fremtidig, integrert del av kirken, men for å bli inntil kirken er sterk nok til å overta evangeliseringen. Både for kirken og misjonens skyld må dette tidspunkt fremskynnes, slik at misjonens ressurser kan settes inn på nye felter. For å komme gjennom en slik situasjon er det nødvendig å utarbeide en strategiplan for alle sektorer av misjonsarbeidet, hvor overgangen til autonomt kirkestyre er klarlagt ressurs- og tidsmessig.

3. Kirkenes status

Den viktigste observasjon i denne forbindelse var den ytterst mangelfulle organisasjon og administrasjon som preget enkelte lutherske kirker. I den kirken som jeg i første rekke har i tanke, har ekspansjonen i antall menigheter og medlemmer vært bemerkelsesverdig stor gjennom mange år, og den vedvarende vekkelse er forankret i kirkens egne forkynnere. Kirken er oppdelt i synoder, hvor det gjenstår å få opprettet 2 nye før hele landet er dekket. Denne gledelige kirkevekst finner sted på tross av den svake organisasjon. Det ville være en villfarelse å tro at kirken kan fortsette med slik status uten å risikere et sammenbrudd eller indre oppløsning. Situasjonen ville bli prekær hvis misjonen plutselig trakk ut sine ressurser.

Kirkeorganisasjonens svakeste ledd er toppen av pyramiden med kun en president, en generalsekretær og noen få funksjonærer til å forestå både den daglige ledelse og planlegging av virksomheten. Etter vestlige begreper mangler planleggings- og budsjettfunksjonen, administrative systemer og rutiner. Det samme forhold avspeiler seg på synodeplan, hvor synodepresidenten til dels er «enevoldshersker» og eneste fulltidsansatte i administrasjonen. I et tilfelle hadde presidenten funnet det mest praktisk også å være kasserer. Dette har resultert i at den valgte kasserer, som bor i en annen by, er blitt passivisert ved å bli fratatt arbeid og ansvar. Forholdet er med andre ord at samme person både anviser regninger og utbetaler pen-

gene. I personlige samtaler med to synodepresidenter, en generalsekretær og en kirkepresident spurte jeg under henvisning til min egen faglige bakgrunn forsiktig om kirkens organisasjonsmessige status. I alle tilfeller kom svaret spontant: de erkjente at de ikke greide den administrasjonsmessige side av sitt arbeid, og at det var umulig å skaffe faglig hjelp. De ville med glede ta imot et eventuelt tilbud om assistanse fra misjonselskapet. For mitt vedkommende anser jeg at disse fire stikkprøver gir et tilstrekkelig grunnlag for å trekke den konklusjon at her ligger en oppgave som må løses. Misjonselskapet bør ta imot utfordringen til å gjøre en innsats for å bygge opp kirkens organisasjonsapparat. Dette kan bli det avgjørende ledd i selvstendigjøring av kirken.

4. Dyktiggjørelse av kirkeledelsen

Dette arbeid må utføres som en teknisk konsultasjon ved en norsk arbeidsgruppe av fagfolk på området organisasjon og administrasjon med de enkeltfag som hører inn under denne ramme. Denne arbeidsgruppe må fra første dag samarbeide med kirkens ansatte, slik at disse får en parallell opplæring og medinnflytelse i utvikling av organisasjonsplan, systemer og instruksjer. Neste skritt må bli innføringskurs for tillitsmenn og ansatte i sentraladministrasjonen og i de enkelte synoder. Det sier seg selv at det må kalkuleres med rikelig tid. Den avgjørende tidsfaktor er ikke den papirmessige side med utarbeidelse av systemer, for det venter neppe særlig kompliserte problemer for fagfolk. Tidsforbruket bestemmes av motivasjonsprosess og kursvirksomhet, som nødvendigvis må drives sterkt desentralisert. Her nytter det ikke etter vestlig luksusmønster å samle deltakerne på flere dagers opphold på høyfjellshotell. Et slikt organisasjonsprosjekt vil måtte ta noen år, idet det først kan avsluttes etter utdanning av innfødte som kan videreføre en kontinuerlig introduksjons- og kursvirksomhet.

I forbindelse med organisasjonsprosjektet skal spesielt nevnes et konkret punkt innen kirkens forvaltningsansvar, nemlig vedlikehold av de eiendommer den har overtatt fra misjonen. Det hører ikke med til landets kulturelle tradisjoner å bygge og vedlikeholde store bygninger oppført etter norsk arkitektur – kirker, skoler, bolig-bygg, og uten systematisk vedlikehold vil slike bygg gå et raskt forfall imøte. Dessverre er det allerede tydelige tegn på at forfallsprosessen er igang, idet en svakt utbygget kirkeorganisasjon hver-

ken er motivert eller kvalifisert til å gripe inn. Det det står om, er en forsvarlig forvaltning av den materielle misjonsarv, slik at den ikke går tilgrunne og dermed reduserer kirkens ressurser.

Det samme kan sies om stell og vedlikehold av teknisk materiell så som biler, maskinelt utstyr o.l. Kirken vil nødvendigvis måtte ta i bruk slikt utstyr i raskt økende mengde – først og fremst ved å overta fra misjonen. Det ville være direkte uansvarlig om kirken går inn i en teknifiseringsperiode uten på forhånd å være opplært. Organisasjonsprosjektet må derfor utmyntes spesielt på denne sektor med organisasjonsplan og opplæring.

Når det gjelder misjonsselskapets forutsetning for å engasjere seg på dette område, så er det verd å minne om at det forlengst er etablert med utbygget virksomhet på det tekniske område i forbindelse med jordbruk, feavl, anleggsvirksomhet, bilhold, m.m. Det foreligger derfor et visst erfaringsområde for å engasjere seg i organisasjonsteknikk. Når det gjelder fagfolk, råder vårt land over store ressurser med betydelig erfaring. For misjonsselskapet blir oppgaven den samme som i alt misjonsarbeid, nemlig å kalle de rette personer. Det burde være mulighet for økonomisk støtte til en slik oppgave, som absolutt må sies å romme et viktig utviklingsaspekt.

5. Misjonsstrategisk planlegging

For å kunne gjennomføre et organisasjonsprosjekt innen kirken må misjonsselskapet ha orden i sitt eget planleggingssystem. Er misjonsstrategisk planlegging bare av muntlig karakter, eller er den nedfelt i skriftlig form? Det siste er ubetinget nødvendig for en strategiplan, hvor bare en skriftlig formulert plan kan gi alle utøvere og medarbeidere et felles grunnlag å arbeide ut fra. For det første er en slik plan nødvendig i samarbeidet mellom hjemmeledelse og uteledelse, slik at all kommunisering skjer på felles premisser. For det annet er den nødvendig for misjonærene i et differensiert feltarbeid, der den enkelte i kortere eller lengre perioder lever isolert i konsentrasjon om sin tildelte oppgave. Strategiplanen skal bidra til at misjonæren unngår å bli i tvil om de beslutninger som blir truffet av ledelsen, og de konsekvenser de får for vedkommendes egen arbeidssituasjon. Dette er ikke minst viktig på de eldre felter, hvor misjonsarbeidet befinner seg i en fullførende fase med gradvis nedbygging.

For det tredje skal pekes på strategiplanens betydning overfor kirken, idet kirken må utarbeide sin egen strategiplan som skal korres-

pondere med misjonens. Ved utarbeidelse av de to planer tvinges man frem mot detaljavtaler, slik at «drakamper» om årlig tilførte ressurser, deres størrelse og varighet, o.l. unngås. Men en slik kirkes strategiplan kan man ikke få til før den nødvendige kompetanse er bygget opp. Dette vil si at det også for misjonsselskapet er nødvendig at organisasjonsprosjektet startes opp, slik at man på et mer likeverdig kompetansegrunnlag kan fastsette korresponderende strategiplaner.

Som utgangspunkt tenker forfatteren seg en inndeling av misjonsarbeidet i følgende fire faser:

etableringsfasen –

tidsrommet fra ankomsten av de første misjonærer til arbeidet har fått sin start på en eller flere stasjoner og av hjemmeledelsen ansees å være etablert.

evangeliseringsfasen –

misjonsarbeidets ekspansjon gjennom evangelisering med hjelpefunksjoner og med kirkedannelse frem til det tidspunkt da en selvstendig kirke overtar deler av misjonens aktiva og kan drive evangeliseringsvirksomheten med egne prester og andre forkynnere.

fullføringsfasen –

hjelp til kirkeledelsen med utvikling av sin organisasjon og administrasjon. Kirken overtar all virksomhet og resterende aktiva fra misjonen på selvstendig, økonomisk driftsbasis. Misjonens aktivitetsnivå nedbygges i takt med denne utvikling. For prosjekter igangsatt og drevet med midler utenfra følges de kontraktmessige forutsetninger.

postmisjonsfasen –

regulær misjonsvirksomhet er opphørt og fast fremtidig kontakt etablert mellom kirke og misjonsselskap på konsulentbasis for inspirasjon og assistanse på alle aktuelle felter.

Forfatteren har prøvd å gi en antydning prinsippsskisse for en misjonens strategiplan for en misjonsmark som befinner seg i fullføringsfasen. Til grunn er lagt detaljplaner for de 6 første posisjoner. Kurvene viser relativ aktivitetsutvikling og varighet. Formodentlig vil den forstås uten ytterlig kommentar.

De store, norske misjonsselskaper arbeider på flere felter, og for hver av disse bør utarbeides en strategiplan, som så sammensettes til misjonsselskapets strategiplan – f.eks. for resten av dette århundre. Strategiplanen blir oppdatert en gang pr. år og danner utgangspunktet for drøftelser av ressursinnsats og fordeling, slik at ledelsen får klare indikasjoner på aktuelle tidspunkter for omdisponering til nye felter.

Da noen kanskje vil finne det uvant og vanskelig å arbeide på den måten som her er antydnet, vil jeg gjerne svare på enkelte innvendinger. En motforestilling kan være at man vet for lite, og at det vil medføre for meget tipping å operere med årstall og kvantitetsdata i ressursplanleggingen. Hertil er svaret at dagens status er nøyaktig i alle tall, og at strategiplanen gjelder den fremtidige bevegelse ut fra dagens status. Man kjenner mer eller mindre utviklingstendenser i forhold til kirke og stat innen de enkelte sektorer – som f.eks. undervisning og helsestell, og det er disse som skal sammenstilles i en samlet plan. Om man for nærmeste 5 årsperiode bommer med 1–2 år, så er ikke dermed planen ubrukelig. Man kjenner usikkerhetsgraden, og ved en årlig oppdatering vil nøyaktighetsgraden stige som følge av nye impulser og beslutninger.

Hvis det hersker direkte uenighet om realitetene i strategiplanen, f.eks. mellom hjemme- og uteledelse, må ikke det hindre utarbeidelse av planen. Først fører man opp det det er enighet om, og dernest i alternativer det som det hersker uenighet om. Det er nemlig viktig at konsekvensene av hvert alternativ kommer klart til uttrykk, for derved får uenigheten en saklig belysning. Kanskje vil det i seg selv føre til enighet, eller at enighet oppnås ved neste års oppdatering.

6. Avslutning

Det burde ikke være nødvendig å argumentere for nødvendigheten av langtidsplanlegging, spesielt ikke når man står stillet overfor en fremtid hvor det eneste sikre er at alt forandres. Misjonsarbeidet ble til i lydighet mot misjonsbefalingen og mot et konkret kall i tid og rum. Det er like viktig at det enkelte misjonsoppdrag avsluttes i rett tid, og ikke fortsetter i kraft av den treghet som et stort apparat gir. Det alvorlige spørsmål er når misjonen bør trekke seg ut, slik at kirken kan videreutvikles og modnes gjennom å ta selvstendig ansvar for landets evangelisering.

Arbeidet med dette spørsmålet krever analyse og planlegging.

Misjonsstrategisk planlegging er et praktisk hjelpemiddel til å komme igang. Det skal klarlegge situasjon og handlingsmønster og bidra til at unødvendig tvil, usikkerhet og forsinkelser unngås.

Prinsippskisse

STRATEGIPLAN FOR MISJONSFELT X (sammenstilling av sektorplaner)

POS.	AKTIVITETSOMRÅDE	FULLFØRINGSFASE	POSTMISJONSFASE	ÅR →
1	EVANGELISERING			
2	UTDANNELSE KIRKELIG PERSONELL			
3	UNDERVISNINGSSEKTOR			
4	HELSESEKTOR			
5	TEKNISKE PROSJEKTER			
6	KIRKENS ORGANISASJON OG ADMINISTRASJON			
7	KONSULTASJON			
8	DATA FOR HVERT ÅR			
	Antall misjonærer Overdragelse aktiva Budsjettsum			