

Utrustende lederskap i misjon

Hvordan lederskap i organisasjoner kan overføres fra grunnleggeren til neste generasjons ledere i misjon¹

DAG-HÅKON ERIKSEN

Innledning

Enhver misjonssatsing som lykkes vil en eller annen gang møte utfordringen med å føre lederskap videre fra initiativtakerne til neste generasjons ledere. For å se sitt mål om et livskraftig, selvgående arbeid bli virkelighet, må initiativtakerne være villige til å gi fra seg kontrollen og trekke seg tilbake på en forsvarlig måte. Dette er en utfordrende overgang med store personlige og organisasjonsmessige implikasjoner. Hvis balansen mellom stabilitet og nytenkning i organisasjonen oppnåes, kan grunnlaget være lagt for en livskraftig, selvstendig organisasjon, forutsatt relevansen av dens grunnleggende visjon og evnen til å mestre endringer i omgivelsene.

Oskar Skarsaune oppfordrer oss til å reflektere over tidene: En tid til å vanne og en tid til å dra. Bli ferdig med et felt og så dra videre på en forsvarlig måte. ”Derfor er noe av det aller første apostelen gjør, å utpeke ... lokale menighetsledere, trene dem, innsette dem. Når de er i funksjon, er apostelen ferdig og kan dra videre. Fra første stund er det det han arbeider mot.”² Spørsmålet blir da hvordan en kan gjøre dette på en forsvarlig måte. Dette er det overordnede spørsmålet jeg prøver å svare på i denne artikkelen ved å fokusere på overføring av lederskap.

Denne overføringen av lederskap forstås som en prosess hvor lederen i økende grad gir over lederskapsoppgaver, funksjoner og roller til den aspirerende lederen.³ Innenfor ”em-

powermentlitteraturen” er lederens viktigste oppgave å utruste og hjelpe sine etterfølgere til å nå sitt fulle potensiale.⁴

Et eksempel på hvordan dette kan skje finner vi i de nytestamentlige rapporter om hvordan Jesus sikret langsiktig livskraft til en spirende bevegelse kalt ‘veien’ ved å overføre visjon og lederskap til disiplene. Jesus utrustet disiplene til å takle nye oppgaver da han kalte dem og sa ”Følg meg, så vil jeg gjøre dere til menneskefiskere” (Mark 1,17). Jesus sa det var godt han gikk bort så han kunne sende den Hellige Ånd til disiplene. Den Hellige Ånd kom og har skapt liv og vekst i den kristne kirke gjennom historien.

Dette peker på det spesielle ved kristne organisasjoner som er utenfor vår innflytelse og ansvar. Kristne organisasjoner er samtidig en teologisk-åndelig og en sosial-historisk størrelse.⁵ Uten å undervurdere den eskatologiske dimensjonen ved kristne organisasjoner, skal vi her fokusere primært på den historisk-sosiale siden ved et lederskifte. Uten forberedelser kan dette føre til konflikter og forvirring i organisasjonen, men det kan også være en mulighet for vekst, utvikling og felles ansvarliggjøring dersom overgangen er forberedt og gjennomført på en forsvarlig måte.

Det organisasjonsmessige målet for et slikt lederskifte er en stedefest enhet: selvstyrt, selvdrivende og selvutbredende.⁶ I tillegg til disse kriteriene har Smalley sagt at en ”indigenous church” også bør ha funnet sitt eget kulturelle uttrykk.⁷ Hiebert hevder at den også bør utforme sin egen teologi⁸, mens Onsrud fremhever dens evne til å skrive sin egen historie.⁹

Gjennom teoretiske studier og case fra USA og Sør Afrika har jeg oppdaget faktorer i ulike organisasjonsperspektiv som jeg mener spiller inn i denne prosessen.¹⁰ Disse faktorene grupperer jeg i tre ulike kategorier: 1. lederskapsmessige, 2. organisasjonsmessige, og 3. faktorer ved selve overføringen av lederskap. Disse kategoriene vil gi struktur til artikkelens videre oppbygging.

Artikkelen vil argumentere for en proaktiv misjonsstrategi som fra begynnelsen av lar hensynet til en ansvarlig overføring av lederskap veie tungt i planlegging og strategivalg. Ubeskyttet sagt: Man bør ha en plan for hvordan en kan komme seg ut på en forsvarlig måte, før en går inn. Dette vil påvirke hvem som rekrutteres, hvilke strategier som velges, og hvordan arbeidet drives fram.¹¹ Samtidig er det på det rene at

mange misjonsprosjekter er blitt startet uten en slik strategi. I disse tilfellene trengs reaktive modeller.

Organisasjonsmessige faktorer

Lederskap utøves aldri i et vakuum, man er alltid leder for noen. Derfor fokuserer jeg på lederskap som utøves i en organisasjon. Organisasjon er her forstått som "et integrert system av innbyrdes forbundne psykologiske grupper som er dannet for å oppnå et gitt mål".¹² Det betyr at både kirker som lengdestrukturer og parakirkelige systemer som tverrstrukturer er dekket av denne termen.¹³

Organisasjonens historie

Jeg følger en grunnleggende forståelse av organisasjoner som dynamiske enheter hvor ulikt lederskap behøves på ulike stadier.¹⁴ Ulike organisasjonsteoretikere bruker ulike termer og begrep, men det samme mønster gjentar seg: Ettersom unge, dynamiske, karismatiske organisasjoner vokser, går de gjennom ulike stadier som kan lede til mer regulerte strukturer. Tilsvarende tendenser finner man også i urkirken.¹⁵ Et uheldig fenomen som kan oppstå i en slik formaliseringsprosess kalles målforskyvning. Målforskyvning kjennetegnes ved at organisasjonen, som opprinnelig ble opprettet for å nå et (ideelt) mål, nå bruker krefter på å opprettholde sin egen eksistens, som et mål i seg selv.¹⁶ Dermed blir prosesser knyttet til organisasjonens historie viktige faktorer for vårt anliggende.

Ettersom man har studert denne organisasjonsmessige utviklingen har man sett at en byråkratisering av organisasjonen ofte skjer sammenfallende med lederskifte. Mitt håp er at noen av de faktorer jeg her presenterer vil være med å legge til rette for et lederskifte uten unødvendig byråkratisering. Dette vil være mulig, sier Adizes, ved at det kreative entreprenørelementet blir styrket i organisasjonen på dette stadiet.¹⁷

Mine case-studier bekreftet tendensen mot formaliserte strukturer over tid, og behovet for nytenkning og kreativitet. Både Vineyard-bevegelsen i USA og African Evangelistic Enterprise (AEE) i Sør Afrika har gått gjennom ulike stadier i sin utvikling. Michael Cassidy, grunnleggeren av AEE, beskriver det slik:

One (stage) is the burst of vision at the beginning and the conveying of vision to others. Then the organizing of those others along with

oneself into the fulfilling of that vision and letting it grow and get under way. Then consolidating it and maintaining it, and finally, as in a cycle, of reaching the time for a fresh burst of the entrepreneurial to push the organization off the plateau and into the second generation.

Vineyard-bevegelsen endret seg ettersom grunnleggeren John Wimber endret lederatferd, men han endret også sin lederstil ettersom organisasjonen vokste, og andre ledere stod fram.

Situasjonsbestemt lederskap uttrykt av Hersey og Blanchard fremholder at lederen må lede på en måte som passer til etterfølgerne, samtidig som det er lederenes oppgave å motivere og utruste etterfølgerne, dvs endre situasjonen de skal tilpasse lederstilen sin etter.¹⁸ Forholdet mellom organisasjon og leder vil være gjensidig og dynamisk.

Hva kjennetegner så en organisasjon som nærmer seg den historiske utvikling der det er naturlig med et lederskifte? Ofte vil det være en periode der organisasjonen trenger mer administrasjon og strukturer for å opprettholde vekst og "produksjon", enten det dreier seg om å behandle mennesker på et misjonssykehus, undervise elever i en misjonsskole, eller å utvikle ledere i en lokal kirke.

Kommunikasjonen og koordineringen må gjøres på en annen måte enn i pionerfasen. Denne overgangsfasen kaller Adizes *adolescence*, og bruker et bilde fra ungdomstiden for å beskrive spenningene mellom de administrative og de nyskapende elementene i organisasjonen.

I AEE var det forvirring og frustrasjon på grunn av uklare autoritetsstrukturer i brytningen mellom den gamle og den nye måten å fungere på. Var det grunnleggeren som bestemte, eller hadde han faktisk gitt over ansvar og myndighet til andre?

Adizes bruker begrepet *founder's trap* om grunnleggere som ikke vil gi slipp på den avgjørende posisjonen de hadde i pionerfasen. Den gang var det avgjørende for organisasjonen å ha en sterk leder, men på et senere stadium blir det kvelende. Ofte er det her en maktkamp, internt i organisasjonen og i grunnleggeren personlig. Vi kjenner igjen frigjøringsprosessen ungdom går igjennom i forhold til sine foreldre i ungdomstiden. Wimber beskrev det som spenningen mellom *Homesteaders* og *Pioneers*.¹⁹

Vineyard-bevegelsen gjorde mye for å motvirke denne tilstivningen ved å desentralisere organisasjonen og reartikulere

visjonen ved overgangen til neste generasjon. Samtidig kom flere strukturer på plass mens Wimber levde, som en del av hva Holmberg kaller den primære institusjonalisering.²⁰ Som en del av den sekundære institusjonalisering etter Wimbbers død blir hans slagord nå institusjonalisert på en måte som gjør at Vineyard beveger seg fra det frie pionerstadiet mot en mer strukturert form.

Struktur og byråkrati er ikke dysfunksjonelt i seg selv. Mintzberg sier at et godt ledet byråkrati kan være det nødvendige organisatoriske redskap en pionerorganisasjon trenger for å realisere sin originale visjon. Men det er ikke sikkert at de lederegenskaper som er avgjørende i pionerfasen, er like funksjonelle på de senere stadier.²¹ Kanskje spenningen mellom det administrative og det innovative ikke er et spørsmål om enten eller, men heller et både - og? Adizes sier at dersom en organisasjon klarer å integrere disse to elementene, vil den nå sitt fulle potensial.

Slik blir dette det viktige spørsmål: Hvordan kan et lederskifte være med å bidra til å ivareta denne balansen og dermed legge til rette for en dynamisk og levedyktig organisasjon på lang sikt? Spørsmålets tyngde understrekes av kirkehistoriens eksempler på dynamiske og nyskapende vekkelsesbevegelser som har stivnet i tungrodd byråkrati.²²

Organisasjonens struktur

Ofte er strukturen i nybrottsstiden sårbar og avhengig av enkeltpersoner. Det er mer relasjoner enn strukturer. AEE og Vineyard har klart å etablere noen strukturer som kan sikre kontinuitet uavhengig av grunnleggeren. Dette er hva Holmberg kaller primær institusjonalisering. Etterhvert som disse strukturene blir etablert kommer det til et punkt der makten går over fra personene i systemet til systemet selv. På en måte er dette en strukturell nødvendighet for å kunne videreføre lederskap, samtidig som en ikke må kvele de kreative elementene.

Wimber prøvde å bygge Vineyard som et "centered set" for å beholde de dynamiske gruppedynamikkene. Et "centered set" er en gruppe som holdes sammen av et felles fokus, ikke av om medlemmene er innenfor eller utenfor gitte ytre grenser eller "identity markers".²³ Etter Wimbbers død ble de sentrale, definierende verdiene artikulert av en bredere ledergruppe. Dette tjener som eksempel på en restrukturering av organisasjonen, samtidig

som Vineyard har prøvd å unngå en unødig byråkratisering ved å dyrke verdier som "form følger funksjon". Dermed er vi over i faktorene som har med organisasjonskulturen å gjøre.

Organisasjonens kultur

Ved siden av strukturelle sider i en organisasjon, er det sterke, uformelle krefter som virker inn på hvordan en organisasjon utvikler seg. Disse uformelle dynamikkene er det begrepet organisasjonskultur prøver å fange inn.²⁴

Wimber var bevisst på å dyrke frem verdier som vektla deltakelse, utrusting og en mulighet til å prøve og feile. Det ble uttrykt i slagord som "everybody gets to play" og "equipping the saints". African Enterprise la ikke samme vekt på verdien av å trene folk internt i organisasjonen. De rekrutterte medarbeidere som allerede var i anerkjente posisjoner, og dette førte til samarbeidsproblemer.

Slik ser vi at det er svært viktig hvilke implisitte verdier som fremmes i organisasjonen, og mine case styrker teorien om at organisasjonskulturen i stor grad preges av grunnleggerne og det som skjer tidlig i organisasjonens historie.²⁵

For at grunnleggerens visjon og budskap skal overleve inn i de neste generasjoner, er det viktig at de blir nedfelt i organisasjonens skriftlige eller muntlige tradisjon. Wimbers slagord som "equipping the saints" definerer i stor grad hva som er Vineyards tradisjon. Synnes sier at å bevare tradisjonen også var hovedfokus i det lederskiftet som skjedde mellom Paulus og Timoteus. Timoteus skulle ta vare på det som var betrodde ham, nemlig evangeliet som Paulus forkynte og levde.²⁶

Lederskapsmessige faktorer

De lederskapsmessige faktorene har jeg delt inn i personlige aspekter ved lederskap, lederstil og lederfostring. Disse faktorene står i et gjensidig avhengighetsforhold seg imellom, men er atskilt for analysens skyld.

Personlige aspekter ved lederskap

De personlige aspektene av lederskap er viktige fordi de påvirker lederatferd som igjen påvirker organisasjonen. Tidligere har jeg nevnt den maktkamp som kan utspille seg i forbindelse med et lederskifte. Maktkampen kan være mellom den gamle og de nye lederne, men ofte må også den gamle leder kjempe med seg

selv i denne prosessen. Dette setter store krav til personlig integritet og karakter. Det er derfor naturlig å se til hvilke bibelske lederkvaliteter som er relevant for vår problemstilling.²⁷ En bibelsk leder ser seg først og fremst som en tjener, en forvalter, og et forbilde som søker å utruste andre til tjeneste og slik realisere Guds visjoner som en del av et fellesskap i avhengighet av andre. Tjenende ledere har et balansert syn på seg selv og sin egen rolle. Deres identitet og selvbilde er rotfestet i Guds ubetingede kjærlighet, uavhengig av prestasjon. Derfor kan de glede seg over å se andre bli utrustet til lederskap som langt overgår deres eget. Dette er idealet å strekke seg etter.

Lederstil

Det er en klar sammenheng mellom de personlige aspekter ved lederskap, lederstil og overførsel av lederskap. Et av Jesu mål var å utruste sine etterfølgere til å kunne føre hans virke videre (Matt 4,19; 28,18ff; Joh 14,12; 20,21). Hans lederstil er det eksempel bibelske ledere vil etterligne. Paulus skrev: "Følg mitt eksempel, slik jeg følger Kristi eksempel." (1 Kor 11,1)

I situasjonsbestemt lederskap kombineres hensynet til etterfølgerne og de oppgavene disse skal gjøre på en slik måte at lederstilen passer til etterfølgerens grad av engasjement. Etterfølgerens engasjement er satt sammen av deres evne og deres motivasjon for å gjøre en oppgave. Mine case støtter hovedprinsippet i denne modellen. Wimber startet med en autokratisk lederstil. Han var Vineyardbevegelsens far. Etterhvert som andre ledere kom til som et resultat av bevisst lederfostring, justerte Wimber gradvis sin lederstil til å involvere andre i beslutninger. På en måte kan vi si at Wimber komplementerte den situasjonsbestemte lederskapsmodellen med å vektlegge lederfostring i en slik grad at etterfølgerne ble utrustet til å ta stafettpinnen videre. Han gav de mulighet og myndighet til å utøve lederskap. Dette var nok også en tanke i den opprinnelige situasjonsbestemte lederskapsmodellen, men et bibelsk fundert, tjenende lederskap gjør denne modellen bedre skikket for overføring av lederskap.

Lederfostring

Det sier seg selv at lederfostring er avgjørende for å kunne overføre lederskap i organisasjoner på en forsvarlig måte. Fra mine case er det klart at betydningen av å starte tidlig med dette

ikke kan overvurderes. Wimber fostret ledere helt fra begynnelsen. Disse utrustet deretter andre igjen. Slik ble en god syklus startet, ikke ulik prinsippet Paulus skisserer i 2 Tim 2,2.

Ut fra tidligere drøftinger kan følgende kriterier for lederfostring tegnes: Karakter og integritet bør vektlegges framfor teknikk og ferdigheter. Det virker som om Wimber ikke skilte mellom formell og uformell trening. Han utviklet kommende ledere ved å bygge en relasjon med de og således dele sin historie. Slikt krever tid. I Det nye testamente ser vi hvordan Jesus brukte mye tid sammen med disiplene.

Når det gjelder hvilke personer som skal rekrutteres til lederutviklingsprogram, kan dette vurderes fra ulike ståsted. På organisasjonsplan må man vurdere de nåtidige og fremtidige behov. Deretter søker en å avgjøre hvem som har potensiale i den retning. Tidligere har vi drøftet behovet for ulike typer lederstil på de skiftende historiske utviklingstrinn en organisasjon går igjennom. Det kreves derfor visdom i denne avgjørelsen.

Ulike kulturer vil også ha ulike ledelsesidealer som gjør dette mere komplisert. Det er mao. faktorer utenfor selve organisasjonen som man må ta hensyn til ved et lederskifte. AEE foretrakk kandidater med tradisjonelle vestlige leder-kvaliteter, selv om den nye situasjonen i Sør Afrika krevde ledere med kvaliteter anerkjent i en afrikansk kontekst. Dette er et moment som gjør rekruttering krevende i en tverrkulturell sammenheng. Man må søke etter kandidater som lever ut de bibelske ledelsesidealer på en dynamisk-ekvivalent måte i den aktuelle kultur.²⁸

I tillegg er det spesielle særtrekk ved kristne organisasjoner som kommer til uttrykk ved at det dypest sett er Gud ved sin kraft som både utvelger kandidater og avgjør om de vil lykkes. Dette er noe misjonsledere må ta på alvor. Jesus brukte en hel natt i bønn for utvelgelsen av de 12 apostler (Luk 6,12ff). De han valgte slår en ikke umiddelbart som lederkandidater, men Jesus så deres potensiale til å bli ledere i den spirende bevegelsen, 'veien' som nå er den universelle kirke.

Faktorer ved selve overføringen av lederskap

Vi har nå sett på bakenforliggende faktorer på det organisasjonsmessige og lederskapsmessige plan. Dette har vist oss at faktorene som påvirker et lederskifte sitter dypt. Man kan ikke bare foreta noen kjappe grep og så vil prosessen være overstått. Dette peker på relevansen av Brocks råd om å tenke reproduserbarhet i alle aspekter av arbeidet - helt fra starten av.²⁹ Denne strategien vil kunne betegnes som en proaktiv strategi, og vi skal snart se nærmere på noen proaktive modeller. Der som et arbeid er startet uten tanke for hvordan det skal gis videre, må en bruke en annen strategi, som jeg kaller reaktiv.

Reaktive modeller

Her finner vi modeller utarbeidet innenfor ulike fagfelt.³⁰ Mirjam Bergh har utviklet egne modeller for lederskifte i utviklingsprosjekter.³¹ Ett verktøy måler bærekraften i prosjekter. Bærekraft er definert som kapasitet til å opprettholde aktivitet i gitte omgivelser over tid. Ved å bruke denne tankemodellen kan en vurdere hvilke aktiviteter det er sannsynlig å kunne opprettholde etter et lederskifte.

Det finnes også verktøy som kan måle hvilken påvirkning og innflytelse de ulike partene har i organisasjonen. Det blir gjort i form av anonyme spørreundersøkelser der en markerer ulike skalaer for innflytelse og delaktighet i beslutningstaking. Dette verktøyet kan også brukes for å kartlegge hvordan forholdet er mellom avtroppende og påtroppende leder i organisasjoner. Dette verktøyet kan brukes i sammenheng med Clinton og Hauberts modell utviklet med bakgrunn i det lederskiftet som fant sted i det gamle Israel, fra Moses til Josva.³² Den modellen vektlegger at den praktiserende leder gradvis vil gi over lederoppgaver, funksjoner og roller til den påtroppende leder som tilslutt erstatter den gamle lederen helt. Denne overgangsfasen vil bli en fase der mye kunnskap og erfaring forhåpentligvis også blir overført til den nye lederen.

Lederfunksjoner gis over -----> Ny leder er på plass				
Enkle oppgaver	Kompliserte oppgaver	Lederskaps funksjoner	Avgjørende funksjoner	Lederens rolle
Den avtroppende leder gir over ansvar i økende grad				
Den påtroppende leder påtar seg ansvar i økende grad				

Slik kan det legges til rette for god organisasjonslæring, i og med at kunnskapen som er opparbeidet i organisasjonen blir ivaretatt og viderefremmet.³³ Implisitt i denne modellen er tanken om å fostre ledere i egen organisasjon som er beredt til å takle de nye utfordringer som vil møte organisasjonen i framtiden.

Bergh har også utviklet en modell for hvordan en kan analysere det organisatoriske forholdet mellom initierende part, sender, og det oppstartede arbeid.³⁴ Til sammen vil disse modellene fra ulike fagfelt kunne hjelpe å legge til rette for en forsvarlig overførsel av lederskap i etablerte organisasjoner som står overfor denne utfordringen.

Proaktive modeller

Argumentasjonen i denne artikkelen hevder at nye misjons-satsinger bør startes med en proaktiv strategi for hvordan satsingen kan resultere i en ny selvstendig, reproduktiv enhet.

Tom Steffen³⁵ hevder at hensynet til en forsvarlig overføring av lederskap bør være styrende for alle strategiske valg i misjonsarbeid ved at en fokuserer på "phase-out" aktiviteter "that empower nationals to develop leadership among themselves with an eye toward ministry that reproduces". Steffen har utarbeidet en modell som han mener ivaretar dette ved at misjonærene må være forberedt på å ha ulike roller som alle legger til rette for lokalt lederskap. De første rollene er student og evangelist. Etterhvert vil misjonæren gå over i en rolle som lærer, der han eller hun utruker de lokale til tjeneste. Siden vil misjonæren gå over i rollen som aktiv rådgiver. Dette er et vanskelig rolleskifte, for nå er det ikke lenger misjonæren som er utøvende.

Nå er tiden kommet for å la de nasjonale lykkes eller mislykkes ut fra egne forutsetninger og innsats. Steffen mener det er på dette punktet flest misjonsprosjekt mislykkes, og overføring av lederskap forsinkes unødige grunnet reaksjoner hos misjonærene på hvordan de lokale løser utfordringene som kommer. Steffen sier misjonærer må være villige til å la ting gjøres på andre måter for å se lokale ledere vokse opp og ta ansvar - selv om det noen ganger innebærer at resultatet blir dårligere! Dette dilemmaet stod grunnleggerne i Vineyard og AEE også overfor, og det setter store krav til personlig karakter og integritet for ikke å gripe inn og ta over makten igjen. Det kan nok redde situasjonen på kort sikt, men dersom ikke lokale ledere får ansvar og mulighet til å utvikle seg, vil konsekvensene på lang sikt bli verre, og en forsvarlig overføring av lederskap vil kunne bli utsatt og hindret. Her kommer faktorer diskutert overfor om ledertrening, lederstil og personlige aspekter ved lederskap inn i bildet. Etterhvert som de lokale lederne takler sitt nye ansvar, vil misjonærene gå over i rollen som tilgjengelig rådgiver før de tilslutt går over i rollen som passiv rådgiver der de har arbeidet seg ut av en jobb, men ikke ut av en relasjon. Gjennom besøk og korrespondanse vil misjonærene fortsatt holde kontakt og komme med råd på oppfordring. Steffens modell forutsetter en misjonsorganisasjon som initiativtaker med ansvar for hele prosessen fra å utvelge felt og misjonærer, til å pleie kontakter med de nye lokale lederne etter lederskiftet og nasjonaliseringsprosessen. Slik kan misjonsorganisasjonene koordinere prosessen av å overføre lederskap ved å optimalisere samspillet mellom lederskapsfaktorene og organisasjonsfaktorene som beskrevet ovenfor. Dette er selvfølgelig et teoretisk ideal, men mine case studier peker også i samme retning.

Hesselgrave har utviklet en annen modell som han kaller den paulinske sirkel.³⁶ Hesselgrave mener vi finner denne modellen i Det nye testamente og at denne strategien kan anvendes i dag. Det er 11 faser i denne paulinske sirkel som begynner med at misjonærene blir utsendt, og ender med at relasjoner til den selvstendige kirken opprettholdes, samtidig som misjonærer kommer tilbake til sendermenigheten før de igjen blir sendt ut. For Hesselgrave er dette den naturlige syklus i misjonsarbeid. Her vil vi fokusere på de fasene som direkte omhandler overføring av lederskap, og som vi vet må prege hele pro-

sessen. Disse fasene beskriver hvordan de nye fellesskapene kan identifisere ledere iblant seg, hvordan disse lederne kan ta over lederskap, og så tilslutt hvordan forholdet mellom misjonærene og den selvstendige kirken kan opprettholdes på en gjensidig utviklende måte.

Fase syv handler om å dyrke frem åndelig modenhet blant de troende i den nye kirken slik at de kan lære å gjenkjenne og velge ledere blant seg. Disse lederne bør så få relevant trening, som vi har drøftet tidligere. Deretter mener Hesselgrave at tiden er kommet for å opprette en permanent bibelsk kirkeorganisasjon som er funksjonell, og som kirken kan vokse innenfor. Når dette er på plass, mener Hesselgrave at misjonærene skal trekke seg tilbake og la det nye, lokale lederskap fortsette arbeidet i fase åtte (Apg 14,23; 2 Tim 2,2). Paulus henviser til de ulike tjenestegavene som har ulike oppgaver (Ef 4,11ff). Dette berører tematikken vi har diskutert tidligere om at organisasjonen trenger ulike ledere på ulikt tidspunkt.

Det bør være et ordinasjonsrituale³⁷ hvor det tydeliggjøres at lederskapet nå hviler hos den nye generasjonen slik at de avtroppende lederne ikke bare kan komme tilbake og omgjøre vedtak de er uenige i og således undergrave de nye lederne og skape usikkerhet i organisasjonen. Dette skjedde i begge mine case og er svært dysfunksjonelt i forhold til en forsvarlig overføring av lederskap. Her ser vi viktigheten av at gründerne har personlig integritet til å gi fra seg noe de har jobbet hardt for å få til, og vi ser om de har jobbet for å bygge sitt eget imperium, eller for å realisere noe av visjonen om Guds Rike. Dette henger også sammen med hvordan grunnleggerne forholder seg til "the need to be needed" og troen på egen uerstattelighet. Paulus stolte på at andre ville føre hans arbeid videre (Tit 1,5) og skrev som om hans arbeid var fullført (Rom 15,15bff). Paulus hvilte i vissheten om at Gud skulle fullføre den gjerning han hadde begynt hos filipperne (Fil 1,6). Dypest sett dreier kanskje dette seg om en har sin fundamentale tillit til mennesker og sin egen innsats, eller til Gud.

Neste fase i den paulinske sirkel er å etablere og utvikle et gjensidig forhold mellom misjonærene, misjonsorganisasjonen og kirkesamfunnet på den ene siden, og den nye kirken på den andre. Her er det mange økonomiske, strukturelle og kirkepolitiske sider som blir viktige, men som vi ikke har plass til å kommentere her. Det vi kan fastslå er at den kritiske, avgjørende tes-

ten på om en misjonssatsing har vært vellykket, er om det ny-startede arbeidet er i stand til å overleve og arbeide videre på egen hånd. Dermed berører vi en annen viktig faktor, nemlig hva slags kriterier en har for at et arbeid er vellykket. Er det størrelsen på arbeidet når misjonærene er der som avgjør, eller den nye kirkens egen levedyktighet? I siste fall må misjonærene følge Brocks råd om å tenke reproduserbarhet fra første stund når det gjelder strukturer, materielle ting, strategier og lederskap.³⁸

Konklusjon

Vi har gått igjennom de ulike faktorene som fremkom i mitt studium av hvordan lederskap i organisasjoner kan bli overført fra grunnleggeren til neste generasjons ledere i unge, selvstendige organisasjoner på en måte som balanserer behovet for kontroll og fleksibilitet slik at grunnen er lagt for en levedyktig organisasjon på lang sikt.

Utfordringen er dermed å sette av tid til å forberede lederskap og organisasjon på en forsvarlig overføring av lederskap. Da er en nødt til å motstå de presserende ropene på umiddelbare resultater i en hektisk hverdag, og prioritere de vesentlige utfordringene så en kan bygge noe som varer. Rotwell sier at den store forskjellen er mellom planlagte lederskifter som kan være konstruktive organisasjonsmessige utviklingsprosesser, og ikke-planlagte prosesser som kan bli en organisasjonsmessig krise.³⁹ Mine case studier understreker også viktigheten av å forberede dette lang tid i forveien. Jeg har prøvd å argumentere for at de kvalitetene som er konstruktive i forhold til et lederskifte, også er kjennetegn på en sunn, dynamisk organisasjon som man i alle tilfeller bør søke å utvikle.

Selv om mange faktorer utenfor vår innflytelse spiller inn, kan en ved Guds nåde være med å legge til rette for en bærekraftig og levedyktig organisasjon på lang sikt dersom en prioriterer tid til å forberede et lederskifte på bakgrunn av det vi har diskutert i denne artikkelen.

Noter

1. Denne artikkelen bygger på forfatterens hovedfagsoppgave i kristendomskunnskap på Menighetsfakultetet: "Succession of Leadership. A study on how leadership in organizations can be transferred from the founder to the next generation", høsten 1999.
2. Oskar Skarsaune: "Alt har sin tid", *Norsk tidsskrift for misjon vol. 54, nr 1-2/2000*, s. 147.
3. Robert Clinton & Kathrine Haubert: *The Joshua Portrait. A Study in leadership development, leadership transition & destiny fulfillment*. Altadena, CA: Barnabas Resources 1990.
4. James M. Kouzes & Barry Z. Posner: *The Leadership Challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ. 1987. Charles C. Manz & Henry P. Sims: *Super Leadership. Leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall 1989. Warren Bennis & Burt Nanus: *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper&Row 1986. James MacGregor Burns: *Leadership*. New York: Harper & Row, Publ. 1978.
5. Olav Skjevesland: *Morgendagens Menighet. Ledelse og Livsform*. Oslo: Kirkeforum. Verbum 1998, s. 17.
6. Dette er kjent som "the three-selves formula" artikulert av Rufus Anderson og Henry Venn.
7. Smalley 1967 i Charles H. Kraft and Tom N. Wisley: *Readings in Dynamic Indigeneity*. Pasadena, CA: William Carey Library 1979.
8. Paul Hiebert: *Antropological Insights for Missionaries*. Grand Rapids, Mich.: Baker Book House 1985.
9. Line Marie Onsrud: "History and Contextualization. A study of Church History and Cultural Identity in East African Pentecostal Churches as Narrated by Former and Present Leaders of the Church." Hovedfagsoppgave på MF 1998.
10. Bolman & Deal mener man må se organisasjoner gjennom ulike briller for å fange kompleksiteten innenfor det politiske, symbolske, strukturelle og mellommenneskelige perspektiv. Se Lee G. Bolman & Terrence E. Deal: *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Inc. 1991.
11. Tom Steffen argumenterer for dette i sin bok *Passing the Baton. Church Planting that Empowers*. La Habra, CA: Center for Organizational and Ministry Development 1993.
12. Bjørvik i Henning Bang: *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO 1988, (3. utg) s. 17.
13. Begrepene tverrstruktur og lengdestruktur hevder Ralph Winter å ha

- funnet i urkirken i Antiokia. Se Ralph Winter & Steven C. Hawthorne: *Perspectives on the World Christian Movement. A Reader*. Pasadena, CA: William Carey Library 1981/1992. Senere har andre utviklet konseptet ifht. 'modality' og 'sodality'. Se Marit Landro: "The two structures as seen within the Pentecostal movement in Norway. Term paper for the winter quarter 1986", School of World Mission, Fuller Theological Seminary, Pasadena, CA.
14. Denne forståelsen bygger bla. på Max Weber: *On charisma and institution building. Selected papers edited and with an Introduction by S.N. Eisenstadt*. Chicago, Ill.: The University of Chicago Press 1968, samt på arbeider av Ichak Adizes og Henry Mintzberg.
 15. Olav Skjevesland: *Kirken i Det nye testamente*. Oslo: Andaktsboksforlaget 1976, ss. 109ff. Oskar Skarsaune: *Fra Jerusalem til Rom og Bysants. Kristendommen i Europa 1*. Oslo: TANO 1987, s. 74. Karl Olav Sandnes: *I tidens fylde. En innføring i Paulus' teologi*. Oslo: Luther Forlag 1996, ss. 249ff. Ernst Baasland: "Ledelsesstrukturer i den eldste kirke", i P.O. Gullaksen et al. (red.): *Reform og Embete. Festskrift for Andreas Aarflot på 65-årsdagen den 1 juli 1993*. Oslo: Universitetsforlaget 1993, s. 184. George Eldon Ladd: *A Theology of The New Testament*. Grand Rapids, Mich.: Eerdmans Publ. 1974 [rev.utg.], s. 580.
 16. Amitai Etzioni: *Moderne Organisasjoner*. Oslo: Forlaget Tanum Norli 1978, ss. 20f.
 17. Ichak Adizes: *Corporate Life Cycles*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1988, ss. 334ff.
 18. Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard: *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1988.
 19. John Wimber i hyrdebrevet "Vineyard Reflections", Okt./Nov./Des. 1993, s. 2.
 20. Bengt Holmberg: *Paul and Power. The structure of authority in the Primitive Church as reflected in the Pauline Letters*. Coniectanea Biblica New Testament Series 11. Lund: CWK Gleerup 1978, s. 180.
 21. Peter Drucker: *Innovation and Entrepreneurship*. Practice and Principles. New York: Harper & Row 1985, ss. 188ff. Gilmore: *Making a leadership change*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass Publ. 1988, ss. 39f.
 22. Ernest Best: *Paul and his Converts*. Edinburgh: T. & T. Clark Ltd. 1988, s. 142.
 23. Symboler som kommuniserer tilhørighet.
 24. Henning Bang: *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO 1988 (3.utg.).
 25. Edgar Schein: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ. 1985. Schein hevder at det er grunnleggeren som i stor grad former organisasjonskulturen.

26. Martin Synnes: *Vaktbold om den skjonne skatt. Innføring i Pastoralbrevene og kommentar til første Timoteusbrev*. Oslo: Luther Forlag 1996, ss. 107f og 275ff. Se også: 1 Tim 1,18ff; 6,11-14, 20 og 2 Tim 1,12ff; 2,2.
27. Luk 22,27; Fil 2; Matt 20,25ff; Ef 4,11ff; John 13,13ff; 1 Kor 11,1; 1 Tim 4,12b; Matt 4,19; Joh 14,12; 20,21; Matt 28,18ff; 2 Tim 2,2. For ulike perspektiver se Leighton Ford: *Transforming Leadership. Jesus' way of creating vision, shaping values & empowering change*. Downers Grove, Ill.: Inter Varsity Press 1991. Chua Wee Hian: *Learning to Lead. Biblical leadership then & now*. Leicester: Inter Varsity Press 1987. Knud Jørgensen: *Visjon og Hverdag. Lederskap i misjon og menighet*. Oslo: Verbum 1991. Gottfried Osei-Mensah: *Wanted: Servant Leaders*. Theological Perspectives in Africa: No. 3. Africa Christian Press 1990.
28. Charles H Kraft: *Christianity in Culture. A study in Dynamic Biblical theologizing in Cross-Cultural Perspective*. Maryknoll, N.Y.: Orbis Books 1979, s. 103. Baasland 1993, s. 184.
29. Charles Brock: *The Principles and Practice of Indigenous Church Planting*. Manila: Baptist Center 1980.
30. James C. Collin & Jerry I. Porras: *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business 1994. Lorrina J. Eastman: *Succession planning: An annotated bibliography & summary of commonly reported organizational practises*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership 1995. Eric G. Flamholtz: *How to make a Transition from the Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ. 1986. Gilmore: *Making a leadership change*. San Fransisco, CA.: Jossey-Bass Publ. 1988. William J. Rothwell: *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talents from Within*. New York: Amacom 1994. J. Sonnenfeld: *The Hero's Farewell. What happens when CEO's Retire*. Oxford: Oxford University 1988.
31. Mirjam Bergh: *Caring Sharing Daring. Development work in transition*. Oslo: Norsk Misjonsråds Bistandsnemnd og Diakonhjemmets Internasjonale Senter 1995.
32. Robert Clinton & Kathrine Haubert: op.cit.
33. For mer om organisasjonslæring se Chris Argyris: *On organizational Learning*. Cambridge, Mass.: Blackwell 1994. Peter Senge: *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday 1990. I. Nonaka: "The knowledge creating company", i K. Starkey (red): *How organizations learn*. London: Int. Thompson Business Press 1996.
34. Alle disse tre modellene finnes i Bergh 1995.
35. Tom Steffen: op.cit.
36. David J. Hesselgrave: *Planting Churches Cross-Culturally. A Guide for*

- Home and Foreign Mission*. Grand Rapids, Mich.: Baker Book House 1980. Se spesielt hans "Master Plan for Transition", s. 396.
37. Olav Skjevesland: "Ordinasjonen i Det nye testamente". I P.O. Gullaksen et al. (red.) 1993, s. 201.
 38. Charles Brock 1980.
 39. William J. Rothwell: *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talents from Within*. New York: Amacom 1994.

Dag-Håkon Eriksen, f.1973. Cand. philol. fra MF 1999. Email adr.: eriksens@email.com. Artikkelen bygger på hans hovedfagsoppgave: "Succession of Leadership. A study on how leadership in organizations can be transferred from the founder to the next generation", MF 1999. Eriksen arbeider som tenåringskonsulent i ACTA - Barn og unge i Normisjon og driver *Facilitator* som tilbyr konsulenttjenester innenfor feltet organisasjon og ledelse

Succession of leadership. A report from a study on how leadership in organizations can be transferred from the founder to the next generation

The article discusses organizational and leadership dynamics influencing the hand over process. This discussion is based on theory and case studies of the Vineyard Movement in the US and African Evangelical Enterprise in South Africa. Organizational factors like the historical development, organizational structure and organizational culture are discussed. Among the leadership factors are personal aspects of leadership, leadership style and leadership development highlighted. Specific elements in the hand over process are also discussed, and both reactive and proactive models are presented. The article argues for a proactive approach preparing the transfer of leadership in organizations from an early point in the strategic planning of the endeavor.