



Fornyelsesledelse i mission

Når mission må gå nye veje

Organisationsfornyelse i Mission Afrika

Af Anne Mie Skak Johanson

I denne artikel præsenterer formand for Mission Afrika Anne Mie Skak Johanson de organisatoriske tiltag og forandringer, som Mission Afrika har foranstaltet i løbet af de sidste godt ti år for at tilpasse missionsorganisationen til en ny situation for global mission. Forandringerne er motiveret af en dobbelt, "påtrængende fornemmelse af nødvendighed": En indre fra evangeliet, og en ydre fra de politiske og kirkelige omvæltninger i Afrika og Danmark. Det har ført til ændringer i arbejdsmetoderne med øget vægt på gensidighed i partnerskaber, projektarbejde, inddragelse af frivillige samt kollektiv ledelse, og etablering af et nyt missionselskab.

I marts 2020 var jeg alvorligt bange for, at det skulle blive i min tid som formand for Mission Afrika, at vi ville dreje nøglen om og nedlægge vores 100 år gamle missionsorganisation. Gennem de sidste ti år havde vi overlevet et par kriser i organisationen, eller udfordringer, som vi også kalder det. Men med udsigten til total lukning af genbrugsbutikkerne som følge af coronarestriktioner, med manglende indtægt til følge og et fuldstændigt stop for rejser mellem Danmark og Afrika virkede det, som om missionens dage var talte.

Så galt gik det dog langt fra, og Mission Afrika er igen i fuld vigør, ja næsten mere i gang end før pandemien.

Hele 2020 genaktualiserede for os i Mission Afrika bevidstheden om, at kriser kræver forandringsledelse. Altså at der på ledelsesplan skal være mod til at tage vidtgående og alternative beslutninger, men også at vi som ledelse nøje må følge organisationens og samfundets udvikling og handle velovervejet men også hurtigt og effektivt, alt efter hvordan den aktuelle situation er.

Nu er de udfordringer, som Mission Afrika skal forholde sig til, langt fra alene knyttet til restriktionerne i forbindelse med den fælles krise i 2020. Som missionsorganisation står vi overfor store og vidtrækkende ændringer i hele vores virke: Global mission er under forandring. Jeg vil i denne artikel be-

skrive nogle af de tiltag, vi som ledelse i Mission Afrika har iværksat for at imødekomme de forandringer, vi som missionsorganisation i disse år gennemlever.

A Sense of Urgency

Det faldt meget naturligt at forandringslede gennem de udfordringer, som corona-pandemien i 2020 skabte. Når overlevelse er i spil, ja, så er motivationen for forandring helt i top. En forandringsindsats kræver en tydeliggørelse af forandringens nødvendighed. Der skal etableres det, som John P. Kotter i sin model for forandringsledelse kalder "a sense of urgency" ("en fornemmelse af påtrængende nødvendighed"), før man kaster sig ud i en ukendt verden af forandring (Kotter, 37). At forandre velkendte arbejdsmetoder, tænkning og kultur i en organisation kræver omstilling og ekstra arbejdsindsats; derfor er det nødvendigt at vide, at det er besværet værd. Denne "sense of urgency" kan fremmes af såvel ydre som indre årsager.

Når vi taler mission, så bærer evangeliet naturligvis i sig selv en uopsættelighed og påtrængende nødvendighed, en indre "urgency". Ideelt set burde budskabet og iveren efter at dele de gode nyheder om Gudsrigets virkelighed og kraft være tilstrækkeligt til, at missionselskaber bestandigt er parat til omskiftelighed og forandring. Paulus taler

om, at evangeliet om Kristi kærlighed ligefrem *tvinger* ham til at fortælle, rejse ud, etablere menigheder og dele vidnesbyrdet om den livsforvandlende frelse i Jesus Kristus med dem, der endnu ikke har hørt evangeliet (2 Kor 5). Der er altså en "urgency" i evangeliet, som til enhver tid kalder os som missionsorganisationer til forandring i mødet med nye tider og sammenhænge.

Selvom Mission Afrika ikke er et decideret "*frontier*"-missionselskab, så ligger det at bringe evangeliet til mennesker uden kristen tro dybt i organisationens gener. Det fremgår også af Mission Afrikas gældende visionsdokument fra 2012: "Tro som ringe i vandet". Her hedder det om Mission Afrikas missionssyn:

Inspireret af missionsbefalingen (Matt 28,20) vil Mission Afrika bidrage til at evangeliet om Jesus Kristus udbredes for at gøre alle til hans disciple med en levende, engageret og smittende tro, der breder sig som ringe i vandet.

Ud over denne evangeliske *indre* tilskyndelse til forandring oplever vi som missionselskab en stærk ydre tilskyndelse. Mission Afrika befinder sig nemlig i en meget omskiftelig verden. Gennem de sidste årtier er der kommet en forandret missionsforståelse og en forandret kirke både i Syd og i Nord.

Et forandret Afrika og et forandret Danmark

Når vi som ledelse (bestyrelse og sekretariatsledelse) i Mission Afrika laver en kontekstanalyse for vores missionsarbejde, må den nødvendigvis være dobbelt. Vi skal analysere situationen både "ude" og "hjemme". Og meget har forandret sig siden Brønnum, Mission Afrikas første missionær, tog til Nigeria for lidt mere end 100 år siden. Mission Afrika havde sin storhedstid i 1960'erne, hvor over 100 missionærer var udsendt til Nigeria, hovedområdet for missionsorganisationens virke. Siden 60'erne er Nigeria og andre af de afrikanske lande, hvor Mission Afrika har partnere, blevet selvstændige (Nigeria i 1960, Cameroun 1960, Sierra Leone 1961, Den Centralafrikanske Republik 1960). Holger Bernt Hansen, professor ved Center for Afrikastudier, KU, beskriver i sin artikel "Selvstændighed kom skævt fra start", hvordan mange afrikanske lande fik selvstændighed i den store "uafhængighedsbølge" i årene fra 1957 (Ghana) til slutningen af 1960'erne. Selvstændighed var dog ikke let, særligt fordi forudsætningerne ikke var gode nok. Det var en kamp mod tribalisme og for *nation building* (Hansen, 19). Landene havde fortsat store udfordringer. Som missionselskab oplevedes selvstændighedsårene som voldsomme, og det var tydeligt, at der fortsat var brug for alt

det, som missionselskaberne kunne bidrage med.

Men fod under eget bord var og er en stærk, motiverende kraft også i de afrikanske nationer, og viljen til at kæmpe for selvstændighed fandt vej, i hvad der kaldes "the second liberation" omkring 1990. Bernt Hansen skriver:

Der kom en ung og håbefuld generation af afrikanske ledere, der brød med og frigjorde sig fra de gamle ledeses stil og magtudøvelse. Alt i alt kom der på kontinentet og i de enkelte lande en bevidsthed om nødvendigheden af reformer og en ny start. (20)

Denne anden bølge af selvstændighed var ikke bare mærkbar i samfundet, men også i kirken. Måske mærkede missionselskaberne det ikke så stærkt, men det affødte et ønske om større selvstændighed i forhold til vesterlandske missionsorganisationer eller måske snarere et ønske om en større ligeværdighed i missionsarbejdet. Jeg tror, dette ønske har ligget som en understrøm hos vores partnere gennem mange år, men vi har i missionsorganisationerne ikke altid være gode nok til at lytte. De senere år er ønsket om ligeværdighed dog blevet italesat mere tydeligt.

Ud over denne samfundsmæssige forandring hos vores afrikanske partnere,

som naturligvis har indflydelse på kirkens liv, så er der også sket en voldsom forandring rent kirkeligt. Kristendommens geografiske centrum har flyttet sig. Det er en kendt sag, at kristendommen ikke længere har sit centrum i Vesten, men nu er en global religion. Kirken er vokset eksplosivt i den ikke-vestlige del af verden, og særligt kontinentet Afrika har taget godt imod den kristne tro. På det afrikanske kontinent var 25% kristne før 1950, mens det nu er 48 % (60% i Subsaharisk Afrika) (Pocock, Rheenen & McConnell, 134). Kirkens vækst og den kraft, der ligger i mission og nye troende, er altså i udpræget grad en ressource, ikke hos missionselskabet men hos den afrikanske partner.

Men ikke kun Afrika er forandret. Også den hjemlige kontekst ser markant anderledes ud, end den gjorde for 30-50 år siden. Det der fra begyndelsen var selve byggestenene i den hjemlige opbakning til missionsarbejdet nemlig de mange missionskredse, ja, dem er der stort set ikke flere af. Den naturlige bevidsthed om ydremissionsarbejdet i kirke og hjem er også på retur. Det tidligere åndelige og økonomiske bagland for missionselskaber som Mission Afrika smuldrer i disse år. Dermed tvinges missionsorganisationer til at finde nye veje, både når det gælder oplysning om missionens sag, involveringen i ydre

mission og fremskaffelse af økonomisk grundlag.

Verden er også blevet mere tilgængelig for almindelige danskere, end den var tidligere. Det er blevet lettere at rejse ud og opdage verden på egen hånd, og mange gør det. Er man optaget af at hjælpe, opdager man hurtigt mange behov på sine rejser i det fremmede. Med en øget individualisme og større personlige ressourcer bliver det meget let at etablere private hjælpeprojekter. Gamle, etablerede missionsorganisationer kan i den sammenhæng opleves ikke alene som unødvendige men ligefrem som hindrende for spontanitet og umiddelbar effektivitet. Forpligtigelse og det lange seje træk, som missionsorganisationer og deres Sydpartnere arbejder sammen om, ses som en modsætning til den hurtige og (tilsyneladende) effektive hjælp, som kan ydes i personlige relationer.

En anden og mere alvorlig forandring i den danske kontekst er udviklingen i kirke og kristenhed. Trods den danske kirkes store medlemstilslutning (særligt i folkekirken, men her tænker jeg på den samlede kirke i Danmark) er kirkens liv og missionsiver generelt svækket i løbet af de sidste 50 år. I mødet med en langt stærkere afrikansk kirke, både hvad angår medlemmernes engagement og deres passion for kirke

og evangelium, kan det være svært at se, hvad vi som missionsorganisationer hjemmehørende i en svag kirkelig sammenhæng kan bidrage med. Selvfølgelig har vi i Vesten materielle ressourcer, som kan deles, men mission er ikke bare at skabe en bedre fordeling af goder, det er at leve i og kalde til efterfølgelse af Jesus i Åndens kraft.

Forandringerne er altså massive og kræver en ny tilgang til missionsorganisationens virke og arbejdsmetoder.

Forandrede arbejdsmetoder

For en bestyrelse for en missionsorganisation er en vigtig del af forandringsledelse nytænkning af vision og arbejdsplaner. En sådan ny vision fik Mission Afrika, som allerede nævnt, i 2012. Her fastslog Mission Afrika ikke alene sit fokus på forkyndelse af evangeliet, men der blev ligeledes sat en ny kurs for Mission Afrika på fire områder. For det første skulle missionen fremover ikke være en envejs-bevægelse fra Nord til Syd (*"from the West to the rest"*). Der skulle sættes på mission i såvel Afrika som i Danmark. Missionen skulle være tovejs (*"from everywhere to everyone"*). Dernæst beskriver visionsdokumentet et holistisk missionssyn, hvor evangelisering og diakoni går hånd i hånd. Det har dog lige fra starten været kendetegnende for Mission Afrika, da den første missionær Brønnum i den

ene hånd holdt Bibelen og i den anden lægetasken. Mere nytænkende er dokumentets beskrivelse af missions mål. Her ønsker Mission Afrika sammen med sine partnere ikke kun at give evangeliet videre men også *"at bidrage til, at menigheder og kirker i Afrika og Danmark udvikler en missional tankegang og praksis."* Altså en bilateral delagtighed i mission. Endelig beskrives et partnersyn, hvor gensidighed og medvandrering er afgørende.

Hvordan har Mission Afrika så omsat den nye retning fra 2012? Har det skabt forandring? Er kursen blevet ændret? I det følgende vil jeg nævne et par nedslag, som den nye vision og bevidstheden om forandrede omstændigheder har affødt.

Vision for partnerskab

Mission Afrika ser i dag sit virke i mission udlevet gennem partnerskaber mellem ligeværdige partnere i henholdsvis Syd og Nord. Tænkningen følger Lausannebevægelsens The Cape Town Commitments beskrivelse af *"partnership in global mission"*. Her tales der om ligeværdig mulighed for delagtighed i mission, hvor begge partnere er både givere og modtagere. I Mission Afrikas vision bruges ordet gensidighed, som udover ligeværdighed kalder på en fælles forpligtigelse til at bidrage i missionsarbejde:

Partnerskab i Afrika og Danmark er kendetegnet af gensidig anerkendelse af hinanden som selvstændige parter hjemmehørende i en unik kontekst med egne kompetencer, ressourcer, behov og problemstillinger (1 Kor 12). (Tro som ringe i vandet 2012)

I bestyrelsens arbejde inddrages denne forståelse af partnerskab i beslutningsprocesserne. Vi er langt fra i mål med gensidigheden. Økonomisk uligevægt mellem Nord og Syd, at Mission Afrika er en missionsorganisation og ikke en kirke, at vi i Nord har større personlig frihed og sikkerhed, alt det vanskeliggør gensidigheden. Vi må derfor i samarbejdet med vores partnere være meget lyttende og bevidst modtage såvel som give. I partnerskab er samtaler og følgeskab altafgørende. Det langvarige følgeskab og familieskab med vores partnere er en vigtig værdi i Mission Afrika. For os handler mission ikke kun om projekter eller evangelisationsfremstød, men om følgeskab med vores partnere i Syd.

I det partnerskab ser vi Mission Afrikas bidrag som venskab, sparring, økonomisk ressource og advokerende stemme. Vores partnere bidrager med venskab, stærke kirker, missionsiver og et stadigt kald til Kristusefterfølgelse hos os i Vesten.

Nyt missionsselskab

Samtaler og udveksling af drømme mellem Den Lutherske Kirke i Nigeria (LCCN), Den Lutherske Brødremission i Cameroun (EFLC) og Mission Afrika førte allerede før formuleringen af den nye vision til et nybrud i Mission Afrikas arbejdsmetoder. Samtale og samskabelse mellem Syd og Nord var på den måde med til at forandre missionstænkningen. Drømmen var at stå sammen om mission i et for de tre partnere nyt land. Valget faldt på det helt overvejende muslimske land Mali. Her er befolkningen fransktalende, og det var naturligt, at missionærerne derfor skulle komme fra Cameroun. I et samarbejde mellem Mission Afrika og EFLC stiftedes således i 2011 det nye missionsselskab *Mission Fraternelle Luthérienne au Mali* (MFLM). Missionsselskabets bestyrelse blev sammensat med repræsentanter fra Mission Afrika og EFLC og en lokal repræsentant fra Mali. Mission Afrika yder i dag økonomisk støtte til syv missionærfamilier rekrutteret og udsendt af EFLC. Missionærerne har plantet 10 nye menigheder og styrket otte eksisterende kirker. De uddanner præster, deltager i fredsprojekter og uddeler nødhjælp. MFLM har endvidere et Danida-støttet projekt, der arbejder med landsbyudvikling og kvinders selvforsørgelse. Her er der ansat lokale projektansvarlige, og der

samarbejdes med missionærfamilierne. Altså alt det vi kender fra danske missionærers virke. Nu er missionærerne bare fra Cameroun!

MLFM er et fantastisk projekt. Missionen forgår ikke fra Nord til Syd, men sker i et partnerskab, hvor de bedst egnede missionærer sendes ud. Det har desværre været svært at skabe dansk kendskab til og medejerskab for de camerounske missionærfamilier. Det skal der fortsat arbejdes med.

Tidsafgrænsede projekter fremfor drift

For at opnå større gensidighed i et partnerskab, skal der arbejdes for at undgå uhensigtsmæssig afhængighed. Særligt økonomi kan skabe ubalance i partnerskaber, men økonomi er også en af de ressourcer, vi som missionsselskab i Nord kan bidrage med i partnerskabet. Derfor har det været nødvendigt for os at overveje, hvordan økonomiske midler kan bringes i spil på en hensigtsmæssig og respektfuld måde.

Mange af Mission Afrikas partnere gennemgår eller har gennemgået vanskelige situationer med borgerkrig, terrorisme, fattigdom og sygdom. Det kalder på akut nødhjælp. For at undgå økonomisk misbrug og afhængighed bør nødhjælpen formidles gennem partnere, og kun i det omfang de har kapacitet

til at omsætte hjælpen. Det er derfor en vigtig del af vores missionsarbejde at støtte vores partneres ledelses- og administrationskapacitet, både når det gælder nødhjælpssituationer men også på udviklingsområdet.

Som missionsselskab ønsker vi i udgangspunktet ikke at finansiere løbende driftsaktiviteter hos vores partnere. Det er ikke bæredygtig mission. Vi ønsker i stedet at indgå i projekter og processer, der har klare mål, en klar tidsafgrænsning og gerne et innovativt sigte. Projekterne skal desuden have lokal ledelse, fordi det giver lokalt ejerskab. Bæredygtighed vil også sige, at der er en plan for projektets afslutning eller videreførelse ved hjælp af egenfinansiering. Den øvrige økonomiske støtte henlægger vi i puljer, som vores partnere søger midler gennem. Der er i øjeblikket puljer for uddannelsesstipendier, kapacitetsopbygning, nye projekter og nødhjælp. Puljerne giver mindre bureaukrati, og midlerne fordeles i højere grad på vores partneres initiativ.

Missionsarbejdet på frivilliges hænder

Danske missionærer har gennem storstedelen af Mission Afrikas historie båret det meste af missionens virke. Missionærerne var forbindelsen til de afrikanske kirker og til de fleste givere i Danmark. Nu udsender vi ikke længere

danske langtidsmissionærer. Der er flere årsager til, at denne hidtil velfungerende missionsindsats er blevet udfaset. For det første oplevede vi ikke et ønske om langtidsmissionærer hos vores partnere. Trods venlige og taknemlige ord på partnern møderne sporede vi i Mission Afrika et ønske om selvbestemmelse og gensidighed hos vores partnere i Syd, som ikke fandt sin bedste platform i udsendelsen af danske langtidsmissionærer. Ønskerne går i dag mere på korttidsudsendinge med ekspertise og på samarbejde om volontøru dsendelser. Desuden er det blevet mere vanskeligt at rekruttere danske langtidsmissionærer. Dertil kommer, at flere af Mission Afrikas venner ønsker direkte og personlig involvering i missionsarbejde og ikke bare en sekundær rolle som støtteperson for en missionær.

En naturlig konsekvens af denne udvikling blev at overveje, hvordan Mission Afrika på en ny måde kan involvere danskere i mission. I dag betegner vi vores organisation som en netværksfaciliterende driftsorganisation i et forsøg på at beskrive, hvordan inddragelsen af personer (frivillige) skal ske. I nedenstående skema fra Mission Afrikas strategiplan ses, hvordan frivillige tænkes ind i arbejdet.

Der tænkes altså i medindflydelse og frihed. Dog har Mission Afrika et ønske om fortsat at fastholde det vigtige, langsigtede perspektiv for partnerskab og mission. Derfor fastholder vi at have et solidt dansk sekretariat, som skal sikre en stabil drift.

I forlængelse af ønsket om større inddragelse af frivillige har Mission Afrika

Organisationsform – kontekst for frivillige	Frivillig motivation - rekruttering og hvad de får ud af det	Frivilliges indflydelse - hvad kan de frivillige få medindflydelse på	Frivilliges kompetence – hvilke krav er der til de frivillige	Ledelse og partnerrelation – hvordan bliver organisationen ledet	Økonomi - hvad betyder det for organisations økonomi
Netværksfaciliterende driftsorganisation Et af organisationens hovedformål er ud over alm. drift at engagere frivillige	Mulighed for medindflydelse og stor grad af selvledelse, indenfor afstakne rammer. Mulighed for at være en del af en større, stabil helhed	Stort ledelsessrum hos de frivillige. De styrer projekterne indenfor en ramme som er aftalt med organisationen. Ledelse sker i et samarbejde	Lyst og engagement først og fremmest. Der er dog plads til høj faglighed og specialister. Det er et mål at skaffe plads til alle de frivillige som vil være med	Innovation og udvikling kommer både nedefra og ovenfra i organisationen. Både sekretariat og de frivillige kommunikerer direkte med partnere	Organisationen er ansvarlig for at skaffe midler til arbejdet. Projektgrupper bestående af frivillige motiveres til at skaffe midler til egne projekter

etableret flere projektgrupper. Disse har forskellige missionsområder både geografisk og temamæssigt. Projektgrupperne er koblet på det danske sekretariat, men kan køre projekter selvstændigt. Selvfølgelig er organisationen med projektgrupper udfordrende. I krydsfeltet mellem projektgruppe og sekretariat er der flere overlap, som skal udredes. I kontakten til partnerne er krydsfeltet mellem en specifik personbåret indsats og en national, strategisk indsats også udfordrende. Men vi lærer hele tiden. Det gælder både vores partnere, os som ledelse i Mission Afrika og de frivillige.

Ledelse i et foranderligt landskab

Når krisen kradser, som den gjorde i 2020, så er det vigtigt at have dygtige, modige og innovative ledere rundt om bordet. Forandringer, de store som de små, dem der er overraskende, og de forudsete kræver altid kreativ forandringsledelse. Det kræver en indsats at skabe et forandringsparat miljø i en organisation. Her skal det være muligt at drømme, at hente hjælp og at tage fejl. For at fremme et sådant miljø har vi i Mission Afrika ønsket en større grad af kollektiv ledelse. Der har været et ønske om at gøre op med ideen om "den store lysende leder" som prototypen. Der er blevet satset mere på teamle-

delse, det gælder både på ledelsesplan men også i det konkrete arbejde på sekretariatet. Det har betydet, at generalsekretæren fortsat er den daglige leder af organisationen, men at han nu indgår i et ledelsesteam. Det betyder også, at der arbejdes i teams på tværs i organisationen, og på bestyrelsesmøder hentes der ved flere punkter medarbejdere ind til fælles drøftelse.

Kollektiv ledelse og høj grad af selvledelse er vigtige tiltag for at skabe en forandringsparat organisation. Men skal skibet skifte kurs – og i vores tilfælde i Mission Afrika foretage et radikalt kursskifte – må nytænkning og visioner målrettet implementeres i driften. Alan Mulally, CEO ved Boring og Ford, taler om "*relentless implementation*" (ubønhørlig implementering) af visioner og strategier, for at forandringerne faktisk sker. Nu ligger det i sagens natur ikke til os i Mission Afrika at være ubønhørlige, snarer tværtimod. Implementeringen af den nødvendige forandring er i gang, men vi er helt bevidste om, at der skal yderligere tiltag til. Der bliver nye udfordringer, som vi skal forandringslede i, og vi håber at få nåde til at stå i de nødvendige forandringsprocesser.

Litteratur

- Hansen, Holger Bernt
2010 "Selvstændighed kom skævt fra start", *Udvikling* nr. 5 Danida, Udenrigsministeriet.
- Jenkins, Philip
2011 *The Next Christendom – the coming of global Christianity*, Oxford University Press.
- Kotter, John P.
2012 *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
- Lausanne Movement
2010 *The Cape Town Commitment*.
- Pocock, Michael, Gailyn Van Rheenen & Douglass McConnell
2005 *The Changing Face of World Mission – Engaging Contemporary Issues and Trends*.
- Pree, Max De
1987 *Leadership is an Art*, Michigan State Univ. Press.
- Tro som ringe i vandet
2012 *Tro som ringe i vandet*. Mission Afrika. Visionsdokument.

Anne Mie Skak Johanson er tidligere frimenighedspræst og sognepræst. Hun er cand. theol. fra Århus Universitet 2001 og Doctor of Intercultural Studies fra Fuller Theological Seminary 2020. Hun er formand for Mission Afrika, engageret i Danske Kirkedage og bestyrelsesmedlem i Evangelisk Alliance Danmark.