



Fornyelsesledelse i mission

Fornyelsesledelse i mission

Redigeret af

Andreas Østerlund Nielsen

Ny Mission nr. 41 • 2021

Fornyelsesledelse i mission

Redigeret af Andreas Østerlund Nielsen

Redaktionsudvalg: Jes Jessen, Torben Madsen, Samuel Nymann Eriksen, Dorte Davidsen Langås, Jonas Adelin Jørgensen, Henrik Sonne Petersen

Ny Mission nr. 41

© Dansk Missionsråd

Peter Bangs Vej 1D

2000 Frederiksberg

Tlf.: 3961 2777

E-mail: dmr@dmr.org

Web: www.dmr.org

1. udgave, 1. oplag 2021

Omslag: Charlotte Munch

Omslagsfoto: Elam Ministries

Tryk: AKA Print, Århus

Korrektur og sprogrevision: Edith Aller

Layout: Charlotte Munch – www.charlottesmunch.dk

ISBN: 978-87-87052-60-3

ISSN: 1399-5588

Indhold

Forord	7
<i>Af Andreas Østerlund Nielsen</i>	
Mens vi venter på Åndens tidevandsbølge	11
<i>Af Jonas Adelin Jørgensen</i>	
Når mission må gå nye veje	25
<i>Af Anne Mie Skak Johanson</i>	
Uden sammenblanding, uden adskillelse	35
<i>Af Mogens Kjær</i>	
Når alverden banker på kirkens dør	45
<i>Af Kenneth Kühn</i>	
Holistisk ledelse i holistisk mission	53
<i>Af Dorthe Davidsen Langås og Arngeir Langås</i>	
Organisering og meningsskabelse i mødet med hinanden og hinanden.....	65
<i>Af Lars Møllerup Degn</i>	
Resonans som tilgang til forandring i organisationer og kirker	77
<i>Af Dorte Kappelgaard</i>	
Det indre kompas i en verden af forandringer.....	87
<i>Af Johannes Lind Pedersen</i>	
Perspektiver for fornyelsesledelse.....	97
<i>Af Henrik Sonne Petersen</i>	
Afslutning af <i>Ny Mission</i> – og nyt magasin	105
<i>Af Henrik Sonne Petersen</i>	
<i>Ny Mission</i> tidligere udgivelser	115

Forord

Af Andreas Østerlund Nielsen

God ledelse er en vanskelig kunst. Det ved alle, som har haft en dårlig eller uformående leder, eller som selv har prøvet kræfter med at lede. Ikke desto mindre er god ledelse uundværlig, når vi vil gøre eller være noget sammen. Lige fra Oscar, der får legen med kammeraterne til at blomstre i børnehaven, til topcheferne, der træffer vidtrækkende beslutninger i den multinationale koncern.

Så længe situationen er status quo, eller arbejdet blot fortsætter, som det plejer, kan vi nøjes med administration og regler. Så snart der skal findes nye veje, eller kursen helt skal ændres, har vi brug for ledelse. Ledelse af mennesker, der er og vil og gør noget sammen. Det gælder i virksomheder såvel som i kirker og organisationer.

Panta rhei, sagde allerede Heraklit, "alt forandrer sig". Det forhold synes kun at være eskaleret siden. Selvom vi måske kan ønske at kunne forblive i det kendte, forandrer den verden sig, som vi indgår i og agerer i. Derfor er vi tvunget til at tage nye skridt i nye retninger. Hvis vi skal lykkes med det, vi gerne vil sammen, har vi altså brug for ledelse.

Også for kristen mission og de danske missionsorganisationer gennemgår verden radikale omvæltninger, som Jonas Adelin Jørgensen kortlægger det i sin indledende artikel. Både samfundsmæssigt og kirkeligt. Gamle muligheder og umuligheder forsvinder, og nye opstår. Det ligger indbygget i evangeliet og i Guds mission, at Gud til enhver tid møder os i vores verden, der hvor vi er. Kirker og organisationer, som ønsker at være en del af Guds mission, må i sagens natur på samme måde stå i relation til mennesker, der hvor de og vi er. Det sker ikke alene gennem kontekstuel teologi, relevant forkyndelse og udrustende udviklingsprojekter – det kræver også, og ikke mindst, god ledelse.

Missionsorganisationerne, nye som gamle, er opstået, ud af en stærk bevidsthed om et kald eller et formål. Det er det "hvorfor", som fra begyndelsen har været motiverende og retningsgivende for organisationens arbejde, medarbejdere og bagland. Det kan f.eks. være at bringe evangeliet til hedningerne, eller at lade gadebørn mærke Guds kærlighed. Når verden forandrer sig gennemgribende, ændrer det ikke på missions dybeste "hvorfor" – at være i Guds mission; men det rej-

ser ubønhørligt spørgsmålet, om denne organisations eller kirkes historiske formål kan forblive uændret? Og videre endnu – om denne organisation eller kirke har haft sin tid og udspillet sin rolle? De gennemgribende kirkelige og samfundsmæssige omvæltninger, som vi oplever, skærer altså helt ind til benet: vores identitet og eksistensberettigelse.

Alt det er de danske missionsorganisationer jo – både smerteligt og optimistisk – særdeles opmærksomme på. De har i en årrække arbejdet for at omstille sig til en forandret verden, og det har været en ledelsesmæssig udfordring. Det fremgår af en række af artiklerne i dette nummer af Ny Mission: Mission Afrika præsenterede i 2012 deres nye vision, og siden har de arbejdet målrettet for at forny organisationen og dens arbejdsmetoder. Danmission har valgt at omlægge deres indtægtskilder og at løfte deres udviklingsfaglighed. ELAM Ministries, der begyndte som et arbejde i og omkring Iran, valgte i 2016 at oprette en ny afdeling med nye arbejdsmetoder målrettet persisktalende i Europa. Tilsvarende bruger Areopagos nu sine erfaringer fra mission til Asien til at møde åndeligt søgende i Danmark.

Omstilling i mission er dog ikke først og fremmest et spørgsmål om nye visioner

og strategier, økonomiske omlægnin-
ger, ændret geografi og arbejdsmeto-
der eller nye målgrupper. Omstilling i
mission handler om en fornemmelse af
"påtrængende nødvendighed" og om
at lade sig gribe og løfte af "Åndens ti-
devandsbølge". Det er, hvad vi forsøger
at indfange med ordet fornyelsesledel-
se i denne udgivelses titel. At forblive
levende i Guds mission forudsætter, at
vi er villige til at lade os forny i troen, af
Ånden, i mødet med mennesker og en
verden i stadig forandring.

Men er det muligt at lede fornyelse?
Sker fornyelse ikke af sig selv, når og
hvor Ånden vil, og er fornyelse ikke den
enkeltes anliggende i fuld frihed? For-
nyelsesledelse forudsætter en holistisk
tilgang til ledelse, og det er der bestemt
faldgruber i. Henvisninger til åndelige
forhold og fænomener kan misbruges
til at opnå magt over andre. Medar-
bejderens frihed i troen kan komme i
klemme. Men misbrug må ikke hindre
ret brug. Og, som Dorthe D. og Arngeir
Langås argumenterer, eftersom holi-
stisk mission udspringer af et holistisk
kristent verdensbillede, er det naturligt
at anvende en holistisk tilgang til ledel-
se også. Ja, vil jeg tilføje, alt andet er en
selvmodsigelse.

Det er muligt at lede fornyelse – og at
gøre det på en sund måde. Fornyelse og
vækst i Guds Rige er imidlertid ikke en

effekt, som kan fremtvinges eller sikres med de rette midler. Fornyelse og vækst kan derimod fremmes af lederen ved at blive fremelsket, ved at blive lagt til rette for og skabt rum for, og ved at lederen er villig til at gå foran i transparens og ydmyghed. Fornyelse af både mennesker og organisationer og menigheder opstår i bønnens, liturgiens og menighedslivets åbenhed overfor Gud, og i åbenhed overfor, hvordan Gud møder os, også gennem skaberværket, hændelser og ikke mindste andre mennesker.

I dette nummers sidste artikler peger forfatterne således på sunde principper og redskaber til fornyelsesledelse. Lars Møller Degn argumenterer for en "inkarnatorisk" tilgang til ledelse med samskabelse af meningsfuldhed og en kultur for at søge efter "stiens naturlige forløb i landskabet." Dorthe Kappelgaard undersøger ud fra egne erfaringer mulighederne for at skabe fornyelse i organisationer ved at fremme "resonans" mellem organisationen og omverdenen. Endelig peger Johannes Lind Pedersen på, hvordan ignatiansk spiritualitet kan hjælpe til at blive mere opmærksom, styrke det indre kompas og rejse ydre pejlemærker.

Disse principper og redskaber til fornyelsesledelse udgør veje til intentionelt at skabe en kultur i missionsorganisa-

tionen, såvel som i den lokale kirke og menighed, for at spejle efter Åndens tidevandsbølge og lade sig gribe og løfte af den. Det kan virke foruroligende, fordi det i høj grad handler om at give slip og lade sig lede af Gud i mødet med andre. Men endnu mere er det betryggende, fordi det er Gud, vi dermed overgiver os selv, vores medarbejdere og organisation og vores fælles fremtid til.

Fornyelsesledelse i mission er muligt, det er praktiserbart, og det er nødvendigt.

I sommeren 2020 valgte jeg at påbegynde en udfasning fra redaktørposten for Ny Mission. Jeg fratræder nu, samtidig med at DMR's formidling af missionstækning overgår til en ny form. Stor tak til forfattere, redaktionsudvalg og øvrige samarbejdspartnere! Venlig hilsen, Andreas Østerlund Nielsen

Mens vi venter på Åndens tidevandsbølge

Ydre og indre årsager til forandring i mission

Af Jonas Adelin Jørgensen

Jonas Adelin Jørgensen, der som tidligere generalsekretær for DMR har fulgt missionsorganisationerne tæt gennem en årrække, analyserer i denne artikel de ydre og indre "store og dramatiske" ændringer, som i løbet af det sidste århundrede har forandret global mission. Han identificerer tre områder, hvor mission formes i samspil med disse ændringer: den diskursive, den religiøse og den organisatoriske praksis. I tilknytning til disse områder opstiller han tre pejlemærker med sigte på det lokale og stedlige, det økumeniske og den bedste udnyttelse af ressourcer samt samspillet mellem bevægelse, organisation og kirke. Vejen til at udgøre en missions-bevægelse er ikke at sikre organisatorisk momentum men at vente på at lade os bevæge og løfte af Åndens og virkelighedens tidevandsbølge.

Enhver fornyelsesproces begynder med en lytten og en venten; således også fornyelsesprocesser for kristne missionsorganisationer. Vi må lytte både til Gud og til den tid og kontekst, som vi virker i, og vente på det rigtige tidspunkt, hvor vi som bevægelser kan vise glimt af Gudsriget. Åndelig dømmekraft kommer netop af evnen til og praksis i forhold til denne dobbelte lytten og venten. Uden den fornyelse, som følger heraf, vil vi hænge fast i vores egen fortid – tankemæssigt såvel som organisatorisk – og ikke kunne være missionsorganisationer i den krist-

ne forstand af ordet. Udtrykt teologisk prægnant – men også ganske abstrakt – er missionsorganisationernes formål at *gøre plads for tilegnelsen af nåden og berede vejen for Gudsriget*. At gøre det muligt er åndeligt og samtidigt praktisk på en måde, så det er relevant at se på, hvordan og hvorvidt missionsorganisationer formår at gøre plads til Åndens tidevandsbølge gennem deres strukturer og aktiviteter.

De store og dramatiske forandring, som kristendommen har oplevet det sidste århundrede, gør det nødvendigt

igen at se på sammenhængen mellem tre dele: hvad Guds mission er, hvad kirkerne gør for at tage del i Guds mission, og hvordan kirkerne organiserer den måde, hvorpå de tager del i Guds mission. Selvom der fortsat er udsendt endda betydeligt flere internationale missionærer end for hundrede år siden, kræver omvæltningerne, at missionsorganisationerne fornyer sig selv.

I denne artikel beskriver jeg situationen og forsøger at identificere de ydre og indre årsager til forandring, som vores tid indebærer for kristne missionsorganisationer. Jeg ser på mission som et hybridt fænomen, forstået på den måde at missionsarbejde finder sted sammen med økonomiske, kulturelle, politiske og sociale processer og er betinget på forskellige måder. På alle disse områder finder vi bølger, som løfter og bevæger mennesker og grupper til fælles handling, sådan som det skete i den kristne verdensmissions storhedstid i det 20. århundrede. Derudover finder mission sted på både strukturerede og ustrukturerede måder, strategisk og villet såvel som på græsrodsniveau og mere diffust.

I artiklen identificerer og drøfter jeg tre *områder*, hvor mission formes af måden, som tidens bølger rammer os på, og missionsorganisationer struktureres på: 1) den diskursive praksis, hvor missi-

onsforståelser og -teologier udtrykker, hvad mission er; 2) den religiøse praksis, hvor især nye karismatiske former for evangelisationsnarrativer ændrer meningen med mission; 3) den organisatoriske praksis, hvor institutioner og alliancer kommunikerer globalt og homogeniserer mission.

Det er også på disse tre områder, at jeg ser udfordringerne, og jeg opstiller derfor for hvert af disse et *pejlemærke* for missionsorganisationer, som befinder sig i en nutidig kontekst og drives af et ønske om at fornyes mod en mere holistisk-integreret mission: p1) Hvem lytter vi til i den lokale og konkrete situation? p2) Hvordan arbejder vi åndeligt og økumenisk på en fornyet fælles mission? p3) Hvordan bruger vi bedst vores fælles ressourcer og balancerer det organisatoriske momentum med visionen om en dybtgående forandring af det konkrete såvel som af os selv?

Mission, missionens kendetegn og organisationsstrukturer

Før vi ser nærmere på, hvordan ydre og indre forandringer for kristendommen forandrer nutidens kirker og missions-tænkning, er det nødvendigt at genkalde sig tre grundpræmisser omkring teologi og organisationer.

For det første: En af de vigtige og økumenisk accepterede indsigter an-

gående mission i det 21. århundrede er, at mission for at være kristen må være Guds mission, "*missio Dei*". Et godt eksempel på dette er den engelske missionsteolog Christopher Wright som i *The Mission of God* (Wright 2006) udvikler en missionsteologi for kirken ud fra grundideen om Bibelen som vidnesbyrdet om Guds mission. Wright påpeger, at hvor vi tidligere kunne tale om "kirkens mission", så må det i dag altid ske med den kvalifikation, at enhver tale om mission essentielt set er talen om Guds mission, som kirken er kaldet til at deltage i og mere eller mindre lykkes i forhold til. Videre, hvor mange tidligere i praksis identificerede mission med evangelisation, så er mission i denne nyere økumeniske forstand meget bredere og inkluderer Åndens nyskabelse og genoprettelse af det skabte – en holistisk mission. Kristne er stadig forpligtet til at vidne om Kristus, men vi gør det ikke kun gennem evangelisation men også gennem diakoni, fortalervirksomhed, forvalterskab og forsoningsarbejde.

For det andet: Forholdet mellem mission, hvad kirken gør, og hvordan kirken organiserer det, som den gør, er et teologisk spørgsmål. I den velkendte bog *The Essence of the Church* (van Gelder 2000) opfordrer den amerikanske missionsteolog Craig van Gelder sine læsere til at gentænke kirken teologisk og

praktisk gennem en skelnen mellem, hvad kirke er (kirkens natur og sendelse), hvad kirken gør (kirkens tjeneste), og hvordan kirken organiserer, hvad den gør (kirkens organisation). Hvis vi forsøger at videreføre van Gelders tænkning kunne man sige, at kirkens natur og sendelse er deltagelsen i Guds universelle mission og Åndens nyskabelse. Kirkens mission er det, som gør deltagelse i denne sendelse muligt. Denne deltagelse har en række kendetegn: proklamation og sakramentsforvaltning, oplæring og dåb, diakoni, fortalervirksomhed, forvalterskab og forsoningsarbejde. Helheden og sammenhængen mellem disse områder er det, som karakteriserer en holistisk missionstænkning. I vurderingen af i hvor høj grad kirker og organisationer er succesfulde i den måde, de organiserer mission på, er det disse kendetegn og sammenhængen mellem dem, som de må bedømmes i forhold til. Denne vurdering og forholdet mellem kirker og missionsorganisationer er et *teologisk* spørgsmål, som hører under læren om kirken.

For det tredje: Ud over at være et teologisk spørgsmål, så er det også et *organisatorisk* spørgsmål, for kirker og missionsorganisationer er også organisationer ligesom alle andre. Det vil sige, de oplever de samme organisatoriske udfordringer og udviklinger

som alle andre typer organisationer. Det betyder ikke, at kristne missionsorganisationer blot er organisationer, der har som specialitet at tilbyde varen "kristendom" (et rent funktionelt blik). Men det betyder, at den måde, missionsorganisationer fungerer på som organisationer, har de tilfælles med alle andre organisationer. Det gælder også for de missionstiltag, der gennem deres udvikling og over tid gennemgår en organisationscyklus fra at være en bevægelse til at blive en organisation. Den klassiske organisationscyklus bevæger sig fra en start som bevægelse, over en periode med stor vækst, til et plateau med maksimal indflydelse, og mod enten stagnation og nedgang eller fornyelse og tilbagevenden til en ny fase som bevægelse. Der er med andre ord en spænding mellem mission som bevægelse og mission som organisation eller struktur. En af dem som formår at medtænke den teologiske dimension sammen med det organisatoriske og sociologiske perspektiv, er Rick James. I bogen *Inspiring Change* (James 2004) ser han netop organisationsudvikling af trosbaserede organisationer som forbundet med organisationernes selvforståelse som deltagere i Guds mission.

Situationen I – ydre årsager til forandring

Lad os først se nærmere på, hvordan

kristen mission forandrede sig i samspil med ydre faktorer. Kristen mission er, hvad man kunne kalde et "hybridfænomen" forstået på den måde, at mission udfolder sig i relation til kulturelle processer, politiske forhold, økonomi og sociale forhold. Historisk var det netop tilfældet i det 19. og 20. århundrede, hvor kristen mission udfoldede sig i den koloniale situation, og hvor hvad der strukturelt og organisatorisk kunne lade sig gøre, i høj grad var formet af teknologiske, økonomiske og politiske forhold. Samtidigt blev disse forhold påvirket af kristen mission på en kompleks måde, fordi nye muligheder udfoldede sig i takt med og som en konsekvens af udbredelsen af kristendommen – f.eks. hvor oversættelse af bibelske tekster og læsefærdigheder betød et eget skriftsprog og muligheden for at læse alle mulige slags tekster.

Det er nærmest umuligt at overdrive omfanget og effekten af de forandringer, som har fundet sted i løbet af det sidste århundrede i den verden, som missionsorganisationerne virker i. Disse forandringer har både bidraget til udbredelsen af kristendommen og været med til at strukturere den måde, som kirkerne har organiseret deres mission på.

I 1910 ved missionskonferencen i Edinburgh – som både blev den protestantiske verdensmissions højdepunkt og

fødested for den nye økumeniske bevægelse – var der kun 17 ud af 1200 delegerede, der kom fra Det Globale Syd. Få årtier senere tippede balancen for kristendommen mellem Det Globale Nord og Det Globale Syd som følge af den ekspansive vækst af kristendommen i Det Globale Syd. Ingen af de delegerede på konferencen i 1910 havde drømt om dette, men det kunne lade sig gøre af en række teknologiske, økonomiske og politiske grunde i slutningen af det 19. og begyndelsen af det 20. århundrede:

Teknologisk fordi kommunikation og transport blev billigere og lettere på en måde, så det tillod relationer og rejser på et hidtil uset niveau. *Økonomisk* fordi øget velstand i den vestlige verden gjorde det muligt at organisere, uddanne og udsende missionærer på et andet niveau end tidligere. Politisk, fordi de vestlige landes overtag på en lang række områder gjorde det muligt at få adgang til samfund og lande, som ellers havde været utilgængelige og upåvirkelige af kristen mission. De missionsorganisations-strukturer, som opstod i denne periode, er formet af denne tid på den måde, som de tager del i Guds mission: teknologisk i den forstand, at kommunikation og relationsopbygning over store geografiske og kulturelle afstande er et omdrejningspunkt for aktiviteterne, og økonomisk med opbygningen af kost-

bare strukturer omkring uddannelse, udsendelse, sekretariater osv.

Samtidigt, stadig på et politisk niveau, er gamle imperier brudt sammen, nye skillelinjer mellem Øst og Vest opstået og igen forsvundet. Sammenfaldet mellem den moderne globale missionsbevægelse og de europæiske landes koloniale ekspansion betød en komplikation for kristendommen i mange af de koloniserede samfund. På den ene side samarbejdede kristne missionsorganisationer med de økonomiske og politiske kræfter, som lå bag koloniseringen, men på den anden side var disse organisationer også essentielle i udviklingen af stedliggjorte og kontekstuelle former for kristendom, gennem oversættelse både sprogligt og begrebsligt.

Situationen II – indre årsager til forandring

Et vigtigt sted – måske det vigtigste – hvor mission har forandret og forandret sig i det forløbne århundrede, er i det tværkulturelle møde. Her forandrer mission ikke kun den modtagende part; mission forandrer også afsenderen og den sendende kirkes missionstænkning og selvforståelse. Denne erfaring korresponderer med den tidlige kristne erfaring: De spredte kristne menigheder, som vi kender dem fra Paulus' breve, forstod sig selv som et nyt, eskatologisk fællesskab i en splittet verden, på tværs

af kulturelle, etniske og geografiske skel. Den tidlige apostoliske menighed var derfor fremadskuende, grænsekrydsende og progressiv. Det tværkulturelle møde i mission blev for disse menigheder til en erfaring af at tilhøre den større, universelle Jesu Kristi kirke. Forskellige kulturelt formede kristne fællesskaber – jødiske og græske men også keltiske (Galatien!) – var fælles om deres svar på evangeliets invitation til fællesskab i tro, håb og kærlighed. I det tværkulturelle møde kan vi også i dag få en erfaring af at møde den kirke, som vi som kristne er døbt til at være en del af – Kristi universelle kirke – og at ingen af os har en speciel fordel eller ulempe i forhold til modtagelsen af evangeliet, hvad enten vi kulturelt set er europæere, asiater, afrikanere eller noget helt fjerde.

I kølvandet på kolonimagternes tilbagetrækning og opkomsten af nye samfundsmæssige og politiske systemer har en ny bevidsthed om en postkolonial situation vokset sig stærk, ikke blot i den teologiske elite i Det Globale Syd men som en økumenisk accepteret måde at tænke om sig selv på i form af *missio Dei*-tænkningen. *Missio Dei*-tænkningen om mission passer med det postkoloniale synspunkt, som afslører en eurocentrisme i meget missionstænkning og -struktur og også har ført til nye måder at tænke om mission på. Med

”eurocentrisme” tænker jeg her på identifikationen mellem den oplevelse som hvide, vestlige middelklassemissionærer har og en universaliseret version af denne oplevelse. Den postkoloniale kritik afslører, hvordan kategorierne og begreberne om virkeligheden er usynlige for dem, der har en fordel af disse kategorier, og stiller spørgsmålstegn ved oplevelsernes sande universalitet. Det er en kritik, som er nødvendig for missionsorganisationer i Det Globale Nord at høre og lytte til, for uden denne lytten vil vi hænge fast i missionsorganisationernes komplicerede fortid.

Mission og missionærer er, som nævnt, ikke forsvundet ud af billedet, men der er derimod opstået en lang række alternativer til en hvid, vestlig middelklassesteologi, i form af forskellige former for befrielsesteologi, kønsteologier og etniske teologier – f.eks. *Black theology*, *Dalit theology*, *Minjung theology* – som er vokset frem i den postkoloniale situation. I nogle henseender har disse nye former for teologisk tænkning også ført til nye impulser i forhold til demokratisering og inddragelse i organisationer, og i forhold til hvordan struktureringen af mission bør tænkes, men endnu er der ikke mange eller slående eksempler på, hvilke nye former for missionsorganisationer, der vokser frem med inspiration fra disse former for teologi. Den postkoloniale tænk-

ning og kritik har ført til en selvkritisk realisme blandt kirker og missionsorganisationer i Det Globale Nord og måske endda et tab af kristen selvtillid i forhold til værdien af den kristendoms- og organisationsform, som disse kirker og organisationer repræsenterer.

Forholdet mellem kirker og missionsorganisationer har også ændret sig i den postkoloniale tid. Hvor missionsorganisationerne var friere i relation til kirkerne i den koloniale situation, så er missionsorganisationerne kommet tættere på kirker både "hjemme" og "ude". Nogle missionsorganisationer er ligefrem blevet del af kirkerne som afdelinger for mission eller økumenik. Andre gange er missionsorganisationer forblevet selvstændige, men har fået udliciteret kirkens missionsopgave. I løbet af 1970'erne rejste denne ændring det vigtige spørgsmål om missionsorganisationernes berettigelse for kirkerne: Hvis alt kan ordnes bilateralt eller multilateralt mellem kirkerne og deres integrerede missions- eller økumeniske afdelinger, har kirkerne så stadig brug for uafhængige missionsorganisationer? Dette spørgsmål førte til det såkaldte moratorium ("midlertidig ud-sættelse") for mission i 1970'erne.

De nye demokratiserende impulser og diskussionen om moratorium for mission førte til et øget fokus for organisa-

tioner på delte ressourcer. Indenfor partnerskabstænkningen, som voksede sig stærk i årtierne efter kolonitiden, insisterede de nye kirker på en mere ligelig fordeling af ressourcerne i forhold til kirke og mission. I 2000-tallet har fokus i stigende grad været på netværksarbejdet mellem organisationerne, hvor multilateralisme og uafhængighed har betydet, at både Nord- og Sydpartnere indgår mange forskellige partnerskaber. Det er muligt at danne specielle interessegrupper eller aktiviteter, f.eks. kvinders rettigheder, landbrug eller mikrofinans, og bruge netværksmodellen til at nå langt ud over det enkelte Nord-Syd-partnerskab.

Mission i organisatorisk og teologisk perspektiv

I organisatorisk perspektiv sker mission i både strukturerede og ustrukturerede former. Det vil sige både intenderet og strategisk gennem specialiserede organisationer og diffust og spontant i form af kirkers fællesskab og enkeltpersoners liv. Med andre ord sker mission både "ovenfra" og "nedenfra". Ovenfra er kirkens mission drevet af kirkeledere, missionsstrategier og missionsorganisationer. Nedefra kommer kirkens mission til udtryk gennem det åndelige fællesskab og den forandringskraft, som kirken og den enkelte kristne repræsenterer.

Det specielle ved missionsorganisationer er, at de netop *ikke* kan tilbyde det, de lover, som en vare der kan købes. Derfor er der både noget generelt og almindeligt at sige om missionsorganisationer, og noget særligt og teologisk, som gør sig gældende, også når det gælder organisationsudvikling og fornyelsesprocesser. Det særlige og teologiske, som gør sig gældende, er, at kirkens mission er bundet til Guds mission og i sidste ende til Ånden. Hvis proklamation, oplæring, diakoni, fortællerskab og forvalterskab skal være del af Guds mission, så må det være bundet til Åndens virke. En fundamental og vigtig del af missionsorganisationernes organisatoriske virkelighed er derfor at udvikle strukturer, som giver plads til, at Ånden kan virke.

Der er en del teologisk litteratur, der har en organisatorisk tilgang, og som fokuserer på kirken som problemet: kirkeanalyser, menighedsstudier og kirkevækststudier er eksempler på denne tilgang. Fokus i denne litteratur er ofte på at diagnosticere svaghederne i kirkers organisatoriske liv og at bruge disse indsigter i forhold til en revitalisering af kirkernes virke. Ofte kommer et organisationsudviklingsperspektiv til at dominere på bekostning af det teologiske perspektiv i denne litteratur, og synet på kirke og mission reduceres til strukturer, procedurer og beslutnings-

processer – eller endnu værre: spørgsmålet om magt. Løsningen på krisen i forhold til kirkens mission bliver i disse tilfælde at forbedre strukturerne. Men det kan let blive mangelfuldt i teologisk perspektiv, hvis kirke og mission udelukkende forstås funktionelt og uden tilstrækkeligt blik for kirke og mission som åndelige størrelser i et socialt fællesskab.

Tre områder – tre pejlemærker

For at forstå sammenhængen mellem evangeliets budskab og missionens struktur i praksis, er der tre områder, hvor mission og missionsorganisationer forandrer og udvikler sig. For hvert af disse foreslår jeg et pejlemærke for vejen frem.

1. *Den diskursive praksis*, hvor motiverne, definitionerne og begreberne om mission udformes. Det er her sproget om mission formes, og hvor mål, strategier og metoder diskuteres. Forskellige skoler indenfor mission og forskellige missionsteologier fører til forskellige slags mission. Det diskursive område bidrager oplagt til, hvordan mission struktureres i praksis, og der ligger en definitionsmagt i forhold til mission på dette niveau.

Pejlemærke p1: Det *første* pejlemærke har at gøre med følelsen af at være kaldet til tjeneste for det lokalsamfund,

som kirkerne og menighederne er en del af. Denne følelse af tjeneste er motiverende for mission som social bevægelse, hvor en mangel eller uretfærdighed finder løsninger i fælles engagement. Med den postkoloniale kritik i baghovedet er fokus på lokalområdets historie, identitet og behov blevet endnu vigtigere, fordi det lokale giver motivation og former kirkernes missionale respons.

Hvis jeg skulle forsøge at omformulere dette første pejlemærke i fornyelsesprocessen til organisationsudviklings-terminologi, så ville jeg søge svar på spørgsmålet om forholdet mellem organisationen og dens kerneopgave eller -mission: Kan vi forestille os den samme organisation med en fornyet eller anden kernemission? Eller kræver den nye kernemission en ny organisation?

På det diskursive niveau har det at gøre med inklusivitet – hvem er vores samtalepartnere, når vi vurderer, hvordan vi som kirker og organisationer kan deltage i Guds mission på dette sted, blandt disse mennesker? Hvordan er Gud allerede til stede i dette samfund eller denne situation? Disse spørgsmål udgør en modvægt til tidligere epokers uproblematisk universalisering af den hvide, europæiske mellemklassekristendom, som stod stærkt i den internationale

missionsbevægelse for et århundrede siden. Samtidigt fører disse spørgsmål til en mere holistisk forståelse af den lokale kristne mission som både proklamation af evangeliet, diakonal handling og profetisk fortalervirksomhed.

2. Den religiøse praksis, hvor evangelisation er specielt centralt, når der er tale om mission. Det klassiske protestantiske omvendelsesnarrativ, som står centralt i evangelisation, ser en linje fra Gud som skaber og mennesket som synder over korsdøden og genfødslen ved tro. Det nye globale karismatiske omvendelsesnarrativ – *“power evangelism”* – fremhæver den eskatologiske kamp mellem Gud og det onde, og hvordan bekræftelsen af troen og erfaringen af Ånden leder den troende til frelse og udfrielse såvel som individuel velsignelse og succes. Dette nye omvendelsesnarrativ påvirker naturligvis, hvordan evangelisation praktiseres, og hvad mission betyder. Bredere anskuet handler det også om karakteren af de religiøse fællesskaber. Religiøs identitet påvirkes af en verden, hvor urbanisering og individualisering er tiltagende, og hvor forbrugssamfundet som kontekst også smitter af på synet på religion. Karismatisk kristendom bliver et individuelt valg og en moderne og ren form for religiøsitet, som *“forbruges”* af den enkelte. Forskere har påpeget, hvordan global karismatisk kristendom

svarer kontekstuel til den nye globale økonomiske virkelighed: Karismatisk kristendom vokser i kontekster, som er deregulerede i forhold til religion, og hvor der er en høj grad af konkurrence mellem religiøse grupper, høj religiøs mobilitet og høj religiøs aktivitet.

Pejlemærke p2: Det *andet* pejlemærke har at gøre med religiøs praksis og kunne kaldes økumenisk, men i den bestemte betydning, at det har at gøre med en forståelse af, at kirker og organisationer er kaldet til en fælles opgave på det sted, hvor de befinder sig. De "gamle" måder at arbejde økumenisk på var centreret om komitéer, fokuserede på strukturer mellem kirker, på teologiske dialoger og læremæssige forskelle. Den "nye" måde at arbejde økumenisk er mere interesseret i erfaringen af den åndelige realitet af enhed i Kristus. Igen er vi tilbage ved den oprindelige impuls for missionsorganisationer, nemlig følelsen af at være en bevægelse. Men i takt med bureaukratiseringen af bevægelsen til en organisation, så er missionsbevægelsen og organisationerne for en stor del blevet mere optagede af planlægning og handling.

Missionsbevægelsen har været båret af evangelister og missionærer. Med andre ord idealister, som har formået at igangsætte sociale bevægelser. Usæd-

vanlige, visionære og karismatiske ledere er fremstået i missionsbevægelsen, også i vores egen danske historie. Missionsorganisationerne har som organisationer levet af at give dette visionære og karismatiske forrang frem for det planlægningsmæssigt professionelle. Det organisatoriske problem med evangelister og missionærer er, at de ikke overtager organisationer og fornyer dem – de laver deres egne organisationer. I dag ser vi det i forhold til store sociale bevægelser som klimabevægelser og Me-Too bevægelser, hvor det er let at godtgøre, hvad kerneopgaven er. Disse bevægelser er som store tidevandsbølger, som løfter en dagsorden og en passion op, hvorefter organisationer dannes omkring kerneopgaven.

For missionsbevægelsen og -organisationerne er kerneopgaven eller kernemissionen modtagelsen af nåden. Det andet pejlemærke har derfor også at gøre med at balancere mellem det institutionelt beskyttende og handlende og det åbne og modtagende, både i åndelig og økumenisk forstand. Denne oprindelige, men også nye, måde at arbejde økumenisk på hænger tæt sammen med relationsopbygning og tillid, som kun kommer gennem relationer. For kirker sker relationsopbygning bedst gennem fælles religiøs praksis og udvikler sig gennem fælles læsning, bøn og gudstjeneste - liturgisk eller

uformelt. Disse praksisser bidrager også til en forståelse af, at mission er vi fælles om som kirker.

Hvis missionsorganisationerne igen skal blive bevægelser, handler det mere om at lade sig bevæge end at bevæge. At lade sig bevæge af Ånden og af andre kristne og af de store bevægelser i vores samtid. De bølger, som i vores tid vokser sig større og større, er ud over den nævnte klimakrise og ændringer i kønsrelationer også migration, kamp for retfærdighed og en større postsekulær åbenhed i forhold til religion. Disse bølger er kaotiske og ustyrlige og bevæger mennesker i uset stor skala globalt set. Alligevel er det som om missionsbevægelsen og den nye virkelighed omkring international migration er stort set afkoblede fra hinanden.

Som kirker og organisationer må vi vente på tidevandsbølgen, der gør det muligt at genopfinde os selv. Eller rettere sagt: Vi venter på virkeligheden og Ånden, som skal genopfinde os selv. Bevægelsen kommer næppe indefra i vores organisation. Den må komme fra de mennesker, som vi arbejder blandt, og det åndelige fællesskab, som vi indgår i. Mens vi venter, må vi ransage os selv, om der er noget i vores organisation, som hindrer os i at blive grebet af bølgen og igen blive til en missionsbevægelse? Måske er der strukturer eller ba-

gager fra organisationens historie, som gør det vanskeligt at lade os løfte op af virkelighedens og Åndens tidevandsbølge? Dem bør vi nok skille os af med

3. Den organisatoriske praksis. Gamle og nye globale kirkefællesskaber påvirker missionsforståelsen, men har kun svag indflydelse på ressourcer og strukturer i mission. Både de gamle strukturer, sådan som vi kender dem fra den romersk-katolske kirke, og de nye strukturer, som er vokset frem i løbet af de sidste 75 år i form af Kirkernes Verdensråd, Det Lutherske Verdensforbund, Lausannebevægelsen og World Evangelical Alliance, er alle med til at homogenisere missionsforståelsen, også på organisatorisk plan. Som nævnt i begyndelsen af artiklen var missionskonferencen i Edinburgh 1910 et højdepunkt for verdensmissionen og et begyndelsespunkt for den økumeniske bevægelse. I 1961 blev fortsættelsen af Edinburgh 1910 – International Missionary Council – indlemmet i Kirkernes Verdensråd og nedlagt. Dermed forsvandt mission som selvstændigt arbejdsområde, og de strukturer, der understøttede mission, blev en del af den bredere økumeniske bevægelse. De grundlæggende ideer om mission som fælles anliggende er ligesom ideen om enhed mellem kirker og en økumenisk identitet i dag alment accepterede, men samtidigt har missionsorganisationerne

som organisationer tabt indflydelse og har kun lav kapacitet økonomisk og politisk. Disse organisationer har endnu ikke formået at omfordele ressourcer eller skabe nye strukturer i forhold til mission fra Det Globale Nord til Det Globale Syd, og konflikten mellem det liberale Nord og det konservative Syd er tydelig i disse globale organisationer.

Pejlemærke p3: Det *tredje* pejlemærke handler om praksis og bedst mulig udnyttelse af ressourcer i en organisation, som giver plads til evangeliets dybe og holistiske forandring. Missionsorganisationerne må demonstrere overfor kirkerne, at de har brug for organisationerne og organisationerne for dem. Der må være et samspil mellem det lokale og det globale i det kristne fællesskab. Organisationerne både minder om og gør det praktisk muligt for kirker at involvere sig globalt. Det kræver globale fællesskaber, og det kræver en omfordeling af ressourcer mellem kirker og organisationer, så midlerne følger behovene. Tilsvarende gør kirkerne det muligt for organisationerne at engagere sig lokalt.

Vi ved, at vores mission må formes af lokale behov, og hvis arbejdet er økonomisk og relationsbaseret, så må vi i struktureringen af det lokale missionsarbejde udnytte de begrænsede økonomiske og bemandingsmæssige

ressourcer i fællesskab. I stedet for at duplikere indsatser må organisationer og kirker handle i fællesskab, når det er meningsfuldt, og lade de organisationer eller lokale kirker, der er bedst egnede, påtage sig en førerrolle. Vi må balancere mellem det organisatoriske momentum og den fælles åndelige vision, som motiverer og forener på tværs af organisationer og kirker, og som kan danne eller opløse globale kirkelige fællesskaber.

Den drivende kraft i fornyelsesprocesser er for missionsorganisationer bundet til den åndelige vision, ikke til det organisatoriske momentum. Hvis fokus i høj grad er på det organisatoriske momentum, har organisationen det vanskeligt med at skabe plads for Åndens virke. Mission sigter ikke på "kosmetiske forandringer" af verden, men på en dyb forandring både af verden og af os selv, der engagerer os i mission. Vi håber og handler på, at vores begrænsede og betingede mission teologisk set virkelig er en deltagelse i Guds egen universelle mission. Dette håb får et konkret udtryk, når vi i praksis skal udnytte vores fælles ressourcer bedst muligt i samvirke mellem organisationer, lokale menigheder og nationale og globale kirkelige strukturer.

Konklusion

Der tegner sig et meget komplekst bil-

lede af, hvor og hvordan mission sker i dag: Mission sker og forandres både struktureret og ustruktureret; mission sker i samspil med andre samfundsmæssige, politiske og økonomiske processer; og mission forandrer sig gennem en række faktorer, som er med til at forme mission i dag. Faktorerne er netop faktorer og ikke årsagssammenhænge, dvs. de bestemmer ikke, men påvirker, hvordan mission tænkes og praktiseres, hvilke fællesskaber mission giver anledning til, og hvilke strukturelle udtryk mission får.

Jeg tror ikke, at missionsorganisationerne forsvinder indenfor en overskuelig årrække. Vi kan se, hvordan kristendommen bevæger sig væk fra både sin storhedstid som en social bevægelse og væk fra sin eurocentrerede, hvide, moderne middelklasse-epoke, og hen mod en fase, hvor der vil være et stort pres på de strukturelle og organisatoriske former for mission, som historisk er opstået. Disse strukturer er ofte for kostbare, for ufleksible og for centrede om selvopretholdelse. Derfor må missionsorganisationerne finde nye strukturer og dynamikker i en forandret verden, og der vil være organisationer, som forsvinder eller fusionerer i processen mod at finde deres kerneopgave.

Det glædelige og opmuntrende er, at

vores verden ikke er blevet en post-missionsverden, selv om der er et stort pres på missionsorganisationerne som organisationer i disse år. Tværtimod er der et historisk stort antal tværkulturelle missionærer. Men vi bevæger os mod en kristendom, som er mere bevægelse og mindre velstruktureret organisatorisk, mere lokal og erfaringsnær, og måske også mere missionalt økumenisk.

I en sådan fase er det vanskeligt at se en forenende organisatorisk narrativ for kristen mission – altså at kristen mission bør struktureres på den eller den måde. Men med pejlemærker, der, som de ovenstående, sigter på det lokale og stedlige, det økumeniske og den bedste udnyttelse af ressourcer samt samspillet mellem bevægelse, organisation og kirke, tegner der sig en vej for at kristnes fortsatte missionsengagement lader sig bevæge som en missionsbevægelse i Guds universelle mission.

Litteratur

James, Rick

2004 *Inspiring Change: Creating More Space for Grace in Organizations*, Swedish Mission Council, Stockholm.

Kinnamon, Michael

2014 *Can a Renewal Movement Be Renewed? Questions for the Future of Ecumenism*, Eerdmans, Grand Rapids.

Van Gelder, Craig

2000 *The Essence of the Church*, Baker, Grand Rapids.

Wright, Christopher
2006 The Mission of God: Unlocking the

Bible's Grand Narrative, IVP Press,
Nottingham.

Jonas Adelin Jørgensen (f. 1973), cand.theol. (2002). ph.d. (2006), er akademisk medarbejder i Folkekirkens Mellemkirkelige Råd, tidligere generalsekretær i Dansk Missionsråd.

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 missionsselskab.

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 volontørudsendelser. 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.

Uden sammenblanding, uden adskillelse

Danmissions vej til holistisk mission baseret på sekulære midler

Af Mogens Kjær

Tidligere generalsekretær for Danmission Mogens Kjær beretter i denne artikel om de ledelsesmæssige udfordringer ved at føre Danmission gennem en fornyelsesproces ind i en forandret tid, hvor indtægterne ikke længere bliver sikret gennem et engageret kirkeligt bagland, men nu primært kommer fra sekulære donorer: Hvordan sikre økonomi til at fortsætte arbejdet og samtidig holde organisationen sammen, bevare den kristne identitet og fortsætte med at drive holistisk mission? Danmission fandt en vej med et syn på mission, der inkluderer både forkyndelse og udviklingsarbejde – uden sammenblanding, uden adskillelse.

Denne artikel handler om min ledelse som generalsekretær for Danmission fra 2002 til 2016, hvor Danmission gennemgik en meget stor fornyelsesproces. Processen kan ses som en fortsættelse af det, der allerede var lagt op til, da Danmission blev dannet ved fusionen mellem Det Danske Missionsselskab og Dansk Santalmission i 2000. Begge organisationer var før fusionen klemte af økonomiske problemer. Derfor blev der også fra netværket spurgt, om fusionen var en god idé: Hvordan kan to underskud blive til et overskud? Begge organisationer havde et svindende netværk bag sig og var i tilbagegang. Fusionen skulle lægge grunden til at vende udviklingen. Det blev så min rolle som

generalsekretær at lede en udvikling, hvor vi fik styrket økonomien, lagt en ny strategi for det samlede arbejde og styrket opbakningen bag arbejdet.

Sammen er vi Danmission

Indledningsvis skal det naturligvis understreges, at en generalsekretær er bestyrelsens sekretær, og at det er repræsentantskab og bestyrelse, som lægger kursen. Danmission er en demokratisk organisation og ville dø, hvis netværkets synspunkter ikke blev taget alvorligt. Det var og er nødvendigt med samklang mellem netværk, bestyrelse og ansatte medarbejdere, og i denne tunen sig ind på hinanden spiller generalsekretæren en væsentlig rolle.

At finde hinanden var ind imellem en udfordring. På et tidspunkt brugte vi for første gang ordet "strategi" over for repræsentantskabet, som følte sig fremmedgjort over for nye ord og begreber og syntes, det blev for meget management. I perioder talte netværket om "os" og "dem i Hellerup", administrationen ligeså. Men gennem en årelang proces skabtes forståelse for, at Danmission var nødt til at forny sig, hvis vi fortsat skulle udføre vores arbejde i rimeligt stort omfang. I den proces var det vigtigt, at de administrative medarbejdere holdt møder i netværket, lyttede til netværket, og at netværket lyttede til dem. Det var hele vejen igennem nødvendigt at fastholde, at hvad vi gjorde, var netværkets arbejde, og at de administrative medarbejdere var ansat af netværket til at udføre det arbejde, som netværket ønskede.

Dette samspil gav selvfølgelig udfordringer, fordi det meget ofte er administrationen, der først fanger udviklingsmulighederne og præsenterer dem for netværket, som skal føle, at det respekteres og medinddrages i beslutningsprocesserne. Som generalsekretær var jeg et bindeled mellem administration og netværk, og det var min opgave, at vi fandt hinanden. Generalsekretæren er chef for administrationen, og ved hvad den kan; generalsekretæren skal ligeledes have god indføling med, hvad

der rører sig i netværket ved at deltage i mange møder og pleje personlige kontakter. Slagordet var: Sammen er vi Danmission. Jeg ville ikke være skrivebordsgeneral, snarere en katalysator, som skulle samle det sammen, der opstod i netværket, i bestyrelsen og ikke mindst blandt de dygtige administrative medarbejdere, som i høj grad stod bag forandringen af Danmission med deres viden, erfaringer og idérigdom. At være katalysator var én side af opgaven, en anden lige så væsentlig var at have organisationens formål for øje og styre efter det. Når målet er holistisk mission, er det nødvendigt, at generalsekretæren har en holistisk forståelse af mission, ellers bliver det svært at fastholde holismen ledelsesmæssigt. Det var så også min opgave at sørge for, at fornyelsen blev ført ud i livet.

Kristen identitet og sekulære midler

For at styrke økonomien begyndte vi i den periode i stigende grad at tage mod midler fra Udenrigsministeriet og fonde. Det betød, at en del af arbejdet blev baseret på offentlige, sekulære midler, og at der var betingelser bundet til støtten. Statsmidler og mange fondsmidler kan ikke bruges til at støtte forkyndelse af kristendom; men de kan godt modtages og bruges til dele af arbejdet i en kristen organisation, uden

at vi tvinges til at ændre vores identitet. Hvordan det kan ske, blev beskrevet i vores missionssyn, hvor vi definerede, hvordan vi adskilte forskellige typer af engagement, men samtidig holdt sammen på dem (se nedenfor). Alle som har betroet Danmission midler, har været fuldt vidende om, at Danmission var og er en kristen, trosbaseret organisation, som i høj grad arbejder med kristentro, mødet mellem forskellige religioner og samarbejde mellem mennesker af forskellig tro. Det er åbenlyst for alle, der har øjne at se med, at tro og religion i høj grad former menneskers liv og megen politisk udvikling. Så tro og religion er nødvendige dele af dagsordenen, hvis man vil skabe forandring i store dele af verden. Måske i knap så høj grad i Danmark, men også her har vi udfordringer, når det drejer sig om religion. Vi har en majoritet, der er kristen, og en betydelig minoritet der har en anden religion, og det skaber åbenlyse spændinger.

Hvordan var det i begyndelsen?

Da det danske missionsarbejde tog fart fra 1860'erne, var det hele mere enkelt. Det var ikke, fordi folk i de danske menigheder stod i kø for at støtte op om missionsarbejde i udlandet. Det var et engagement, der skulle arbejdes op gennem mange år. Det Danske Missionselskab, nu Danmission, blev

grundlagt i 1821 og havde i mange år ikke store resurser. De kom først under vækkelserne i 1860'erne. Efter et langt sejt træk fik missionsorganisationerne kræfter nok til at udføre et betydeligt arbejde i udlandet. Og det hang fint sammen. Det var holistisk. Missionsarbejdet gik både ud på at udbrede kristendommen og at forbedre samfundsforholdene. Som det lyder lidt slagordsagtigt: Missionen byggede skole, klinik og kirke. Og det arbejde skulle hænge sammen. Idealet var ved forkyndelse, ved at hjælpe mennesker i nød, gennem uddannelse og med Guds velsignelse at skabe livskraftige menigheder. Disse menigheder skulle så selv stå for forkyndelsen og det diakonale arbejde. Når kirke og menighed har deltaget i samfundsopbyggende arbejde, har hovedmotivet været at hjælpe folk til et bedre liv. Men man så også på det som forkyndelse i handling og dermed et vidnesbyrd om, at hvad der kommer ud af kirkens forkyndelse, gør kirke og kristendom attraktivt. Missionsarbejdet, båret økonomisk og i bøn af kristne i Danmark, var imponerende omfattende. Der er blevet bygget kirker, skoler, klinikker og hospitaler i stort omfang, og der er blevet udsendt tusindvis af lærere, sygeplejersker, læger, agronomer og teologer. Udsendte missionærer var i starten pionererne, men i stigende grad blev missionsarbej-

det båret af de fremvoksende kirker og deres medlemmer.

Tiderne skifter

Arbejdet ude hang altså dengang fint sammen. Det gjorde det også, fordi det blev båret af mennesker i kirken i Danmark, som ønskede, at alle mennesker i verden skulle høre evangeliet og blive kristne, og så skulle de hjælpes til en bedre tilværelse. I vores tid hænger det bare ikke så godt sammen længere. Hvis missionsorganisationerne udelukkende var finansieret af personlige og kollektive gaver samt arvemidler fra kernemenigheden, ville de stagnere eller være i tilbagegang. Missionsnetværket i Danmark kan ikke længere løfte den opgave, det kunne før, hvilket hænger sammen med svækkelsen af kernemenigheden. Hvis en svækkelse af missionsorganisationernes arbejde skal undgås, skal der tilføres andre midler såsom fra genbrug, stat og fonde.

I Danmark har vi ikke en svækket religiøsitet/spiritualitet, men et svækket kirkeligt missionsnetværk, som altså ikke længere kan bære de opgaver, det kunne i gamle dage. Situationen i de udenlandske kirker er mange steder den stik modsatte. Kirkerne vokser og trives. Mange er resursestærke og klarer en meget stor del af deres arbejde selv. De både forkynder evangeliet og forbedrer samfundsforholdene. Fra dansk side

er der nu udsendt uhyre få forkyndende og teologiundervisende missionærer. Stik modsat for godt hundrede år siden. Kirkerne i Syd klarer altså i stor udstrækning selv det forkyndende og teologiske arbejde.

Det kan føre til den fejlkonklusion, at man siger, at så behøver vi ikke længere at bidrage til forkyndelse og teologisk arbejde. Det har vi også svært ved at rejse penge til i vore dage. Vi vil derfor koncentrere os om at assistere med udviklingsarbejdet. Den vej er der mange kirkelige organisationer, der har betrådt. Når de så har holdt møde med en kirkepartner i Syd og er blevet bedt om støtte til forkyndende arbejde, en bibelskole eller præsteuddannelse, har de med beklagelse sagt: Det kan vi desværre ikke hjælpe med, men vi har nogle penge til vandforsyning, hvilket jo også er godt. Især de afrikanske kirker har aldrig fattet, at vi i Vesten på denne måde har kunnet adskille forkyndende arbejde fra udviklingsarbejde.

Danmissions udfordring

Vi stod altså i Danmission i denne situation: Trods store indsatser kunne vi ikke forøge indtægterne til missionsarbejdet fra personlige og kollektive gaver og fra arveindtægter. Disse indtægtskilder er faldet relativt ved gradvist at blive udhulet af inflation og prisstigninger siden 1960'erne. Det kirkelige net-

værk i Danmark, som ønskede at evangeliet blev forkyndt, og at mennesker blev hjulpet til et bedre liv i Det Globale Syd, svækkedes.

Vi ville ikke opgive tanken om holistisk mission. Sagt ganske enkelt: Mennesker har både brug for at høre Guds ord og at få brød på bordet, og en missionsorganisation må arbejde med begge dele.

Forøgede indtægter og fagligt løft

Der var hårdt brug for vores arbejde, så vi besluttede for det første at søge at forøge vores indtægter og for det andet samtidig at give vores arbejde et fagligt løft.

Vi satsede på at standse nedgangen i indtægter fra netværket gennem bedre kommunikation og nye fundraising-aktiviteter og på at forøge vores indtægter ved at udbygge vores allerede eksisterende genbrugsarbejde ved at investere kraftigt i det. Vi fik langt flere og større butikker, og det gav også resultat i form af øgede indtægter. Det betød så samtidig også, at vi fik et større dansk netværk i form af de frivillige i butikkerne, bag arbejdet. Vi bestemte os desuden for at søge flere statslige midler til vores udviklings- og dialogarbejde. Danmission var på det tidspunkt en del af samarbejdet i Dansk Missionsråds Udviklingsafdeling, men da vi fik

mulighed for at få vores egen direkte partnerskabsaftale med Udenrigsministeriet, tog vi den. Vi havde allerede medarbejdere og fik endnu flere med udviklingsfaglig baggrund til at administrere bevillingen. Det resulterede i forøgede udenrigsministerielle bidrag til arbejdet. Vi tog endvidere de første skridt til at søge EU-midler, hvilket også lykkede efter min tid, sammen med midler fra internationale fonde.

Vi besluttede samtidig at opkvalificere os fagligt. Udgangspunktet var, at en ret stor del af medarbejderne var teologer, og teologer er også rigtig gode til mange ting, men ikke til alle ting. De har bl.a. normalt ikke særlig god forstand på sygeplejeskoler, landbrugsarbejde og fiskedamme! Så stille og roligt udskiftede vi teologer, når muligheden bød sig, med andre fagfolk såsom kommunikationsfolk, antropologer og udviklingsfaglige medarbejdere. Derved fik arbejdet et betydeligt fagligt løft, som også var en forudsætning for at kunne øge de offentlige indtægter. Det medførte dog også nogle udfordringer med at holde sammen på organisationen og fastholde et holistisk arbejde. Når vi søgte medarbejdere, ønskede vi at ansætte dem, der så sig selv som en del af kirkens arbejde, samtidig med at det faglige var i orden. Det var undertiden svært at få begge ønsker opfyldt. Nogle kunne fint identificere sig med

målene i udviklings- og dialogengagementet, men havde svært ved at arbejde for, at evangeliet blev forkyndt i håb om, at det blev hørt og folk blev kristne. Og det kunne være en udfordring at besøge en Sydpartner, som kunne have en forventning om, at Danmission-medarbejderen kunne bede en bøn. At have en lidt blandet medarbejdergruppe var ikke et større problem, men balancen kan tippe, og så er der en risiko for, at de udviklingsfaglige medarbejdere kommer til at sætte dagsordenen. Det er derfor vigtigt, at bestyrelse og ledelse fastholder det holistiske arbejde og i praksis sætter den dagsorden, at Danmission gennem sin opgaveløsning har et ønske om, at folk bliver kristne.

Alt i alt førte denne udviklingsproces til, at Danmission fik en betydeligt større økonomi, kunne udføre mere arbejde og kunne give hele arbejdet et fagligt løft.

Hvad med det forkyndende arbejde?

Denne udvikling betød ikke, at det forkyndende og teologiske arbejde blev reduceret eller nedtonet. Det havde sit eget program og stod stærkere, end det ellers ville have gjort. Det blev støttet af netværket og genbrugsarbejdet. Det kirkelige netværk bag arbejdet bidrog til den forkyndende del af arbej-

det og skulle ikke længere bære hele udviklingsarbejdet som i gamle dage. Det kirkelige netværk har dog stadig en helhedsforståelse af arbejdet og ønsker også at bidrage til den diakonale del af det. Efter min fratræden er det selvstændige program for kirke og dialog dog blevet nedlagt. Danmission har nu kun ét program for sit udadrettede arbejde. Der kan umiddelbart være god ræson i at samle hele dette engagement i én enhed, men der er også en risiko for, at det udviklingsfaglige kommer til at dominere. Der er i dag ganske få teologer ansat i Danmission. Det medfører, at den teologiske faglighed bag arbejdet er svækket, og man kan frygte, at opgaven med at styrke samarbejdskirkernes evangelieforkyndende arbejde gennem uddannelse af præster og evangelister nedtones. De manglende teologer i sekretariatet og blandt udsendte kan også betyde, at den religionsteologiske dialog, hvor tro møder tro, svækkes til fordel for den fredsskabende dialog.

Gjorde vi det rigtige?

Jeg mener stadig, at vi traf de rigtige beslutninger. De førte os frem til at kunne yde en mere betydningsfuld indsats, bl.a. i Mellemøsten, hvor dialogarbejdet også skulle være med til at sikre fortsat kristen tilstedeværelse i regionen og mindske diskrimination og

forfølgelse af kristne. Mistede vi vores sjæl som missionsorganisation? Det synes jeg ikke. Vi kunne stadig deltage i et betydeligt teologisk arbejde, hvor vi også tog nye initiativer og gik nye veje for at forbedre uddannelsen af præster. Det forkyndende og teologiske arbejde stod fortsat stærkt, samtidig med at det fattigdomsbekæmpende arbejde og dialogarbejdet var vokset betydeligt.

Udfordringen i at arbejde holistisk

Hvad er der at gøre for en international missionsorganisation i dag? Det samme som altid. Omstændighederne og behovene ændrer sig, og derfor skal der ske en løbende fornyelse, men formålet er det samme. Mennesker har brug for at høre Guds ord og få brød på bordet. Vi skal stille os til rådighed for Guds mission i verden. Jesus er model. Han sagde, at vi skal ændre vores liv og tage imod Guds rige, han helbredte syge og spiste sammen med folk. Det drejer sig altså om at forkynde evangeliet, forbedre levevilkår og arbejde for medmenneskelige fællesskaber.

Missionsarbejde skal fortsat være holistisk, som det også kommer til udtryk i Danmissions missionssyn: "Danmission arbejder holistisk, dvs. arbejdet har med hele mennesket at gøre, med ånd, sjæl og krop." Og: "Alle har brug for at hvile i Gud, hvile i sig selv, leve i fred

med andre og få opfyldt de elementære livsbehov."

At arbejde holistisk var der ingen problemer i i fortidens arbejde. Når missionen byggede skole, klinik og kirke hang det sammen og var en enhed. At arbejde holistisk i afrikanske kirker er stadig ikke noget problem. Det ville simpelthen være mærkeligt at indlede udviklingsarbejde uden en bøn om Guds velsignelse, også i situationer hvor der både er kristne og muslimer til stede. Udfordringen kommer, når en missionsorganisation modtager midler fra staten eller fonde, hvor midlerne ikke må bruges til kristen forkyndelse. Så er man jo nødt til at skille tingene ad, og hvordan kan man så arbejde holistisk?

Nutidigt, holistisk missionssyn

Denne missionsteologiske udfordring stod vi med, da vi skulle skrive "Danmissions syn på sig selv og sin opgave", det missionssyn, som Danmission bygger sit arbejde på, og som blev vedtaget i 2015. Dokumentet skulle både fastholde et holistisk syn på mission og holde sammen på organisationen. Det førte til flere års interne drøftelser i repræsentantskab, bestyrelse og blandt medarbejderne, i en lang proces hvor missionssynet blev til og blev vedtaget. Et vigtigt nedslag var, at Henrik Sonne Petersen, som på det tidspunkt var leder af programmet for kirke og dia-

log, foreslog at bruge ord fra koncilet i Chalkedon i 451. Det er langt væk at hente en formulering, der kunne holde sammen på en moderne organisation! Under koncilet skulle man udarbejde en formulering, der gav et svar på, hvordan Jesus på én og samme tid kunne være både Gud og menneske. Altså forholdet mellem Jesu guddommelige og menneskelige natur. For her er der jo også noget, der ikke må blandes sammen og ikke kan adskilles, men skal blive ved med at hænge sammen. I Chalkedon blev det formuleret således: Kristus kendes i to naturer uden sammenblanding, uden forandring, uden deling, uden adskillelse.

Denne formulering lagde grunden til vores grundlæggende formulering af missionssynet:

“Danmissions kald er at deltage i Guds mission gennem to selvstændige hovedopgaver, der ikke kan sammenblendes, ikke kan skilles ad og ikke kan erstatte hinanden:

1. At styrke kirkens forkyndelse så evangeliet høres og mennesker rodfæstes i kristen tro.
2. At tjene medmennesket og samfundet så alle kan leve et værdigt liv i fred og i et retfærdigt samfund.”

Dermed udtrykte vi, at i Guds mission

kan udviklingsarbejde ikke erstatte det forkyndende arbejde, og forkyndende arbejde kan ikke erstatte udviklingsarbejde. Begge opgaver skal løses i holistisk mission.

Vi udtrykte, at forkyndelse og udviklingsarbejde ikke må blandes sammen. Målgruppen i udviklingsarbejde må ikke påtvinges kristen forkyndelse. “Tvang i tro er tåbers tale” (Grundtvig). Alt missionsarbejde skal udføres i respekt for menneskers integritet, og der må ikke ske forkyndelsesmæssige overgreb.

Endelig sagde vi, at forkyndelse og udviklingsarbejde heller ikke kan skilles ad. Begge skal være der. Mennesker har både brug for evangeliet og for forbedrede leveforhold. Så begge tilbudene skal altid være der på samme tid og sted, men uden sammenblanding og tvang.

Adskilt, men sammen – et eksempel fra Indien

For år tilbage besøgte jeg et arbejde med at frikøbe gældsslaver, ledet af Fader Martin uden for byen Chennai. Det var folk, der var blevet lokket i en fælde og havde pådraget sig ubetalelig gæld, og som blev tvunget til at arbejde den af, hvilket aldrig kunne lykkes, ved at hugge skærver. I dette katolske arbejde tilkendegav de ikke synligt, at de var

kristne. Der var ingen kristne symboler på køretøjerne. Havde de skiltet med kristendom, ville arbejdet være blevet lukket øjeblikkeligt af myndighederne som proselytisme. Jeg spurgte Fader Martin, om folk vidste, at de var kristne. Det mente han, de vidste. Jeg spurgte så, hvad de gjorde, hvis nogle ville vide mere om kristendommen, og så sagde han: Så peger jeg op på kirken deroppe og siger, at hvis de vil vide mere, kan de gå derop. Altså i praksis total adskillelse af forkyndelse og fattigdomsbekæmpelse, men begge former for arbejde er alligevel til stede sammen i samme lokalitet.

Altid kristen tilstedeværelse

I Danmission formulerede vi også dette ledende princip for vores virksomhed:

Der skal altid være kristen tilstedeværelse i vores arbejde. Kirken skal være der, hvis folk ønsker at søge kristendommen. Og hvis der ikke var en kirke på stedet, som f.eks. i områder af Cambodja, ville vi medvirke til, at den blev oprettet. Vi arbejdede aldrig rent sekulært. Vi kunne godt arbejde sammen med sekulære organisationer og andre religiøse organisationer såsom buddhistiske og muslimske, men der skulle altid også være kristen tilstedeværelse i arbejdet. Ingen adskillelse, ingen sammenblanding, og det ene kan ikke erstatte det andet.

Kilde

Danmission

2015 "Danmissions syn på sig selv og sin opgave."

<https://danmission.dk/hvem/vaerdier/>

Mogens Kjær, cand.theol., har ad flere omgange arbejdet som sognepræst. Han har desuden været missionær i Nigeria og missionssekretær. Fra 2002-2016 var han generalsekretær i Danmission. Efter dette har han fungeret som konsulent i Folkekirkens Mellemkirkelige Råd.

Når alverden banker på kirkens dør

Procesledelse i partnerskaber i Elam Ministries

Af Kenneth Kühn

Leder af Elam Ministries' arbejde blandt persisktalende i Europa, Kenneth Kühn, fremlægger i denne artikel sine erfaringer med og strategier for at plante en aflægger af organisationens mellemøstlige arbejde i en europæisk kontekst. Paulus' vision om at forene jøder og hedninger i menigheden i Rom har inspireret til en strategi for at assistere eksisterende lokale menigheder i at evangelisere og integrere de nye troende. Kühn beskriver fire faser i kirkernes transformationsproces mod at blive tværkulturelt inkluderende. Han drøfter dernæst, hvordan Elam som missionsorganisation i et gensidigt partnerskab med de lokale kirker udøver "situationsbestemt ledelse", og konkluderer: "I Elam er det vores ambition at gøre fyldest i rollen som redskab for Åndens transformerende virke i og igennem kirken ved at opbygge tillidsfulde partnerskaber, der kendetegnes af åndelig sammenhørighed og tjenestefællesskab, hvor vi som organisation bidrager med ressourcer, viden og de nådegaver, vi er blevet betroet."

I 1990 blev Elam Ministries stiftet af iranske kirkeledere i England med følgende formål: "To strengthen and expand the church in the Iran region and beyond." Missionsarbejdet har siden været støttet af kirker i Vesten og har koncentreret sig om at styrke den voksende bevægelse af kristne konvertitter i Iran og de omkringliggende lande, der har persisk-talende befolkningsgrupper. Hovedfokus har været på bibeloversættelse og distribution, oversættelse af litteratur og medievirk-

somhed samt undervisningsforløb der faciliterer discipelskab, lederudrustning og menighedsplantning.

I 2015 blev Europa overrumplet af en kraftig indvandringssbølge, hvoraf mange var persisk-talende flygtninge fra Afghanistan og Iran. Dette segment er præget af frustration over islam og en deraf følgende trang til religiøs re-orientering. I kølvandet på flygtningestrømmen begyndte mange af disse flygtninge at banke på kirkernes døre i Europa (Jørgensen 2020). I 2016 op-

rettede Elam derfor en ny afdeling, der målrettet skulle arbejde blandt de persisktalende i Europa. Denne prioritet har været et grundlæggende nybrud i arbejdet og har ansporet en fornyelse af vores selvforståelse samt en udvikling af tilsvarende nye strategier. Denne fornyelse er naturligvis en stadigt igangværende proces.

Paulus og Romerbrevet som spejl for Elams fornyelsesproces

Som leder af Elams arbejde i Europa har jeg været udfordret af grundlæggende spørgsmål om organisationens rolle: Hvordan kunne vi mest effektivt nå målgruppen af nytilkomne persisktalende flygtninge med evangeliet, og hvordan skulle vi udleve missionen i en vestlig kontekst med kristen kulturarv.

I mine refleksioner har jeg fundet inspiration i den nyere Paulus-forskning, som netop insisterer på at læse Paulus kontekstuel – ikke alene som dogmatikker, men også som missionsstrateg og forandringsagent i en fremvoksende multikulturel kirke. Selvom jeg ikke nødvendigvis er enig i alle de dogmatiske konklusioner, har jeg blandt andet fundet værdifulde indsigter i Gitte Buch-Hansens udlægning af Romerbrevets kapitel 9-11 under den kreative overskrift: "Arvingerne. Rom 9-11 som kognitiv terapi for sammenbragte familier" (Buch-Hansen 2015). Den

grundlæggende præmis for eksegesen er, at Paulus skriver Romerbrevet med en dobbelt missional intention. For det første ønsker han at forene adskilte grupper af kristustroende jøder og hedninger i en ny identitet, som skaber enhed på tværs af de kulturelle paradigmer og deres divergerende teologiske vægtlægninger.

Dernæst ønsker han at mobilisere den forenede kirke som base for en kommende missionskampagne, som efter planen skal strække sig ind i Spanien. Implicit i denne udlægning er, at deltagelse i Guds tværkulturelle mission til stadighed vil transformere kirkens selvidentitet. Kirken er med andre ord ikke alene agent i Guds mission, men også i høj grad et produkt af denne deltagelse.

Metaforen om kognitiv terapi for sammenbragte familier er et passende billede af apostlens rolle i mere end en forstand. For det første er kirkens opgave ikke alene at vise gæstfrihed i mødet med det fremmede. Målet er, at de nye deltagere, som i konteksten repræsenterer en minoritetskultur, bevæger sig fra at være gæster til at blive en integreret del af kirkefamilien. For det andet muliggøres denne integration kun igennem en forandringsproces, der indebærer kognitivt arbejde. Apostlens ærinde er at hjælpe kirken til at lykkes i

denne transformation gennem sin eksposition af evangeliet og et forventet efterfølgende besøg i Rom.

Den paulinske vision om at forene jøder og hedninger i kirkens fællesskab er blevet retningsgivende for vores måde at lede Elams arbejde i Europa. I stedet for at kopiere strategien fra vores arbejde i den iranske region, hvor vi træner konvertitter i pastoralt lederskab og planter persiske menigheder, som vi derefter superviserer, er den primære strategi i Europa blevet, at vi assisterer eksisterende lokale menigheder i at evangelisere og integrere de nye troende. På denne måde bliver kirkernes arv og ressourcer en grobund for åndelig formation af de nye troende med muslimsk baggrund, og samtidig bringer de persiske konvertitter fornyet liv og missionsglød ind i menighederne.

Af yderligere relevans er Paulus' tro på, at den forenede kirke kan blive en base, der sender ham videre i missionsarbejdet. Den åndelige formation af persisktalende kristne i Vesten har afgørende betydning for kirkens vækst og sundhed i den iranske region. Det betyder, at lokale europæiske menigheder med persisktalende medlemmer – i vores digitale tidsalder – kan blive direkte aktører i mission til de millioner af persisktalende muslimer, der længes efter at lære evangeliet at kende.

Den strategiske fornyelse i vores arbejde har i sagens natur gjort ledelsesopgaven mere kompleks. Internt har opgaven været at facilitere læring, så vores iranske teammedlemmer forholder sig reflektivt til europæisk kultur, sprog og kirkeliv. Derudover har vi måttet indrette vores træningsaktiviteter, så de rent faktisk knytter deltagerne til den lokale kirke og ikke til os som missionsorganisation (elameuropetraining.com). Eksternt har opgaven været at opbygge relationer med lokale kirkeledere for at skabe gensidige partnerskaber og assistere kirkerne i den nødvendige transformationsproces.

Den lokale kirkes transformation i fire faser

Begrebet transformation indebærer i min optik et holistisk perspektiv, der rummer både den åndelige og den menneskelige dimension. Kirkens deltagelse i Guds mission afhænger først som sidst af Helligånden, som kalder, udruster og leder den. Ånden virker ofte suverænt og uafhængigt af vore initiativer, men dens virke er samtidig integreret i almene kognitive og pædagogiske processer, vi som mennesker kan tage ansvar for.

En sådan holistisk forståelse ligger til grund for den måde, hvorpå jeg vil beskrive kirkens transformationsproces. Ud fra erfaringerne i vores arbejde og

med reference til den velkendte model for "situationsbestemt ledelse", der tilpasser ledelsesstilen til forskellige kompetenceniveauer, kan kirkens proces, lettere simplificeret, karakteriseres som en udvikling i fire faser: Pionerfasen, krisefasen; læringsfasen og konsolideringsfasen (Hersey 2008).

Den *første fase*, pionerfasen, er præget af begejstring og høj motivation. Kirken oplever typisk en selvforstærkende tilgang af nye gudstjenestedeltagere fra Iran og Afghanistan, der er åbne og sultne efter at forstå og tage imod evangeliet. Adskillige kernefolk i kirken får travlt med at organisere tolkning, dåbsforberedelser og praktisk støtte til flygtningene. Historier om omvendelser og erfaringer af Guds indgreb spredt opmuntring og ny energi i menigheden. Bagsiden af pionertiden er, at kirken i denne fase arbejder uden forudgående erfaring og derfor har et lavt niveau af kompetence i det tværkulturelle virkefelt, uden at være sig dette bevidst. Dette opvejes dog af de engageredes dedikation og taknemlighed.

Den *anden fase* har karakter af krise. Det er en realitetsfase, hvor kirken bliver opmærksom på kompleksiteten i tværkulturel mission og bliver bevidstgjort om sit lave kompetenceniveau. De ansvarlige medarbejdere oplever et

stigende behov for nytænkning i centrale aspekter af kirkens praksis såsom trosoplæring, pastoral omsorg, forkyndelse, spiritualitet, fællesskabsformer og tjenesteinvolvering. Det bliver samtidig klart, at imødekommelsen af disse behov udfordrer grundlæggende identitetsmarkører i kirkens selvforståelse. Nogle kirker vælger i denne fase at resignere og nedprioritere missionsengagementet, mens andre belaver sig på at fortsætte transformationsprocessen.

Den *tredje fase* er kendetegnet af læring. De ansvarlige medarbejdere har fået bearbejdet frustrationerne og satser nu på at kvalificere indsatsen for, at de persisktalende konvertitter vokser i troen og integreres i menigheden. Det er altså tale om en bevidst tilegnelse af nødvendige kompetencer med fokus på kulturforståelse og relevante redskaber, der kan gøre arbejdet mere effektivt. Som resultat stabiliseres indsatsen, og der begynder at tegne sig et tydeligere billede af kerne og periferi i kirkens persiske miljø. Det er som oftest i denne fase, at en indsats for at identificere og træne persisktalende ledere bliver et udtalt ønske.

Den *fjerde fase* kan beskrives som konsolidering. Kirken har nu udviklet et lederskab for det persisktalende miljø, som har den nødvendige indsigt i kulturbaggrunden. Der kan tales om et

højt niveau af kompetence i den forstand, at der nu er opbygget erfaring, som gør, at ledelsen ved, hvordan den tilrettelægger menighedslivet, så det imødekommer den kulturelle diversitet. Opmærksomheden rettes derfor imod at udruste og involvere de nye medlemmer som deltagere i kirkens mission gennem evangelisering, disciplinering og gaveorienteret tjeneste. Der er fokus på multiplikation, og der er en voksende oplevelse af reel integration og enhed i kirkens menighedsliv på tværs af de kulturelle skel.

Tjenende lederskab i partnerskab

Elams rolle i Europa er fokuseret på at skabe gensidige partnerskaber med lokale kirker for at assistere dem i den ovenfor beskrevne transformationsproces. Overordnet set har denne målsætning haft afgørende indflydelse på vores selvpræsentation. I den klassiske missionsmodel, hvor kirkerne fungerer som bagland og økonomisk base, er det væsentligt at fremhæve organisationens ressourcer og resultater. I den nye partnerskabsmodel kan fremhævelse af egne kompetencer derimod virke intimiderende. En anden barriere vi støder på, er den naturlige protektionisme, der præger visse dele af kirkelivet, grundet den marginaliserede rolle kirken i mange årtier har spillet i det moderne, seku-

lariserede samfund. Af denne årsag kan det være en overvindelse for den lokale kirke at forme et partnerskab med en missionsorganisation, der er rodfastet i en anden kultur og arbejder på tværs af diverse protestantiske kirkesamfund. Fornyelsesprocessen for Elams team i Europa har således været en øvelse i at udvikle en ydmyg og servicerende tilgang i både kommunikation og praksis, for at skabe tryk i samarbejdet.

Vores rolle har naturligvis forskellige udtryk i relation til de beskrevne faser af kirkernes transformationsproces:

Kirker i den *første fase* har sjældent et erkendt behov for hjælp. Vores rolle er primært at fejre det positive momentum og at være gavmild med ressourcer, som kan benyttes i kirkens arbejde. Mit fokus som leder i denne fase er at skabe personlige relationer til kirken, der skaber grobund for fremtidigt partnerskab. Tilliden opstår i høj grad gennem oplevelsen af åndelig sammenhørighed. Eksempelvis inviterer jeg ofte kirkens ledere til online møder med vores team, hvor de fortæller om deres arbejde og derefter deltager i bønssælleskab, hvor vi sammen går i forbøn for deres menighed. Endvidere praktiserer vi tjenestefællesskab ved at tilbyde, at persisktalende medlemmer fra Elams team besøger kirken og bidrager med persisk lovsang, forkyndelse, forbøn

og samtaler i samarbejde med kirkens egne medarbejdere.

I den *anden fase*, krisefasen, bliver ledelsesopgaven i høj grad at være støttende og vise forståelse samt at pege på nye muligheder, der styrker håbet og visionen for kirkens fortsatte indsats. Det har været en vigtig observation, at ikke alle kirker har samme nåde til at fortsætte missionsindsatsen. De der holder ud, når det bliver vanskeligt, rummer typisk personer med en tydelig kaldsbevidsthed, mens kirker, der i udgangspunktet har involveret sig i missionen af mere vilkårlige årsager, har større tendens til at miste modet. I denne fase kan teamet ofte begynde at supplere kirkens aktiviteter med træningsprogrammer på persisk. Her er det væsentligt at involvere de ansvarlige i menigheden i diverse træningsforløb, så menigheden ikke mister fornemmelsen af ejerskab. I øvrigt forsøger vi at skabe netværk mellem partnerne gennem regionale konferencer og samtaler, hvor kirkernes ledere og medarbejdere finder anledning til at opmuntre hinanden, dele erfaringer og i bedste fald etablere forskellige former for samarbejde.

I den *tredje fase* vokser fortroligheden i takt med, at kirken ser positive resultater af samarbejdet. Det bliver mere legitimt at give råd og anbefalinger, fordi

medarbejderne er optagede af at lære. Særligt er der behov for støtte i udvælgelsen og træningen af potentielle persisk-talende ledere, da dette er et af de områder, hvor der oftest foretages fejldispositioner. Mit ledelsesmæssige ansvar i denne henseende er at inddrage erfaringer fra de persiske teammedlemmer, som for fleres vedkommende har en lang ledelseserfaring, både fra undergrundskirken i Iran og fra kirkenetværket i Tyrkiet. Samtidig må denne erfaring kontekstualiseres i relation til den vestlige kultur og den konkrete kirkes situation. Rent praktisk tilbyder vi, at nye persisk-talende ledere kan indgå i et netværk, hvor de ud over at have en mentor fra den lokale kirke også får træning og rådgivning af vores team i at forstå europæisk kirkekultur og at tjene tværkulturelt.

I den *fjerde fase* vokser gensidigheden, og partnerskabet er primært koncentreret om vækst og udvikling. En prioritet i denne fase er at multiplicere antallet af konvertitter, der engagerer sig i discipelskabsrelationer i kirken. Det sker ofte igennem Elams "Safar-program", som er et redskab, der udruster almindelige troende til skabe et læringsforløb med nyomvendte gennem personlige en-til-en relationer (safar.org). Vi oplever endvidere, at de persisktalende medlemmer deler evangeliet med familie og bekendte hjemme i

Iran og Afghanistan og gennemgår Safar-programmet med nye troende over internettet. Partnerskabet udvikler sig altså fra at være primært lokalt fokuseret, til at vi i fællesskab rækker længere ud. For nylig er vi også begyndt at integrere nøglepersoner blandt vores partnere i selve planlægningen af vores træningsforløb og i udviklingen af netværket mellem partnerne.

Afrunding

Det er evident, at billedet af mission er under forandring i vores globaliserede verden. I kølvandet på bølgen af flygtninge og migrationer, der søger til Europa, bliver fornyelse af missionsorganisationernes rolle en nødvendighed. Samtidig udfordres kirken til at bevæge sig fra en identitet som sendende kirke, der støtter mission i udlandet, til nu også at være en modtagerkirke, der åbner sig for støtte fra missionsorganisationen, for at lykkes i sit lokale virke.

I Elam er det vores ambition at gøre fyldest i rollen som redskab for Åndens transformerende virke i og igennem kirken ved at opbygge tillidsfulde partnerskaber, der kendetegnes af åndelig sammenhørighed og tjenestefælles-

skab, hvor vi som organisationen bidrager med ressourcer, viden og de nådegaver, vi er blevet betroet. Potentialet i en sådan gensidighed er, at den enkelte menighed bliver en mere direkte deltager i den internationale og tværkulturelle mission både lokalt og globalt.

Litteratur

Buch-Hansen, Gitte

2015 "Arvingerne. Rom 9-11 som kognitiv terapi for sammenbragte familier" i *Paulus Evangeliet, Nye Perspektiver på Romerbrevet*. Larsen, Kasper B. & Engberg-Pedersen, Troels (red.), Frederiksborg: Forlaget Anis.

elameuropetraining.com

Training & Ressources for Iranians & Afghans in Europe. <https://www.elameuropetraining.com>. Hentet: 20.04.21.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H; og Johnson, Dewey E.

2008 *Management of Organizational Behavior – leading human resources*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Jørgensen, Jonas

2020 "Mødet med det fremmede" i *Ny Mission* nr. 39: *Hvad er Mission?*, 31-40. Kbh.: Dansk Missionsråd.

safar.org

"What is Safar", <https://www.safar.org/#section-start/whatis>. Hentet: 20.04.21.

Kenneth Kühn leder arbejdet i Europa for den iranske missionsorganisation Elam Ministries. Indtil foråret 2016 var han præst for Netværkskirken Metropol, som siden er blevet en afdeling af Københavns Frikirke under Apostolsk Kirke Danmark.

Holistisk ledelse i holistisk mission

Erfaringer fra Afrika, Asien og Danmark

Af Dorthe Davidsen Langås og Arngeir Langås

To rutinerede missionsarbejdere, Dorthe D. og Arngeir Langås, reflekterer i denne artikel over deres brede vifte af erfaringer med "organisk" ledelse i holistisk mission, i mødet med både muslimer, buddhisme og danske åndeligt søgende. De udfolder herigennem en række aspekter af holistisk ledelse i mission med udgangspunkt i et holistisk verdensbillede. Det tegner et samlet billede af holistisk ledelse som en dynamisk ledelsesform, der altid tager udgangspunkt i mødet, dialogen og partnerskabet mellem mennesker, og hvor lederen selv lader sig lede gennem bønnens åbenhed overfor Gud og troens tillid til Gud.

Indledning

I denne artikel om "holistisk ledelse" refereres der ikke til faglitteratur om ledelse, for hverken Dorthe eller jeg (Arngeir) har formel lederuddannelse. Artiklen er derimod et bidrag til refleksion over emnet med udgangspunkt i vores egne ledererfaringer i mission. Dorthes erfaringer er fra Upendo på Zanzibar, samt Bøn i Bevægelse og Areopagos i Danmark, mens mine egne ledererfaringer nok er mere indirekte end formelle, da jeg (Arngeir) hidtil mere har haft roller som projektkoordinator, rådgiver og forsker end som formel leder med beslutningskompetencer. Men jeg har set mig selv som en slags leder alligevel, for når man tager initiativer, siger noget fra prædi-

kestolen eller skriver en artikel, så påvirker man alligevel, omend man ikke bestemmer noget. Vi identificerer os begge som "organiske ledere", der til en vis grad er vokset sammen med den bevægelse (missionsbevægelsen), vi er med til at lede "indefra", snarere end "udefra" at skulle administrere den, jf. Antonio Gramscis tænkning om "organiske intellektuelle".¹

Et holistisk verdensbillede

Fordi holistisk mission udspringer af et holistisk, kristent verdensbillede, vil vi mene, at det er naturligt, at den også gør brug af en holistisk ledelses-tænkning og -praksis. Typisk for det holistiske er, at man er mere optaget af sammenhænge end af brud og mere

optaget af analogier end af kontraster. Det betyder ikke, at man ikke er kritisk tænkende, analyserende og sandheds-søgende. Det holistiske tror sig at være tættere på sandheden end for eksempel dualistiske alternativer.

Når det gælder det kristne verdensbillede, er det dybest set holistisk, fordi det tager udgangspunkt i de to keredogmer om *inkarnation* og *treenighed*. De står begge i kontrast til dualistiske verdensbilleder, hvor ånd og materie er skarpt adskilt. Inkarnationen drejer sig om, at Gud bliver menneske i Jesus. Deraf kan både en kosmologi og en antropologi afledes, nemlig at det åndelige og det usynlige er en del af virkeligheden, og at mennesket er mere end et dyr, nemlig et "guddommeligt eksperiment af stov og ånd", som Grundtvig formulerer det. Treenighedslæren handler i Augustins pædagogiske udlægning om, at Faderen elsker Sønnen, og Helligånden er den dynamiske relationelle kærlighed dem imellem. Treenighedslæren omfatter også, at Helligånden er sendt til verden, hvilket ræsonnerer med et holistisk verdensbillede, hvor det materielle ikke er "affortryllet". Filosofen Charles Taylor kontrasterer i sin bog *A Secular Age* det "fortryllede" verdensbillede i middelalderen med et "affortryllet" verdensbillede i den moderne tid (Taylor 2009, 25f). Den norske samiske teolog

Tore Johnsen viser i sin afhandling, at den "fortryllede" kosmologi ikke hører fortiden til, og spørger til sidst, om ikke kristen teologi i vores tid er på vej henimod en stærkere ontologisk orientering (Johnsen 2020, 296-97).

Den moderne økumeniske bevægelses far, ærkebiskop og professor Nathan Söderblom, var optaget af relationen mellem sekulær og åndelig ledelse. Hvor FN's Verdensmål (SDG'erne) taler om "stærke institutioner" og nok tænker på kompetencer og *good governance*, det vil sige en sund "krop", var Söderbloms kæphest, at institutionerne også skulle have sjæl, ja, ånd (Sundkler 1968, 118). Hvordan det foregår, må enhver institution finde ud af, men hos Danmission for eksempel fandt jeg i de daglige morgenandagter en kilde blandt mange til, at institutionen blev fyldt med ånd.

Holistisk mission

Missionsteologien tager sit udgangspunkt i, at kirken af Faderen og Sønnen er sendt til verden med evangeliet samtidigt med Helligånden (Joh 20,22). Missionen er ikke kirkens men Guds, og som Jesu disciple deltager vi i den. Den tidligere anglikanske ærkebiskop Rowan Williams citeres for at have sagt, at mission er at finde ud af, hvad Gud har gang i, og være med i det. Guds mission (*missio Dei*) er holistisk og har historisk

set inkluderet diakoni, evangelisation og uddannelse, noget der bliver tydeligt når man ser på de institutioner, der normalt er blevet etableret, hvor missionærerne er landet, hvad enten det er i Danmark, Mellemøsten eller Afrika. I nyere tid inkluderes også dialog og fortalervirksomhed (*advocacy*) som udtryk for Guds mission, og paletten kunne sikkert udvides. For at ikke alt skal kunne inkluderes som en del af Guds mission, kunne følgende sættes som kriterier: At det er Kristus-lignende, og at det fremmer Guds rige (Langås 2019, 157, en. 59).

Holistisk ledelse

De fleste har vel en slags ledelsesfilosofi, tilpasset den rolle man har, og den kontekst, hvori man indgår, hvad enten det er som opdragende forældre, deltager i et netværk eller formel leder. Dorthe og jeg er præget af vores holistiske verdensbillede og selvbilleder som deltagere i Guds holistiske mission, hvorfor en holistisk tilgang til ledelse forekommer logisk for os. Begrebet må ikke misforstås derhen, at det drejer sig om at lade tilfældige åndelige impulser styre beslutningerne. Intet kunne være mere upræcist. Det holistiske tager det kontekstuelle yderst alvorligt. Holistisk ledelse søger mod at tage *det hele* med i betragtning, hvilket naturligvis ikke er enkelt, og derfor er en holistisk leder

altid søgende med henblik på at finde de rigtige perspektiver, fortolkninger og afgørelser, og forholder sig dermed ydmyg.

Holistisk ledelse er praktisk

Fordi holistisk ledelse er optaget af "det hele", er den også *praktisk* og lægger planer for, hvordan budgetter kan holdes, mennesker rekrutteres, og målene kan nås. Dorthe lærte meget, da hun etablerede *Upendo*, et syprojekt for kristne og muslimske kvinder på Zanzibar. Det er et *diapraxis*-projekt, et holistisk missionsprojekt ejet af kirken, med interreligiøs fred og *women empowerment* som mål. Dorthe lærte vigtigheden af "how to smell a rat," dvs. at være opmærksom på det, der kan afspore realiseringen af missionsvirksomhedens mål. Det kunne være økonomisk svindel eller uvaner, som handler om at arbejde for personlige mål i stedet for det fælles bedste. Det kunne også handle om at undgå forkerte ansættelser af mennesker, som er uegnede, fordi de er ambitiøse eller desperate og derfor dybest set arbejder for sig selv og ikke for organisationen. Det drejede sig om at få alle til at samles om visionen, som blandt andet blev formuleret som: "United in a vision for a better world" (Langås 2019, 49). Ja, intet mindre, for ledelsen var klar over, at det profetiske eksempel, som krops-

liggørelsen af sådan en vision udgør, også kan have en virkning i form af et narrativ, der begynder at leve sit eget liv. Det er således ikke så meget anderledes end selve den kristne grundfortælling, der også hævder at bevidne kropsliggørelsen af en vision, og hvis udbredelse er enorm.

Holistisk ledelse tænker bredt om tid

Holistisk ledelse har et dynamisk perspektiv på *tid*, hvor man konstant er nysgerrig efter, hvordan *fortidige* hændelser, processer og tilstande har påvirkning på *nutidens* tilstand og *fremtidige* scenarier. Man har især et skarpt fokus på *fremtiden* og søger at formulere eller forestille sig visioner for, hvor man ønsker sig hen. Et etisk blik på disse fremtidsvisioner er vigtigt, for hvem og hvad kæmper man for? Hvis fremtids-scenariet er et ragnarok, hvor alt går under alligevel, er responsen en slags praktisk nihilisme eller en kamp for at overleve længst muligt. Hvis det derimod er en fremtid med stadigt knappe ressourcer, drejer projektet sig om at sikre sig selv og sin gruppe mest muligt, hvad enten det er familie, stamme, nation eller religion. Det etisk mest konstruktive fremtidsscenario er muligvis *messiansk*, hvor ulven græsser sammen med lammet (Es 65,25), hvor fjender elsker hinanden (Matt 5,44) og samar-

bejder for at løse problemerne til det "fælles bedste". Sådan en *eskatologisk* vision skulle gerne realiseres i den virkelighed, vi alle deler, i hvert fald mest muligt. Beslægtede fremtidsvisioner kunne formuleres på forskellige måder, så forskellige mennesker kan tilslutte sig dem. Sekulære grupper tænker måske, at "menneskerettigheder" er den ultimative etiske målformulering, mens kristne måske nemmere motiveres af visionen om "Guds rige" og beder "lad din vilje ske, på jorden som i himmelen" (Mt 6,10).

Holistisk ledelse er inddragende

Holistisk ledelse er også *inddragende*. Den henter inspiration fra samtidens tænkning og praksisser. Vi lever i en tid, hvor globaliseringen og digitaliseringen forbinder os tættere med hinanden. Som religiøse ledere vælger vi, hvem vi vil forbindes med. Det kunne være andre religiøse ledere af samme konfession, eller mere økumenisk, eller af andre religioner. Vi kan lære af sociale og psykologiske videnskaber og metoder og forholde os kritisk til selv samme. Vores selvbillede justeres i mødet med alle de indtryk, vi får eller skal tage stilling til.

Der ligger en frihed i at se sig som *medskaber* af virkeligheden sammen med andre mennesker "af god vilje". Sammen med andre er vi også i strid med el-

ler modstand mod værdier, vi ikke anser for værende i overensstemmelse med Guds gode vilje eller fremtidsvision. Vi kan tage del i den store demokratiske samskabelse og lade vores røst lyde digitalt eller analogt. Ledelse er også at forholde sig til en virkelighed udenfor ens arbejdsplads/organisation, både som ansat og som borger. Biskop Thomas fra Anafora retrætecenter i Egypten praktiserer for eksempel holistisk mission, hvor flere daglige bedesamlinger i kirken spiller sammen med diakonalt arbejde for voldsudsatte kvinder og bæredygtige miljøprojekter. Det profetiske eksempel, der kommer ud af det, inspirerer også internationalt, for mission drejer sig om at "krydse grænser", hvad enten de er geografiske, sociale eller tankemæssige (Sundkler 1969).

Holistisk mission i møde med buddhismen

Når man som Dorthé og jeg har erfaringer fra mission i Asien og Afrika, i møde med henholdsvis buddhismen og islam, kan man ikke undgå at opdage den omgivende religion som en dominerende og dyb del af konteksten. Areopagos har vigtige erfaringer fra Kina og Hong Kong, hvor mødet med buddhismen aktiverer særlige responser fra den kristne i religionsmødet. For Areopagos' grundlægger, Karl Ludvig

Reichelt, var mission en søgen efter *tilknytningspunkter*.² Han fandt, at både buddhister og kristne søger sandheden, og begge gør brug af blandt andet pilgrimsvandring og spiritualitet for at nå dertil. I religionsmødet opdager man ikke kun, hvad man har til fælles, men også forskellene. Et eksempel er, at man i buddhismen ikke tror på en gud, hvilket tydeliggør for den kristne, at troen på, at Gud er til, er grundlæggende. Ja, den kristne tror endda, at Gud åbenbarer sig i historien, og at Gud er relationel og kærlig som en god far (Lukas 15,11-32).

Netop mødet med buddhismen giver visdom til nutidens kristnes møde med åndeligt søgende andetsteds, for eksempel de vestlige, postmoderne relativister, der har fået nok af store fortællinger eller udokumenterede sandhedspåstande, men alligevel har en længsel efter noget mere, noget sandt. Det giver også visdom til mødet med de spirituelt søgende, der kan lide tanken om reinkarnation og om, at Gud er en diffus og upersonlig kraft. Kristne kan komme dem begge i møde med ydmyghed overfor, at man ikke har hele sandheden, men også selv søger den. Ikke desto mindre behøver den kristne ikke skamme sig over det, man fra begyndelsen har fæstet sin lid til, nemlig at selv om det guddommelige kan anes i naturen, etikken og i relationerne, har

Gud på en særlig måde åbenbaret sig i mennesket Jesus. Allerede Irenæus (130-200) formulerede den kernekristne inkarnationsteologi i mødet med sin tids relativister og spirituelt søgende, gnostikerne. Ligesom han gjorde, kan kristne stå ved det uafvendelige anstød ved kristendommen, nemlig at det åndelige blev materielt i Jesus.

Holistisk mission i møde med islam

Når det gælder islam, som vi forholdt os til på Zanzibar, er der andre berøringsflader, der kommer op. I Koranens sura 3, vers 64, står der: "Sig: 'O Skriftens folk! Lad os enes om et ord der er fælles for os og jer: at vi tjener Allâh alene, at vi ikke sidestiller andre med Ham, og at ingen af os tager nogen af os til herre ud over Allâh.'" At *sidestille* nogen med Gud er, hvad kristne beskyldes for, når vi bekender Jesus som Guds søn. Kristne i muslimske kontekster bliver derfor meget bevidste om deres keredogmer, både inkarnation og treenighed. Man bliver hurtigt "enige om at være uenige" med muslimerne og koncentrerer sig om at bære vidnesbyrd for hinanden i praksis (Langås 2019, 252). Fra kristne i muslimske kontekster opstår der normalt stærke diakonale institutioner og, i nyere tid, organiserede dialoginitiativer, hvoraf nogle er beskrevet i min afhandling, *Peace in Zanzibar* (ibid.).

Både på Zanzibar og i Hong Kong kunne vi modtage visdom fra andre religioner, både fra islam og buddhisme. Selvtillstrækkelighed duer ikke, men ydmyghed gør. Det man har gang i, foregår ikke i egen kraft og styrke, men i kraft af noget større. Og man behøver ikke være perfekt, tværtimod. Den hollandske præst og forfatter Henry Nouwen taler om "the wounded healer", nemlig Jesus, der selv var såret af livet, men som bidrog til heling af mennesker. Han er den dybeste kraft og inspiration, når man i ydmyghed og svaghed deltager i Guds holistiske mission.

Holistisk ledelse som discipelskab

"You don't need a title to be a leader," var titlen på en bog, jeg en gang købte, men nok ikke fik læst. Selv var jeg 14 år, da jeg fik min første ledertitel: Formand i "skolelaget" (KFS-gruppen). Men jeg var klar over, at det at være kristen leder dybest set gik ud på det modsatte, nemlig at følge. Den man følger, er naturligvis Jesus, også om det kunne kræve lidt mod i starten, for eksempel ved at deltage i frivillige bedemøder på skolen inden første time. Sådan set er de offentligt synlige disciple fra Peter og videre prototypen på kristne ledere, fordi de på hver deres individuelle måder forsøger at videreføre det eksempel, vores herre og mester gav, og

underordner hver deres lederopgaver en højere autoritet.

Holistisk ledelse som lyttende samarbejde

Nogle linjer fra Tao Te Ching, en central bog for taoismen skrevet af Lao-tse, ræsonnerer med Dorthes ledererfaringer på Zanzibar og i Areopagos:

Therefore, the master acts without doing anything and teaches without saying anything.

Things arise and he lets them come, things disappear and he lets them go.

He has, but doesn't possess; acts, but doesn't expect.

When his work is done, he forgets it. That is why it lasts forever. (Tzú 2007)

Der ligger en åndelig forståelse af forandringsprocesser i disse linjer. Etableringen af Upendo og det andet dialogarbejde på Zanzibar og Bøn i Bevægelse i regi af Areopagos kan man sige meget om, men det er opstået organisk, i fællesskab, og ikke planlagt i detaljer ovenfra fra starten. Det handler om at vente på, at ting vokser frem, og erfaringen er, at det vigtige er det, der sker mellem os, det relationelle. I tråd med grundlægger Reichelts ånd ønsker Areopagos at have åbenhed og

en dialogisk tilgang til alt. Alternativet med at tvinge folk eller instrumentalisere noget for et højere mål skader den menneskelige værdighed og Guds missions troværdighed.

Holistisk ledelse og bøn

Fordi ethvert menneske er unikt, med hver sin livshistorie og personlighed, er det også forskelligt, hvordan man har det med og lever i bøn. Måske er vi vokset op med en tanke om, at bøn mest er mine ord til Gud, men vi tænker begge langt bredere nu. Vi tænker, at "hele mit liv er en bøn", ja, hvert et åndedræt er en bekendelse af, at det er "i ham, at vi lever, ånder og er". Gud ser alt, også det vi håber på og arbejder for. Vi tror, at vi lever i Gud, og at Gud lever i os, men det betyder på ingen måde, at vi kan føle os sikre på vores vejvalg i Guds mission. Klarheden kommer langt fra kun, når vi sidder i stilhed / koncentreret bøn, men lige så ofte opstår det i samspil med andre eller bliver åbent båret for os, når vi ser tilbage. Vi ser Gud i andre mennesker og i den samhandling, der er med andre. Enhver kan noget unikt og repræsenterer noget af Guds væsen, for Han har skabt enhver i sit eget billede. Derfor er andres bidrag meget værdifulde, og vi oplever, at bøn smelter over i handling. Tilliden til Gud er der hele tiden, og vi tror, han holder historien i sine hænder og inviterer os

med til at deltage i Hans mission for at synliggøre eller bringe Guds rige nærmere. Ja, han er oprettholder af alle ting. At leve i bøn er at leve mere med sit ansigt vendt imod Gud med en længsel og et ønske om "ske din vilje" i alle ting. Velvidende, at jeg ikke altid ser den selv.

Holistisk ledelse i partnerskaber

På Zanzibar oplevedes det, som at arbejdet voksede frem fra *scratch*, og de gode idéer opstod først efter, at vi havde været der et stykke tid. Især i en postkolonial kontekst er partnerskabet vigtigt, for mange samarbejdende kirker og organisationer i tidligere kolonier har fået nok af at lade sig styre fra Vesten. Nok kan det stadigvæk ske, især hvis der er penge i spil, men med stor magtfuldhed forsvinder det autentiske, for så kommer egoistiske motiver til at styre i stedet for den fælles sag. Med Upendo blev idéen først til virkelighed, da de relevante partnere kunne se sig selv i det og deltage i det fælles projekt for "det fælles bedste", som dem de var. Bøn i Bevægelse opstod også, efter at initiativtagerne havde mærket efter og opdaget, at det var et behov i samtiden, noget vigtigt i tiden, og der var nogle, som sagde, "det skal vi have mere af." Et kald er dér, hvor verdens behov falder sammen med det, vi kan, når flere går sammen, og ting

vokser organisk frem mellem mennesker, og det sker imellem os.

Når det gælder organisationsstrukturer, er ingen fejlfrie, og ingen kan gøre det selv. Derfor er det godt at se sig selv som en del af Kristi legeme (1 Kor 12,12-31) og ikke tro, at man kan trumfe egne kæpheste igennem. Og selv om dårlige ting kan ske, så kan det blive brugt til noget godt, hvilket for eksempel Josef-fortællingen minder os om (1 Mos 37-50). Denne tænkning står i kontrast til den alt for meget *top-down* praksis, der klemmer livet ud af medarbejderne internt i en organisation. I forhold til missionspartnere bliver sådan en praksis endnu værre, når vi i Nord glemmer at spørge, hvad der er vores partners behov. Netop partnerskabsmodellen har filosofiske begrundelser, så som den kollektivistiske og dialogiske *ubuntu*-filosofi: "Jeg er, fordi du er", med vægt på *interdependence* (gensidig afhængighed) i stedet for *independence* (uafhængighed). Den har også teologiske begrundelser: "I er lemmer på Kristi legeme." Vi er med andre ord en del af noget større og samtidigt afhængige af hinanden i vores forskelligheder. Som i alle relationer gælder det om at se sig som *interdependent*, hvor "*unity is strength*", "*slow is fast*", og hvor man husker: "*If you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together.*"

Holistisk ledelse er dialogisk

En grundlæggende erfaring fra min, Arngeirs, missionærtilværelse på Zanzibar var en frihed og et mandat til at tage initiativer, men uden magt til at beslutte noget. Det var i samspil med andre, at det blev afgjort om idéerne blev til noget. Der var altså en vedvarende ståen til ansvar (*accountability*), og alt foregik dialogisk. Det illustrerede, at det, som sker imellem mennesker, er det vigtige. Hvis en idé ikke går, så er det ok, for så opstår der nok en anden, *inshallah*, hvis Gud vil. De kristne på Zanzibar kunne bruge mig som en slags tovholder og pionér i dialogen med islam, men uden deres deltagelse var der intet sket, andet end at jeg fik nogle erfaringer. Heldigvis er afrikanske kristne optaget af, at arbejdet skal bære frugt, og af *legacy*, så vi var enige om at arbejde for en *varig* dialog med muslimerne. Ja, muslimerne udgjorde jo det store flertal, så hvordan skulle vi få dem i tale? Vi kunne jo ikke tvinge dem, så kontrol var helt udelukket. Derfor, for at få dem med på dialogen med os, måtte vi tage initiativer, foreslå og invitere, men aldrig med nogen skjult bagtanke eller betaling eller pres. Ved at være åbne og ærlige blev en tillid skabt. At have et færdigt koncept, som muslimer kunne deltage i, var aldrig aktuelt. Alle skulle kunne være medskabere af og se sig selv i og stå inde for

vores fælles initiativer, der i dette tilfælde som regel var offentlige dialogmøder for lokale religiøse ledere, men inden præsidentvalgene hvert femte år, også for nationale politikere. Til trods for min afmagt skete der mange ting. De skete fordi et fællesskab på tværs af religiøse skel utvungent så fordelene i at gøre noget for "det fælles bedste".

Holistisk ledelse er håbefuld

"While love across differences hopefully happens and develops." Sådan slutter min ph.d.-afhandling, med en sætning der illustrerer den lidt afventende holdning til frugterne af kristen-muslimsk samarbejde. Ja, nogle gange opstår kærligheden steder, hvor man slet ikke havde forestillet sig det. Man kan ikke tvinge kærligheden til at opstå, men håbe, at den gør. Den ikke-tvingende tænkemåde omkring målet, kombineret med et bevidst håb, kan måske være en frugtbar holdning at gå til opgaven med. Man giver afkald på kontrollen og tænker, at "Ånden blæser, hvor den vil" (Joh 3,8) og "den, der vil sikre sit liv, skal miste det" (Luk 17,33). Men visionen forbliver messiansk.

Konklusion

Der er forskel på en holistisk-åndelig og en sekulær-affortryllet ledelsesmåde. Efter oplysningstiden har man i Vesten ønsket at beherske ved hjælp af kund-

skab, men resultaterne er nogle gange voldelige og manipulerende med ekstrem udnyttelse af naturressourcer uden tanke på fremtidige generationer, for ikke at tale om ødelæggelse af andre menneskers livsvilkår og liv, fordi profit og magt har været det overordnede mål (Langås 2019, 202). Ideelt set er mennesker involveret i holistisk ledelse klar over, at vi er forbundet med skaberværket, med andre mennesker og med Gud, og ledet af en livets etik. Vores eget lille bidrag hører til i en større sammenhæng, og det er Gud selv, der har udvalgt os til at bruge vores talenter til næstens bedste og Gud til ære. Det er store ord, og de må gerne benyttes af hvem, der vil. Som tydeliggjort af Luther, er dette kald ikke blot for ordinerede præster, nonner og munke, men for enhver, der ønsker det. For dagens missionsaktører er opgaven måske som enhver missionsopgave: Analysere konteksten, gå til nøglepersoner, få en ikke-tvingende dialog frem om, hvordan man skal nå et fælles mål. Hvem er man afhængig af for at få missionen til at virke? Sammen finder man ud af det, og deltager i noget, der er større end en selv: Guds mission.

Noter

1. Antonio Gramsci, født i 1891, var en italiensk, marxistisk filosof. Han døde i fascistisk fængsel i 1937, hvor han havde udformet sin teori om hegemoni. Hans tænkning om "organiske intellektuelle" var præget af hans erfaringer i den marxistiske bevægelse (Gramsci 2011; Jones 2007, 122).
2. Areopagos hed tidligere Den Nordiske Kristne Buddhistmission. Dets stifter var den norske præst fra Arendal, Karl Ludvig Reichelt (1877-1952). Han gik, efter forbillede hos Paulus på markedspladsen Areopagos i Athen (Apg 17,16-34), i dialog med buddhistiske munke og skrev lærde værker om buddhismen, som han fik stor respekt for.

Litteratur

- Gramsci, Antonio
2011 *Prison Notebooks Volume 2*, Columbia, NY: Columbia University Press
- Johnsen, Tore
2020 *The Contribution of North Sami Everyday Christianity to a Cosmologically-oriented Christian Theology*, University of Edinburgh.
- Jones, Steven
2007 *Antonio Gramsci*, London: Taylor & Francis
- Langås, Arngeir
2019 *Peace in Zanzibar: Proceedings of the Joint Committee of Religious Leaders in Zanzibar, 2005-2013*. New York, Peter Lang Publishing, Incorporated.
- Sundkler, Bengt m.fl. (red.)
1969 *The Church crossing frontiers: Essays on the nature of mission. In honour of Bengt Sundkler*. Lund, Gleerup.
- 1968 *Nathan Söderblom: his life and work*. Lund, Gleerups.

Taylor, Charles
2009 *A Secular Age*, Harvard University
Press.

Tzú, Lao., et al.
2007 *Tao Te Ching*, Penguin Publishing
Group.

Dorthe Davidsen Langås, f. 1973, er landechef for Areopagos Danmark. Hun er uddannet lærer. Fra 1996-97 var hun volontør i Ascension House på Tao Fong Shan i Hong Kong. Fra 2002-10 var hun missionær på Zanzibar, udsendt af Danmission. Der etablerede hun diakraksis-projektet Upendo.

Arngeir Langås, f. 1970, er siden 2021 generalsekretær i Brødremenighedens Danske Mission. Fra 2002-10 var han missionær på Zanzibar, udsendt af Danmission. I 2017 forsvarede han en ph.d.-afhandling, der tog udgangspunkt i arbejdet med kristne-muslimske relationer på Zanzibar.

Organisering og meningsskabelse i mødet med hinanden og hinanden

Af Lars Møllerup Degn

Belært af sin egen udvikling som leder sammen med missionsorganisationen Areopagos og af organisationsteoretikeren Karl E. Weick argumenterer seniorrådgiver Lars Møllerup Degn i denne artikel for en dynamisk, "inkarnatorisk" tilgang til ledelse i mission. Organisering sker i en samskabelse af meningsfuldhed ud fra et fælles kald, i mødet med nye situationer og andre mennesker. Denne tilgang er også inspireret af kinesisk livsfilosofi, særligt taoismen, og står i modsætning til kontrollerende ledelsesstrategier. Det er en kollektiv ledelsesform, hvor samtalen, bønner, medvandringen og historiefortællingen former en ydmyg kultur i organisationen, der gør den i stand til at lade sig lede af Ånden og "finde stiens naturlige forløb i landskabet."

Indledning

Hvorfor er der så mange strategiplaner, der forbliver planer på et stykke papir og aldrig bliver til virkelighed? Hvorfor er stræben efter effektivisering ikke altid det mest effektive? Hvorfor kan det være mere strategisk at tænke i kultur frem for strategier? Hvordan skaber vi mening med galskaben, når vi går på arbejde, så arbejdslysten trives, og vi oplever, at vi ikke bare "lægger sten på sten", men at vi "bygger katedraler"? Kan man finde inspiration til sit ledelsesarbejde i teologien eller måske i mødet med andre livssyn?

Denne artikel er en refleksion over egne erfaringer med forskellige ledelsesformer, på godt og ondt. Jeg er nået til et sted, hvor jeg tænker, at hvis ledelsen af missionsorganisationer ikke skal stå i vejen for evangeliets egen tale, så må ledelsen lægge sine private ambitioner til side og begynde at lytte, fremfor at diktere; være medskabende i en kontinuerlig organiseringsproces, fremfor at bygge fastlåste organisationsstrukturer; og facilitere den enkelte medarbejder og afdeling til selv at handle "spontant rigtigt", fremfor at kræve, at de afventer og adlyder ledelsens ordrer.

Ledelse er en kollektiv proces, både sammen med dem, der tænker ligesom en selv, og dem, der ser og forstår no-

get helt andet. Sammen med hinanden og hin anden.

Artiklen er inspireret af mødet med organisationsteoretikeren Karl E. Weicks begreber "organisering frem for organisation" og "meningsskabelse" samt mødet med Østens filosofiske strømninger.

Min livets ledelses-skole

Da jeg i 1994 blev spurgt, om jeg ville påtage mig opgaven at etablere og opbygge et dansk sekretariat for Den Nordiske Kristne Buddhistmission (det nuværende Areopagos), havde jeg ingen tanker om, at opgaven ville komme til at bestå i en række større organisations-forandringer og fornyelser, indbefatte adskillige organisationsgenemgange og omstruktureringer, både med og uden ekstern konsulentbistand, strategiprocesser, formuleringer og omformuleringer af visioner, missioner, prioriteringsmål osv. Jeg troede ikke engang, at jeg skulle være i organisationen mere end måske 3-4 år, og at jeg derefter skulle tilbage til det fag, jeg havde uddannet mig til, nemlig sygeplejen, måske i kombination med en missionsopgave. Men sådan gik det ikke. Nu her næsten 30 år senere, er jeg stadig i Areopagos, hvor jeg gennem tiden har bestridt en række poster, både som mellemleder og konstitueret top-leder. Jeg fungerede som konstitueret

direktør for hele organisationen i 14 mdr., mens vi gennemførte en større organisationsgenomgang og endnu en omstrukturering i 2019-2020, og fungerer i dag som seniorrådgiver med særligt ansvar for vores relationer og samarbejde i Hong Kong.

Areopagos har i den tid, jeg har været ansat, ændret sig fra en lille uddøende medlemsorganisation med en halvtidssekretær ved kontoret i Oslo og mig som dialog- og landssekretær i det nystartede sekretariat i København, til i dag at være to voksende medlemsforeninger i Norge og Danmark med et bredt spekter af aktiviteter, en fællesnordisk stiftelse og en stab på ca. 20 personer fordelt på kontorerne i Norge og Danmark. Vi har også etableret en selvstændig stiftelse i Hong Kong, som vi er nært knyttet til, og med hvem vi har betydeligt samarbejde, ligesom vi har det med en række andre partnere i primært den kinesiske verden.

En sådan forandring er naturligvis ikke sket uden kampe, omkostninger, forhandlinger og kompromisser, hvilket har været en vigtig "livets ledelses-skole" for mig. I tillæg har jeg ved siden af mit arbejde taget en teologisk mastergrad ved Københavns Universitet og taget NGO-lederuddannelsen hos Frontsetter, med diplomeksamen fra Cphbusiness i strategisk ledelse og for-

andringsledelse. Jeg har således ledelseserfaringer på mange niveauer, helt fra den lille en-mands-organisation til den internationale "koncern" med stort økonomisk, politisk, strategisk og personalemæssigt ansvar.

Fra 2012-2019 var jeg landsleder for Areopagos' arbejde i Danmark, i en periode hvor medlemstallet blev fordoblet, og hvor den danske stab voksede fra 3-4 personer til 10. Det var en periode med store forandringer i aktiviteterne. Vi fusionerede med en anden nær samarbejdspartner i 2015 og skulle have de to kulturer og aktivitetsporteføljer til at hænge sammen uden at miste hverken den ene eller anden identitet. Samtidig opstod der af "egen midte" en række nye og identitetsbærende aktiviteter og tiltag, så der hele tiden skulle tænkes nyt omkring administrative processer, strukturer, beslutningsprocesser og organisering. Jeg tror, der er bred enighed i hele organisationen og staben om, at det var en god tid, med få konflikter og stor arbejdsglæde og lyst til at støtte op om også de projekter og tiltag, man ikke lige selv havde ansvar for eller var involveret i. Det til trods for, at så store forandringer godt kunne have medført frustrationer, magtkampe og tvivl om organisationens identitet, vision og mission. At vi undgik det, skyldes først og fremmest, at vi under hele processen italesatte det, der ske-

te, og knyttede det op mod "den store selvforståelse" og Areopagos' plads og berettigelse i verden. Vi ønskede og ville hinanden det godt, fordi vi så os selv og hinanden i det store billede og den fælles identitet. Vi havde et fælles kald, som vi havde arvet fra de generationer, der gik forud, så identiteten var intakt, selv om udtrykket og opgaverne ændrede sig undervejs. Og vi så og ser os selv som en del af den store Guds Mission, *Missio Dei*, Guds sendelse af sin kirke til verden.

Det kunne vi ikke have planlagt bedre selv...

I mit ledelsesarbejde – i de forskellige positioner, jeg har haft – er jeg meget inspireret af organisationsteoretikeren Karl E. Weick¹, der gav mig redskaber til og mulighed for både at *leve* og *overleve* de store forandringsprocesser med dertilhørende eksterne konsulenter utilpassede værktøjskasser, som i tidens løb har skullet agere forandringsagenter og objektive analytikere for os. Som en konsulent engang sagde til os: "Det vigtigste at huske, når man har lagt en plan, er, hvor man har lagt den." Mon grunden til, at man ofte glemmer planen og strategien væk i skuffen, er, at de alligevel ikke rigtig passer til organisationen, til omgivelserne eller opgaverne? Det var bare et fremmedelement, vokset ud af konsulenter og

toplederens hoveder og teorier, men blev aldrig integreret og gav ikke ordentlig mening for medarbejdere og medlemmer. Weick taler i stedet om "organisering frem for organisation", samskabelse, meningsskabelse og "kultur som strategi".

Jeg tænker som Weick, at verden er en uoverskuelig rodebutik. Koncepter er uholdbare over tid. Alt er under konstant forandring: kirken, samfundet, udfordringerne, mulighederne, os selv. En strategi må derfor være dynamisk, i bevægelse og under konstant forandring. Mange gange den sidste halve snes år har jeg måttet sige til mine kolleger og medarbejdere: "Det kunne vi ikke have planlagt bedre selv..." Vi forundres gang på gang over, hvordan tingene og arbejdet udvikler sig. Vi lægger strategier og handlingsplaner hvert år, men har mange gange måttet konstatere, når årsrapporten skulle skrives, at de vigtigste nybrud slet ikke var med i handlingsplanen, for vi kendte ikke mulighederne og omstændighederne, da vi lagde planen. De opstod, når vi begyndte at bevæge os, begyndte at handle. Så kom relationerne, alliancerne, ideerne, mulighederne. Og så måtte vi rette arbejdet ind efter det, gribe anledningen, træde ud på det dybe vand af umuligheder og opleve, om det ville bære eller bryde. Vi fastholdt det overordnede mål, men vejen dertil

blev ofte en helt anden end forventet. Og som oftest meget bedre. Man får en oplevelse af at gå i "gode gerninger, som Gud forud har lagt til rette for os at vandre i" (Ef 2,10). Eller med Weicks ord: "En smule strategi kan generere en hel masse – for meget strategi kan paralisere eller splintre en organisation" (Hammer, 153).

Organisation eller organisering – struktur eller proces

Weick fremhæver begrebet *organisering* frem for *organisation*. Når vi tænker organisation, tegner organisationsdiagrammer over strukturen og lægger strategi- og handlingsplaner, så er det organisationen, der analyserer og fortolker omgivelserne og definerer, hvilke behov den skal opfylde, og hvordan ledelsen indretter organisationen i forhold til, hvilke ressourcer og kompetencer de forudser, der bliver brug for til at løse opgaven, og laver en strategi og en plan for, hvem der skal gøre hvad, hvornår og hvordan. Weick påstår i stedet, at vi faktisk selv skaber omgivelserne. Eller rettere, omgivelserne er for komplekse til en tilbundsgående analyse. Derfor må man udvælge og beskrive sin egen virkelighedsforståelse, vel vidende, at den kan være forskellig fra andres. Og så organiserer vi os efter den i en konstant dynamisk proces og organisk udvikling. Denne *organisering* er ikke

stivnet i en fastlagt *organisation*, men bliver løbende tilpasset den foranderlige virkelighed, vi ser. Et sådant virkelighedssyn kommer ikke ud af ingenting eller er objektivt og neutralt. Nej, det opstår i *samskabelse*, i en samtale og samhandlen med andre, både interne og eksterne. For kirkens vedkommende naturligvis i samtale med Ånden, i bøn og tilbedelse, og i samtale med kristne brødre og søstre, så vi "sammen med alle de hellige får styrke til at fatte, hvor stor bredden og længden og højden og dybden er" (Ef 3,18). Men det sker også i samtale og medvandring med den verden, vi er i og skal tjene i mødet med mennesker af anden tro, af anden kultur og anden erfaring. For den andens erfaring gør os klogere på virkeligheden, åbner vores øjne for behov, vi ikke havde erkendt, og sider ved evangeliet, vi ikke kendte, forstod eller fik øje på tidligere.

Evangeliet er af natur inkarnatorisk

At Guds Søn blev menneske er ikke bare en romantisk julefortælling. Det er en radikal nyskabelse af virkeligheden. Det er et opgør med en dualistisk opfattelse af, at det guddommelige og det verdslige ikke har med hinanden at gøre eller er adskilte parallelle virkeligheder. Med inkarnationen bryder Guds Rige igennem ind i vores historiske ver-

den og virkelighed. Det evige bryder ind i det timelige og ændrer tiden til et før og et efter. Det er den egentlige *Missio Dei*, vi som kirke er en del af. At gøre Gudsrigets virkelighed kendt, erkendt og erfaret, til enhver tid og i enhver kultur og sammenhæng. Det kan vi kun, hvis vi er i samtale og berøring med virkeligheden uden for kirken. Og resultatet af den berøring og samtale vil altid være, at kirkens udtryk forandres og formes – det er den eneste måde evangeliets kerne om, at "Ordet blev kød og tog bolig iblandt os," kan fastholdes.

Ser vi på kirkens forskellige organisering og udtryk igennem historien, er det tydeligt, at evangeliet så at sige inkarneres (får en ny fysisk, kropslig ikklædning) til hver en tid og hver en kultur og virkelighed. Det er til forskellige tider forskellige udfordringer og spørgsmål, mennesker står med, og derfor bliver kirkens svar og handlinger (forhåbentlig!) også forskellige fra den ene tid og kontekst til den anden. Evangeliet re-inkarnerer i kirken, kan man måske sige. Helligånden er hos os og vejleder os, sådan som Jesus lovede inden sin himmelfart. Re-inkarnations-strategien kan synes konturløs, uforudsigelig, ukontrollerbar og måske uprofessionel i en management-begejstret tid, men det er i virkeligheden en opfyldelse af Jesu ord til Nikodemus: "Du skal ikke

undre dig over, at jeg sagde til dig: I må fødes på ny. Vinden blæser, hvorhen den vil, og du hører den suse, men du ved ikke, hvor den kommer fra, og hvor den farer hen. Sådan er det med enhver, som er født af Ånden" (Joh 3,7-8).

Konfucianisme og taoisme

Areopagos er en organisation, der er præget af mødet og samtalen med især de kinesiske og østlige religioner og traditioner. Jeg kan hente meget inspiration i de to kinesiske livsfilosofier konfucianisme og taoisme (udtales daoisme) samt i deres indbyrdes relation/udfordring af hinanden igennem årtusinder.

Konfucianismen lærer os respekt for de skuldre, vi står på, og de relationer, vi er rundet af, og er en del af. Intet menneske er en ø, der findes ingen "*selfmade man*". Vi er præget af den sammenhæng, vi er født ind i, og som har givet os de vilkår og muligheder, vi har. Derfor er det et stort og vigtigt element i konfuciansk prægede kulturer at ære slægten og forfædrene, landet og folket. Missionærer har til tider tolket dette som "forfædredyrkelse" og dermed som afgudsdyrkelse og hedenskab. Men ret forstået handler det om respekt for historien, relationerne og de rettigheder og pligter, man har fået i livet. Det kan godt i en folkerelig sammenhæng have afgudsdyrken-

de elementer i sig, ligesom vores egen "falden-på-halen" f.eks. over kendisser eller store politiske navne kan have det. Men det kan lige så godt være udtryk for en sund ydmyghed og taknemmelighed, vi som kirke og som enkeltpersoner kunne lære meget af. Hvad er det for en tradition, ånd, opgave og et evangelium, vi har overtaget fra tidligere slægter og er forpligtede på i vores tid? Hvad er vores organisation rundet af og henter identitet og kald fra, i mødet med vores egen generation og kontekst? Den slags samtaler og spørgsmål må en leder konstant drøfte med sine medarbejdere og sin bestyrelse, for at de sammen kan manøvrere gennem omskifteligt farvand.

Taoismen er på mange måder et korrektiv til konfucianismen. Taoismen gør ikke op med respekten for relationer og sammenhænge, men påpeger, at konfucianismens fokus på relationer og orden kan blive for rigid og kontrollerende. Både konfucianismen og taoismen har harmonien i samfund, verden og universet som fokus. Men hvor konfucianismen betoner, at hvis man respekterer sin grundlæggende rolle i relationer og samfundets organisation, så undgår man disharmoni og opnår det største fælles gode for alle, så hævder taoismen, at den som vil presse en for hård og ufleksibel organisation og orden igennem, i stedet skaber disharmoni og

modstand. Konfucianismen vælger at etablere en vej mellem to byer, rydder det, der ligger i vejen og tramper en sti op, der bliver enkel at gå på. Taoismen leder efter det naturlige forløb i terrænet, går på opdagelse efter den sti, "der allerede er der," men bare skal findes og erkendes. En "*go with the flow*"-tilgang. Taoisten leder efter Tao – tingenes indre vej, orden, essens og mening – i omgivelserne og den enkelte. Følger det naturlige forløb, "rider med på bølgen," undgår at forcere tingene i unaturlig egeninteresse og undgår dermed at skabe ubalance. Det er på mange måder en parallel til Jesus' ord om den, der ledes af Ånden: man ved ikke, hvorfra han kommer, eller hvor han går hen. Men resultaterne i hans fodspor er ægte, gode og varige, fordi de er i overensstemmelse med Åndens – eller Tao's? – vilje. Tao er et fælles begreb for kinesiske religioner, og i flere bibeloversættelser benyttes det til at oversætte Johannesprologens "*Logos*" (Ordet): "I begyndelsen var Tao, og Tao var hos Gud, og Tao var Gud" (Joh 1,1).

Meningsskabelse og fælles kald

Weick påstår, at vi altid gør det, der giver *mening* i situationen, uanset hvad der står i planen eller strategien. Det er ikke for at være ulydige eller obstruere, men det er en del af vores måde at agere på som mennesker. Vi gør ganske

enkelt ikke noget, hvis det ikke giver mening for os på et eller andet niveau. Vi handler spontant på de behov, vi ser, og reagerer på de muligheder, der opstår. Vi kan til dels styre og påvirke vores handlinger i en bestemt retning, ved en mental kraftanstrengelse, men det holder ikke længe. Motivation vokser ud af meningsfuldhed. Skal medarbejdere eller en organisation følge en strategi, skal den give mening. Visionen skal gribes og forstås, og det sker i samtalen. Vi må deles om målet og kaldet og kunne se vores egen rolle deri – ellers gør vi noget andet, helt spontant. Nemlig det, der giver bedre mening her og nu. Det vi vælger at gøre, vælger vi på baggrund af vores underliggende antagelser. Vi ønsker at dele evangeliet med andre, fordi vi har en underliggende *antagelse* om, at mennesker har en iboende længsel efter fællesskab med Gud. Vi rækker mennesker et glas vand, når vi har en underliggende antagelse om, at de er tørstige.

Det er vigtigt her at understrege, at "det, der giver mening," ikke svæver frit i luften og er helt subjektivt – at alle bare gør eller kan gøre det, der lige passer dem bedst, eller de selv synes, de skal. En organisation, et firma eller en bevægelse har jo et formål og en opgave af en art. Der findes værdier, identitet, målsætninger og visioner, som danner ramme eller miljø for menings-

skabelsen. Meningsfuldhed for den enkelte medarbejder og for grupper af medarbejdere eller frivillige, vokser ud af oplevelsen af sammenhæng, betydning, retning og tilhørighed. Denne oplevelse vokser ud af en fælles proces med italesættelse, fortællinger og historier om, hvor "vi" lykkedes eller ikke lykkedes, hvorfor vi er i verden, hvor vi stammer fra, hvilken forskel vi gør, hvilken "katedral vi er med til at bygge." Lederens rolle er først og fremmest at initiere, opmuntre og korrigere denne interne samtale og refleksion. Deraf springer den meningsfulde, spontane handling hos medarbejderen i de konkrete situationer og opgaver.

Når vi går ind i organiseringsprocessen – altså når vi begynder at "skabe vores omgivelser" frem for at analysere dem – så sker der en selektionsproces. Vi kan ikke lave en tilbundsgående situationsanalyse af, hvilke behov der er i vores omgivelser eller hos vores medmenesker. Det er uoverskueligt, og selv om vi kunne, ville vi aldrig kunne imødekomme de behov, vi dermed identificerede. Vi ville blive handlingslammende. I stedet skal vi erkende, at vi skaber vores egen virkelighedsopfattelse. Og den kan vi handle på. Den vil være farvet af, hvad vi selv holder for godt og ondt, rigtigt og forkert, sandt og falsk. Vi "kategoriserer" og vælger ud, hvilke antagelser, der er vigtige og sande for

os. Og de vil så styre vores valg, nærmest uden vi tænker over det.

Derfor er samtalen, bønner, medvandringen og historiefortællingen vigtig for os. Det former og fører os. Lederens opgave er at holde denne samtale og fordybelse levende i den vedvarende organisering af stab og arbejde. Når den fælles "sandhed" og det fælles kald lever hos den enkelte, opstår de rigtige handlinger nærmest spontant, indefra. Vi hører ofte, at "jeg vil se det, før jeg tror det." Weick vender det på hovedet og siger, at "vi ser det, når vi tror det." Altså troen/antagelsen kommer først, og den gør det muligt for os at se virkeligheden. Vores billede af virkeligheden farves af de briller, vi har på; vi finder det, vi leder efter. Taoisterne kender også til denne dynamik ("Master" er en person, der lever i overensstemmelse med Tao/Logos):

When the Master governs, the people
are hardly aware that he exists.
Next best is a leader who is loved.
Next, one who is feared.

The worst is one who is despised.
If you don't trust the people,
you make them untrustworthy.

The Master doesn't talk, he acts.
When his work is done,
the people say, "Amazing:

we did it, all by ourselves!"
(Mitchell, strofe 17)

En leders opgave er at hjælpe sine medarbejdere og medvandrere til at skabe mening i situationen. Pege på organisationens pejlemærker, identitetsbærere og endelige mål. Detaljerne kan variere, arbejdsmetoderne kan være forskellige, og vi behøver ikke forstå eller huske strategiplanen sætning for sætning. Det er *meningen*, vi skal have fat i – og den skaber vi sammen. Jeg hørte den anden dag et interview med en musiker. Han fortalte, hvordan han for mange år siden havde fået job i et orkester for en meget berømt jazzmusiker. Ved første koncert spillede denne en solo, som imponerede ham. Da han skulle tage over med sin egen solo, blev det imidlertid en katastrofe, fordi han forsøgte at efterligne det fantastiske, han lige havde hørt. Men det var ikke ham, og det kunne han ikke. Bagefter fik han at vide, at han ikke skulle efterligne. Han skulle bare spille den første tone, derefter lytte efter den næste – og først når han "hørte den" for sit indre øre, skulle han spille den. Ikke før, og ikke forceret eller u-autentisk. At være sendt i *Missio Dei* er at lytte efter den næste tone, Ånden giver, og "jazz" sig videre. Og at gøre det i et orkester af medvandrere og medarbejdere, der også trænes i at lytte til hinanden, lytte efter Åndens næste tone, inden

for den toneart organisationens historie og overordnede strategi tilsiger. Det er meningsskabelse og samskabelse. Og meningsskabelse sker i handling, når man bevæger sig ud i landskabet – ikke ved blot at tegne eller læse et vejkort. En cykel skal køre og være i bevægelse, ellers vælter den.

Kultur som strategi

Når Weick skal definere strategi, citerer han bl.a. en anden organisationsteoretiker, Edward de Bonos, som siger, at "strategi er eftertænkning af held" (Hammer, 154). Mening skabes retrospektivt, når vi kender resultatet. Når vi i Areopagos taler om, at vi strategisk arbejder ud fra tre søjler: religionsdialog, religionsstudier og kristen spiritualitet, så bygger det på vores historie og erfaring. Når vi gør noget nyt, som vi lykkes med, så skaber vi i eftertænkningen og fortællingen en strategisk tænkning, der bliver til pejlemærker for os i det fremtidige arbejde: "Det virkede, det gav mening, det gør vi mere af." Som Weick skriver: "At fortælle historier om specielle oplevelser er en måde, hvorpå mennesker gør det uforventede forventeligt og derved muligt at handle på" (Hammer, 132).

Sådan blev kirken formet, sådan blev teologien formet, sådan blev missiologien formet. Apostlen Peter oplevede en husstands omvendelse i Cornelius'

hjem, og retrospektivt blev missionen blandt ikke-jøder født i den fælles refleksion over erfaringen, som Peter havde med de øvrige apostle (Apg 10-11). Troen, teologien og strategien bygger på erfaringen. Det er væsentligt her at bemærke, at tolkning og formulering af erfaring og strategi sker i en *kollektiv ledelse*. Kristent lederskab er aldrig et *onemansshow*. Det skal ske i en samtale "med alle de hellige," hvor tingene kan prøves og lutres. Kristent lederskab handler således om at skabe en kultur i organisationen, hvor der hele tiden foregår en undersøgende samtale om, hvad erfaringerne fortæller os, hvad Ånden siger til os, hvordan vi tolker og ser virkeligheden, og hvad Gud gør i den. En kultur, hvor det værdsættes at eksperimentere, at begynde at gå og undersøge, hvor næste skridt fører hen, og hvordan næste tone lyder. En kultur, hvor ingen altid har de rigtige svar, og hvor det er i orden at forsøge, for så at opdage, at det var den forkerte vej. En kultur, hvor de små sejre, der fører i ønsket retning opmuntres og fejres, og hvor der er konstruktivt fokus på "fejl", så de bliver til læring og ikke til skyld. En kultur, hvor man ikke drives af intern konkurrence, men man ser hinanden som medvandrere og medarbejdere, hvor opgaven fremmes bedst, når alle bidrager med hver sit. En kultur, hvor lederen ikke først og fremmest træffer

beslutninger, der skal forsvares, men skaber mening og sammenhæng for den enkelte gennem samtale, nærvær og lydhørhed. "Hvis jeg træffer en beslutning, bliver det til en besættelse. Det berører min stolthed. Jeg forsvarer min beslutning og lytter ikke til dem, der stiller spørgsmål til den. Hvis jeg skaber mening, så er det mere dynamisk, og jeg lytter og er åben over for ændringer. En beslutning er noget, du værner om – meningsskabelse er en retning for den forestående periode" (Hammer, 224).

Der findes mange eksempler på "stærke" kristne ledere, der søger at presse en plan eller strategi igennem, som primært er blevet til på deres eget skrivebord, og som har til hensigt at profilere deres eget "visionære" lederskab, men som ikke er vokset ud af organisationen eller den fælles erfaring og derfor aldrig fødes eller inkarneres ind i samme. Det er som den konfucianske leder, der tramper en sti igennem landskabet i stedet for at finde stiens naturlige forløb i landskabet.

Den slags dominerende og managementagtige intentionelle kontrol er både manipulerende og kan være direkte ukristelig i sin mangel på ydmyghed og respekt for helheden, sammenhængen og tingenes indre kald.

Hvor fører Kirkens Tao hen?

Som leder i kirkelige organisationer skal man måske snarere end at benytte sådanne kontrollerede og overstyrende managementmodeller, tage ved lære af traditionen i den ignatianske åndelig vejlednings-tradition, hvor man lægger øret til jorden, mærker efter, hvad der rører sig, og hele tiden stiller spørgsmålet: Hvor taler Gud til os nu? Hvor møder vores historie, vores identitet og vores særlige kompetencer verdens behov og kirkens udfordringer? Hvor er Kirkens eller vores organisations Tao? Det er dér, vi finder vores kald som enkelt-individer og som organisation, i mødet med virkeligheden og med mennesker af andre trostraditioner og erfaringer end vores egne.

Note

1. Karl E. Weick, ph.d., er professor emeritus i psykologi og organisationsadfærd, University of Michigan. Har skrevet en række værker om organisering, meningsskabelse og organisationers indre dynamikker og udvikling, bl.a. hans genembrudsbog *The social psychology of organizing*, 1969, og bøgerne, hvor han introducerer og udvikler forståelsen af meningsdannelse: *Sensemaking in organizations*, 1995, og *Making sense of the organization*, 2001/2009. Vigtige begreber hos Weick, udover meningsskabelse og underliggende antagelser, er bl.a. "løse forbindelser" (ad hoc relationer, formelle og uformelle i organisationen); opmærksomt nærvær (mindfulness) med opmærksomhed på fejl, for at forstå og undgå dem fremover; "inactment", lære at forstå i og igennem handling.

Litteratur

Hammer, Sverri og James Høpner
2015 *Meningsskabelse, organisering og ledelse – en introduktion til Weicks univers*, Samfundslitteratur

Mitchell, Stephen
1992 *Tao te Ching*, HarperPerennial

Lars Møllerup Degn er MA i "Mission, dialog og religionsmøde" fra Teologisk Fakultet, Københavns Universitet, uddannet sygeplejerske og har taget NGO-lederuddannelsen fra Frontsetter/Cphbusiness. Har besat skiftende mellemleder- og lederstillinger i Areopagos siden 1994 og er i dag seniorrådgiver og ansvarlig for organisationens arbejde og relationer i Hong Kong. Er gift på 30. år med Ellen, med hvem han har 4 voksne børn.

Resonans som tilgang til forandring i organisationer og kirker

Af Dorte Kappelgaard

I denne artikel drøfter ph.d.-studerende og udviklingskonsulent Dorte Kappelgaard, hvordan vi kan skabe forandring i organisationer (og kirker) ud fra det forhold, at vi står i en levende, åben relation – resonans – til vores omverden og til Gud, fremfor gennem en formålsrationel, resultatstyret tilgang. Kappelgaard introducerer sociologen Hartmut Rosas tanker om resonans og problematiserer i lyset heraf en formålsrationel tilgang til udvikling. Derefter fremlægger hun fire konkrete perspektiver: Resonans som orienteringspunkt for realisering af organisationens formål; at skabe mellemrum i organisationen, hvor resonans kan opstå; at skabe resonans med frivillige frem for at kontrollere dem; at bevare resonans som leder.

Det er et vilkår i en kirkelig organisation som i andre sammenhænge, at det ikke er muligt at have fuld kontrol over det, der kommer til at ske. Planlagte begivenheder kan mislykkes, fordi uforudsete begivenheder blokerer eller rydder dagsordenen. Der opstår en pandemi, en samarbejdspartner opsiges samarbejdet, eller sygdom medfører, at nye midlertidige medarbejdere skal oplæres. Uventede muligheder kan opstå, som kalder på, at man nedprioriterer andet, så det nye får den nødvendige plads og opmærksomhed. Man kan være nødt til at bevæge sig ud i et ukendt felt, hvor man må lytte og eksperimentere sig frem til det, der fungerer.

Hvis der er pres på økonomien, hvis eksterne fondsmidler kræver målbare resultater, eller hvis et bagland ønsker at se den type virkning, de selv værdsætter, kan det være vanskeligt at bevare åbenheden. Det kan være udfordrende at standse op og at spørge, hvor noget er i bevægelse og måske kræver yderligere opmærksomhed i relation til det kirkelige formål, man er sat i verden for som organisation. Dette gælder ikke mindst, hvis spørgsmålet eller svaret leder til en søgen efter nye veje at gå, som ikke nødvendigvis afføder forudsigelige og hurtige resultater.

Den tyske sociolog Hartmut Rosas begreb *resonans* kan være en hjælp til at

stå i den spænding, det er at lægge til rette for noget, som man ikke kender udfaldet af. Udgangspunktet er, at vi som mennesker grundlæggende har brug for og kan stå i en levende relation til vores omverden, hvor vi bevæger og lader os bevæge, for eksempel over for andre mennesker, naturen, det vi arbejder med, eller Gud. At der er tale om en relation, indebærer, at vi ikke har *kontrol* over vores omverden, vi er derimod *deltagende* i verden.

Først vil jeg præsentere resonansbegrebet hos Rosa. Dernæst vil jeg stille det overfor en formålsrationel tilgang til organisationsudvikling, hvor virkning tillægges værdi efter, om den kan måles og vejes samt gøres forudsigelig og kontrollerbar. I resten af artiklen vil jeg give en række perspektiver på, hvordan resonansbegrebet kan være til inspiration i kirkeligt organisationsarbejde.

Resonans

Resonans betegner oprindeligt de svingninger, der skaber en tone mellem to selvstændige enheder, for eksempel de to stænger på en stemmegaffel. Svingningerne er usynlige, men de bevæger noget i de to enheder, som de opstår imellem; de to enheder påvirkes, så der kan aflæses en fysisk forandring med dem.

Blandt andet Rosa anvender dette fæ-

nomen som en metafor for menneskets medfødte mulige forhold til verden. Mennesket er født med en evne til at stå i et forhold af *resonans* til dets omverden, mener han. Resonans opstår i relation til noget, der er *andet* og fremmed (Rosa 2021, 191ff). I mødet med det andet eller den anden lader man sig berøre og responderer på sin egen måde. Ved at bringe sig selv i spil i relationen bliver man åben for at blive en lille smule forandret, *transformeret*, dog uden at miste sig selv.

Man kan ikke beslutte sig til at opleve resonans, ligesom man ikke kan fremtvinge resonans hos den anden. Dermed er den delvist ukontrollerbar. *Den anden* eller *det andet* er grundlæggende uden for ens kontrol. Man kan kun søge at lægge til rette for, at den kan opstå. Man kan sætte sig til at læse en bog, men ikke vide, om den vil berøre én. Man kan række ud til et andet menneske, men ikke vide, om man kommer til at tale forbi hinanden eller nå hinanden. Man kan være tilgængelig for, at resonans opstår, og man kan opsøge situationer, hvor der er mulighed for, at den opstår, men man er ikke herre over, om det sker. Hvis man objektgør og forsøger at kontrollere et menneske eller en omstændighed, risikerer man, at de unddrager sig og i sidste ende vender sig mod én (Rosa 2020).

Gud er den ultimativt anden, den ukontrollerbare, mener Rosa, fordi han ikke lader sig manipulere. Det er muligt at stå i relation til ham, selv når man ikke umiddelbart føler det, netop fordi han er en anden end éns egen oplevelse eller tanke om ham. Bøn kan oplagt forstås som en form for resonans, påpeger sociologen i en form for sidebemærkning i sin seneste bog (2020). Resonansen er mere grundlæggende end oplevelsen af den.

Rosa taler mere overordnet imod et menneskesyn, der hævder, at menneskets relation til omverdenen grundlæggende består i en kamp om ressourcer (2021, 33). Han beskriver det som muligt at se verden som tom og tavs og som et objekt, der skal manipuleres til at give én noget, så man ikke taber konkurrencen om overlevelse. Det er også muligt at møde verden i tillid til, at man hører til i den og kan stå i en åben relation til det, der omgiver en. Hvilken tilgang, man har, er helt afgørende for den måde, man møder verden på.

Rosa anvender ikke resonansbegrebet specifikt i forhold til en organisatorisk kontekst, men jeg mener, begrebet kan bidrage med en række nyttige perspektiver i denne sammenhæng og udfordre den formålsrationelle tilgang, som let kan snige sig ind i vestligt organisationsarbejde, ikke mindst når der

er ønsket om forudsigelige resultater. Først skal dette formålsrationelle derfor drøftes.

Formålsrationel tilgang til organisatorisk arbejde og udvikling

Forestillingen om, at det er muligt at skabe forandring ved at tage beslutninger, lægge planer og realisere disse som planlagt, har gennemsyret den vestlige verden på mange måder. Dette kan kaldes en formålsrationel tilgang til udvikling. Ifølge sociolog Steen Marquard Rasmussen bygger

rationel strategisk ledelse (...) på tre forudsætninger: For det første har man på forhånd sat sig et mål, som det gælder om at nå gennem en aktivitet; de rette midler kan jo først vælges, når man kender målet. For det andet skal det ved processens afslutning kunne måles, i hvilken grad man har nået sit mål. Og for det tredje skal det kunne måles, om man anvendte den korteste vej til målet. (Rasmussen 2008, 39)

Den formålsrationelle tilgang er imidlertid forbundet med en række problemer, påpeger Rasmussen. For det første ved man ikke altid, hvilket mål det er oplagt at forfølge. Hvis man når et andet mål, som er mere relevant, end

det oprindeligt opstillede, er det da en falliterklæring, eller kan tilgangen til udvikling rumme en sådan erkendelse og give plads til reorientering? For det andet er det ikke sikkert, at indsatsens udkomme kan måles. Man risikerer at overse væsentlig forandring eller ikke at give den plads, hvis den ikke passer til de opstillede indikatorer. For det tredje er det ikke altid, at den mest direkte vej til at nå frem til det ønskede mål er den mest relevante. Det er muligt, at man ved at eksperimentere, acceptere nogle omveje og give plads til mindre strømlinede processer rent faktisk finder frem til de idéer, der er virkningsfulde på lang sigt.

Ser vi på en organisatorisk kontekst, kommer den formålsrationelle tænkning oplagt til udtryk, når ledere sætter mål, lægger en plan og beder medarbejdere om at nå i mål på den forventede måde. Den kan være nærliggende også for kirkelige organisationer, hvis der eksisterer et pres for at leve op til de forventninger om dokumenteret forandring, som fonde og donorer forventer. Organisationen kan være bundet op på konkrete mål, virkning, indikatorer m.v., som er formuleret i en ansøgning om fondsmidler. Fonde ønsker at sikre sig, at midler bliver anvendt på måder, der er relevante, rationelle og virkningsfulde. Organisationens aktører kan også af sig selv søge at sikre synlig,

målbar succes ved at benytte fastlagte strategier, som man har tillid eller forventning til.

En transparent strategi kan bidrage til at sikre tydelighed omkring forventninger til medarbejdere samt forudsigelighed og tryghed. Men udfordringen ved en rent formålsrationel tilgang til organisationsarbejde og -udvikling er, at den bygger på en forestilling om en forudsigelig verden.

Den begrænser handlemulighederne til dem, som centrale aktører forudser, frem for at være reelt inddragende. Det kan fremme en tænkning om de berørte som potentielle forbrugere, der skal tiltrækkes, eller som passive modtagere uden selvstændige, værdifulde perspektiver og bidrag. En løbende overvejelse kan være, om der er kontrast mellem organisationens formelle menneskesyn og den tilgang til deltagere og medlemmer og omgivelser, der praktiseres. Forestillingen om en levende, virkende Gud kan også give anledning til overvejelse om, om der er plads til det uventede, der måtte opstå.

Et udbredt alternativ til en formålsrationel tilgang til forandring er "agil" (smidig) forandringsledelse, som handler om at erkende, at virkeligheden forandrer sig, og at det kræver kontinuerlig tilpasning af strategien. Dweight Zscheile, der er teolog og menigheds-

forsker ved Luther Seminary, Minnesota, henter inspiration i denne tænkning i sin tilgang til kirkeudvikling og kirkeplantning (2015).

Har man et kristent værdigrundlag, er der imidlertid mere på spil end erkendelsen af, at den virkelighed, man agerer i, er i bevægelse. I det følgende vil jeg give en række bud på, hvilke mere konkrete perspektiver, resonansbegrebet kan kaste på en kirkelig-organisatorisk sammenhæng.

Resultatorienteret eller i søgen efter resonans?

Det første perspektiv handler om realisering af organisationens formål. For en leder, der har ansvar for at få en organisation til at fungere, for at undgå røde tal på bundlinjen osv., kan det være forbundet med ambivalens at tale om resonans. På den ene side kan man som leder eller bestyrelse have et ønske om, at der opstår resonans mellem ansatte og frivillige, ansatte og samarbejdspartnere, projektledere og deltagere og mellem mennesker og Gud eller andre mennesker. På den anden side er der typisk behov for at nå i mål og leve op til forventninger hos eksempelvis bagland, fonde og ikke mindst én selv.

Det kan synes svært at stille noget op med resonansbegrebet, netop fordi man netop ikke kan planlægge og in-

strumentalisere resonans. Tilgangen kan opleves udfordrende eller ligefrem utopisk.

Men vi kan også vende problematikken om. Hvis en organisation oplever at bevæge sig i et uoverskueligt landskab, eller i et landskab, der forandrer sig konstant, og det er vanskeligt at vide, hvilken vej man skal gå, kan resonans spille en rolle som et orienteringspunkt. At være opmærksom på, hvor der opstår resonans, og at understøtte dette, kan udgøre en måde at orientere sig på. Det handler om at standse op og forholde sig lyttende til organisationens berøringsflader med den kontekst, man arbejder i. Hvor er der noget, der bevæger sig og har en egen værdi? Hvad kalder på at blive udforsket og udfoldet? Hvilken læring er der at hente fra små eller store overraskende situationer, uanset, hvor perifere de er i forhold til organisationens ledelse? Projicerer man sin egen forhåbning ned over deltageres oplevelser, eller lader man dem komme til orde og dermed korrigere én selv? At lytte efter resonans kan være både skræmmende og befriende, fordi det ikke handler om at iscenesætte og skabe, men om at gøre sig tilgængelig over for det, der rører på sig. Det kræver en ydmyg bevidsthed om ikke at vide, præcis hvad man kommer til at finde, og en villighed til at lade sig bevæge i mødet med det, man

opdager. Ikke sådan at man mister sin egen fornemmelse for, hvad der er væsentligt, men tværtimod at man bringer den i spil i mødet med de historier, man hører, og giver plads til besindelse og eftertanke. I en kristen tradition kaldes dette at "skelne" eller "skønne", et udtryk der anvendes langt oftere på engelsk ("discern") (Rom. 12,2).

Her kunne et grundlæggende spørgsmål lyde: Hvor er der sket en nok så lokal og enkel transformation, som relaterer til organisationens formål, og hvordan kan organisationen understøtte og give plads til mere af dette?

At skabe mellemrum i organisationen

Et andet perspektiv, som resonansbegrebet giver, angår at give plads til, at resonans kan opstå blandt engagerede på alle niveauer af organisationen. Man kan ikke beslutte, at der skal opstå resonans i eller ud fra en organisation, men man kan lægge til rette for, at den lettere kan opstå. Det kan både handle om at skabe mellemrum i kalenderen uden ydre formål eller planlagte begivenheder og om at skabe anledninger til resonans gennem konkrete tiltag.

Hvis man står i omstruktureringer i en organisation, hvor man arbejder med målstyring, sætter formelle tidsrammer for konkrete opgaver osv., er det en

implicit udfordring, at man kan komme til at fjerne de "mellemrum", hvori væsentlige ting finder sted, som man ikke har forudset, og som ikke anerkendes som en del af arbejdsdagen. Disse mellemrum kan være de øjeblikke, hvor der opstår resonans, som giver mening, idéer eller tilhørsforhold, som har betydning for alt det øvrige arbejde, men ikke tæller i regnearket. Grundlæggende handler det om at søge at lade struktur og styring afspejle den grundlæggende tilgang til mennesket som skabende og relationelt.

Det kan samtidig være relevant proaktivt at skabe konkrete anledninger til, at resonans opstår, hvor det ikke finder sted af sig selv. Det kan være et kalendersat møde uden dagsorden, hvor der er plads til at lade tanker og idéer flyve, spørge ind til hinandens konkrete erfaringer den seneste tid og til at bringe andet ind i samtalen, som viser sig relevant. I nogle organisationer er der tradition for at holde en andagt og bede Fadervor eller synge en salme. Man kan gå en tur sammen i en park en gang om måneden uden dagsorden og tale om øjeblikke med aha-oplevelser den seneste måned. Man kan læse en bibeltekst sammen og reflektere over, hvad man studser over, og hvilket lys det kaster over de situationer, man står i (her kan hentes inspiration i den ignatianske tradition). Man kan sætte sig for hver

tredje måned at besøge eller invitere og lytte til nogle af de personer, man ønsker at se bevægelse hos, uden andet formål end at lytte og søge at forstå deres livsverden. Ritualer kan forældes, og det kan være relevant at tage en fælles drøftelse på en arbejdsplads eller i en frivilligruppe, om hvilke fælles ritualer der kan være meningsfulde og mulige her og nu.

Ansatte og frivillige tog resonans med hjem fra parken – en case

I det følgende vil jeg give et eksempel fra et udviklingsprojekt, der indgik i mit ph.d.-projekt.¹ Eksemplet illustrerer det kreative potentiale, der ligger i at skabe mellemrum i organisationen, hvor der er plads til, at individuelle og fælles oplevelser af resonans kan udspille sig.

En gruppe ansatte og frivillige i en lokal kirke i folkekirken havde sat sig et mål, som de havde mange idéer til og holdninger omkring, men når det skulle blive konkret, tøvede de. Her lå løsningen et sted, der var uventet for både dem og mig. Vi gik en tur i en lokal park. Jeg bad gruppens deltagere om at finde noget i parken, der vækkede deres undren. Én fandt en bold, der flød på en dam. Han overvejede, om kirken lignede den. Der havde været en leg i gang engang, som var svær at

få øje på nu. Der var ingen vej tilbage, og det var ikke tydeligt, hvilken leg der kunne opstå i stedet. En anden fandt et skilt, hvis ordlyd var udvisket af vind og vejr. Han sagde, at det var sådan, kirken ikke skulle blive, en tom skal, der havde glemt sit budskab. En tredje pegede på spor fra et dæk i noget mudder. Han var optaget af, hvilke spor han satte, når han opholdt sig i kirken. Efter øvelsen gik vi sammen gennem parken, idet jeg opfordrede deltagerne til at dele tanker om lokalsamfundet og efterfølgende om, hvad der gav mening til deres hverdag.

Da vi kom tilbage til kirken, fortalte de frivillige, at disse øvelser havde ramt noget af det, de selv havde brug for. Der var opstået en særlig indbyrdes nærhed og samtidig frihed til at lade tankerne løbe, en opmærksomhed på naturen m.v. I lyset af Rosas begrebsramme er det nærliggende at beskrive det som resonansoplevelser. Den ene var optaget af den eksistentielle samtale med de andre, som for ham var endnu relativt fremmede mennesker. Den anden var optaget af det lokale fællesskab, som gåturen skabte basis for. En ansat fik idéer til, hvordan han kunne se på sit arbejde på en ny måde og være tilgængelig for de øjeblikke af nærvær med forbigående i kirken, der løbende opstod. Sognepræsterne overvejede, hvordan man kunne styrke

denne type samtaler internt blandt ansatte og menighedsråd for at opbygge en mere deltagende kultur og en større indbyrdes forståelse.

Selv hvis der ikke var opstået nye idéer, var der blevet skabt et styrket fællesskab, en større tryghed og ligeværdig deltagelse, hvor nogle blev mindre optaget af at komme til orde og forholdt sig mere lyttende, mens andre netop turde begynde at tage ordet.

Hvis man skaber sådanne mellemrum, er det værd at overveje, om der er en tilpas grad af tryghed og en tilpas grad af åbenhed. Hvis rummet ikke er trygt, og folk eksempelvis ikke ved, hvad de skal gøre af sig selv, opstår der næppe resonans. Hvis der er en meget tydelig plan for, hvad der skal ske, rettes fokus mod at følge planen frem for at være nærværende. Det er et spørgsmål om dømmekraft, både i planlægningen men også i situationen, at sørge for, at der er en tilpas grad af tryghed og åbenhed, hvor der ikke lægges pres på situationen, for at der skal opstå noget bestemt.

At se frivillige som selvstændige medskabere

Et tredje perspektiv i organisationer, hvor frivillige er involveret, er at overveje, om der er mulighed for at skabe anledninger til, at resonans kan opstå,

frem for at have en dagsorden for, hvad man vil med de frivillige.

Frivillige kan blive reduceret til objekter for bestemte målsætninger, man har sat fra centralt hold. For det første kan det i sig selv stride imod det menneskesyn, organisationen repræsenterer. For det andet mister organisationen det, der kan opstå ved at give plads til, at resonans opstår og påvirker et frivilligt initiativ til at bevæge sig i andre retninger end først antaget, fordi det giver mening. Hvis ledere og andre ansatte tilgår den frivillige som en brik, man kan styre, og som har til opgave at udleve disses ambitioner, har man frataget dette menneske sin menneskelige fremmedhed og ukrænkelighed som en anden, som man grundlæggende står i relation til snarere end bruger.

Resonansbegrebet forsvaret den andens ukrænkelighed. At den anden unddrager sig i mødet med forsøget på kontrol, sådan som Rosa beskriver, ses i denne type kontekst oplagt ved, at initiativrige frivillige og ildsjæle fjerner sig fra organisationen. De søger steder hen, hvor de får lov at udfolde sig som deltagende medskabere, der responderer på det, der vækker resonans hos dem. De er ikke engagerede for ledelsens, men for sagens skyld. Dette forhold beskrives blandt andet af religionssociologen Grace Davie i relation til

kirken. Hun peger på, at der er sket en individualisering, som gør, at kirkegængerne ikke tilknytter sig institutionen, men det umiddelbart erfarere indhold (Davie 2006, 281).

Dette kalder på at sætte fokus på organisationens grundlæggende eksistensberettigelse og formål, i dialog med frivillige, på måder så disse kan se, hvordan formålet kan udspille sig kontekstuel. De frivillige kan have blik for, hvad der kan opstå resonans i forhold til, på måder som understøtter organisationens grundlæggende formål. Det er ikke altid muligt at vide, hvori behov og potentiale består, og hvilken hjælp der er behov for. Det kan være vanskeligt at forudse, hvilke ildsjæle der vil blive involveret i et projekt, hvilke ressourcer de kan inddrage, og hvilke behov de ser. Det samme gælder, hvis det er tanken at inddrage målgruppen for organisationens indsats radikalt. Det kræver et spillerum, som ikke må være for snævert i udgangspunktet.

Lederens personlige resonans med verden

Endelig kaster resonansbegrebet, for det fjerde, et interessant perspektiv på lederens eget forhold til sit arbejde. Som Rosa beskriver, kan man have en oplevelse af, at ens arbejde er levende og så at sige taler til én, en diagonal form for resonans. Man kan også ople-

ve at miste resonansen i forhold til sit arbejde. Dette kalder ikke nødvendigvis på at sætte sig nye mål og kaste sig ud i mere aktivitet, men på at udsætte sig selv for anledninger til resonans på andre måder. Dette skal ikke forstås instrumentelt som et pres for at skulle opnå noget bestemt, men at udsætte sig selv for noget, som måske kunne tale til én. Der kan være tider, hvor det, man har brug for, er at besinde sig på det væsentlige, opholde sig ved det sammen med andre eller for sig selv og lade sig forme i mødet med det. Der kan også være behov for overhovedet at lade sig møde af noget. Det kan være mennesker, kunst, litteratur, naturen, et kirkerum. At undlade at sætte sig et mål og blot udsætte sig for noget.

Rosa peger selv på det befriende i, at Gud som den ultimativt ukontrollerbare men ikke uopnåelige hverken kan manipuleres til at henvende sig eller er begrænset til vores erfaring af ham. Der er et tilsagn og et løfte om, at han kommer os i møde i det, der er, uafhængigt af vores indsats. Denne tanke i kristendommen er radikalt fremmed i en verden, der på mange måder domineres af formålsrationelle principper, der bygger på tanken om at bemestre verden.

At have en grundlæggende tillid til bærende, skabende, opretholdende

kræfter i verden kan give mod til at stille sig tilgængelig, afsøgende, eksperimenterende og lyttende over for en ukontrollerbar verden i bevægelse og derigennem finde veje, der rækker ud over det, vi kunne have regnet ud på forhånd og uden garanti for udfaldet, fordi det ikke er vores tilhørsforhold i verden, der er på spil.

Note

1. Min ph.d.-afhandling handler om som konsulent at understøtte den lokale kirke i at udvikle kontekstuelle kirkelige praksisser.

Litteraturliste

Davie, Grace

2006 "Religion in Europe in the 21st

Century: The Factors to Take into Account". *European Journal of Sociology* 47 (2), s. 271-296.

Rasmussen, Steen Marquard

2008 *Menighedsrådsvalgets betydning og tilslutning*. Perspektiv på folkekirken, nr. 1. Landsforeningen af menighedsråd.

Rosa, Hartmut

2020 *Det ukontrollerbare*. Frederiksberg: Eksistensen.

2021 *Resonans – En sociologi om forholdet til verden*. Frederiksberg: Eksistensen.

Zscheile, Dwight

2015 "Disruptive Innovation and the Deinstitutionalization of Religion." *Journal of Religious Leadership* vol. 14, 2, s. 43-63.

Dorte Kappelgaard er sociolog, ph.d.-studerende og udviklingskonsulent ved Kirkefondet. Hun har tidligere arbejdet med foreningsudvikling i sociale foreninger. I Kirkefondet arbejder hun med kortere og længere udviklingsforløb i lokale kirker og provstier i folkekirken.

Det indre kompas i en verden af forandringer

Af Johannes Lind Pedersen

Den ignatianske spiritualitet kan beskrives som en måde at leve i relation til Gud på for den, der er på vej. Retræteleder Johannes Lind Pedersen fortæller i denne artikel om Ignatius af Loyolas vej fra at være stræbsomt selvoptaget til at blive opmærksom på bevægelserne i sit sind og "eftersmagen" af sine drømme. Med baggrund i egne erfaringer drøfter han dernæst, hvorledes den ignatianske spiritualitet med dens åndelige øvelser er relevant for ledelse i mission i dag: Vi får et indre kompas og pejlemærker, som hjælper med at finde vej og træffe valg som ledere. Kontemplation inspirerer således til et aktivt engagement i andre, i verden og i skaberværket.

Med denne artikel ønsker jeg at lægge op til refleksion over, hvorvidt og hvordan kristen spiritualitet har relevans for dig, der arbejder med ledelse og mission. Kan det være aktuelt for dig at beskæftige dig med kristen spiritualitet i dit arbejde med at finde vej og træffe beslutninger i en verden, der er under konstant forandring? Og kan Gud have lagt noget i dit indre, der kan være med til at give retning i ukendt terræn?

Inspirationen til denne artikel har sit udspring i min egen vandring og mine egne erfaringer af ignatiansk spiritualitet. Det er den spiritualitet, der er blevet kilden til udviklingen af Ådalen Retræte, som min hustru Heidi og jeg i 2010 var med til at tage initiativ til

og nu leder. Artiklen skal således ikke læses som en udtømmende teologisk redegørelse for ignatiansk spiritualitet, men som en smagsprøve på nogle af de elementer fra den ignatianske spiritualitet, som jeg har fundet hjælpsomme i mit eget arbejde med "at finde vej" i livet – og i mødet med andre, der er på vej.

Lad mig som udgangspunkt definere, hvad jeg mener, når jeg bruger udtrykket "spiritualitet". I den katolske tradition bruges "spiritualitet" som et udtryk for *en måde at leve i relation til Gud* på. Den ignatianske spiritualitet kan beskrives som en spiritualitet for *den, der er på vej*. Ignatius refererer til sig selv som "pilgrimen". Han bragte

spiritualiteten ud af klostrene og ud blandt almindelige mennesker – i deres praktiske liv, fulde af længsler, behov og valg. Med et nutidigt begreb kan man sige, at det er en *holistisk* spiritualitet, der inddrager hele mennesket: ånd, sjæl og legeme – følelser, tanker og krop.

Skandinavien opdager ignatiansk spiritualitet

Ignatius af Loyola levede fra 1491 til 1556 – samtidig med Luther – i en tid med store forandringer på alle områder i samfund og kirke. Ignatius var på mange måder en reformator, men valgte at blive i den katolske kirke og medvirke til forandringer indefra. Indtil for nylig har det ikke været en flatterende historie, der har været hæftet på Ignatius i det lutherske Norden. Reformationen efterlod en historie om Ignatius og hans efterfølgere, jesuitterne, der forbandt dem med modreformationen. På trods af det, er der i de skandinaviske lande igennem de seneste 50 år sket en genopdagelse af den form for spiritualitet, som Ignatius repræsenterer. I Norge og Sverige har mødet med arven efter Ignatius været til stor inspiration for indflydelsesrige kristne forfattere som Edin Løvås og Magnus Malm m.fl.

Men hvad har en spiritualitet, der tager sit udgangspunkt i en mand, der levede i 1500-tallet, i en anden tid og

under helt andre omstændigheder, at sige os om ledelse og mission i dag? For at finde svar på dette spørgsmål, må vi forholde os til, at ignatiansk spiritualitet i høj grad kan beskrives som en erfaringsbåret spiritualitet. Derfor kan det være hjælpsomt at se på, hvem Ignatius var, og hvilke erfaringer der formede ham til den, han blev.

Fra karriererytter til Kristus-efterfølger

Når Ignatius ser tilbage på sin ungdom, beskriver han sig selv som en lykkeridder, og hvad vi i dag ville betegne som en *Don Juan*. Han blev født i en lavadelig familie i Baskerlandet i Spanien som den 13. i en søskendeflok. Familien var ikke velstående, og Ignatius befandt sig langt nede i søskenderækken, så skulde han blive til noget, måtte han selv tage affære. Som ung var han besat af tanken om at skabe sig et navn, vinde berømmelse og rigdom. Vejen dertil gik igennem faderens kontakter ved hoffet, der åbnede vejen til et dannelsesforløb som ridder og soldat. Ignatius fik smag for det søde liv ved hoffet og dagdrømte om lykke og berømmelse, men ikke mindst om at vinde en vis kvindes gunst. En kvinde, som han beskrev som værende langt over hans stand og værdighed. Han beskriver sig selv som selvoptaget, ærekær, kvindeglad, opfarende og som en dagdrømmer. Som 30-årig

befinder han sig i et slag mod franskmændene ved byen Pamplona. Alle andre end den selvoptagede, ærekære Ignatius vil overgive sig, men Ignatius opildner sine mænd til at kæmpe, indtil han selv bliver ramt af en kanonkugle og falder til jorden med begge ben svært beskadigede. Franskmændene indtager byen men imponeres af Ignatius' mod og lader ham fragte hjem til forældrenes gods i Loyola.

Her begyndte en lang vandring for Ignatius. Sygelejet fik en uvurderlig betydning for ham. I flere uger svævede han imellem liv og død. Hans ben var blevet nødtørftigt sat sammen, men særligt det ene var deformt. Da Ignatius kom til sig selv, beordrede han lægerne til at bryde benet op igen og sætte det sammen, så det så pænere ud. Hans ego kunne ikke leve med et skævt ben! Hans forfængelighed fyldte mere end alle smerterne og faren for at miste livet. Da han begyndte at komme til sig selv, kedede han sig bravt. Han bad om at få noget at læse i, helst nogle af datidens helteberetninger om ridere og prinsesser, men fik i stedet de eneste bøger, der fandtes på familiens gods. En bog om Kristi liv og en bog om helgenerne. Det blev et vendepunkt for Ignatius, og han opdagede noget af det, som senere blev kendetegnende for den spiritualitet, der voksede frem hos ham.

Han "lægger mærke til" de bevægelser, som finder sted i sindet. Et udtryk, som han vender tilbage til gang på gang, når han senere taler om at "træffe valg" eller "bedømme ånderne", som han beskriver det. Han var stadig selvoptaget og tænkte ved sig selv, at hvis den hellige Frans af Assisi kunne tjene Kristus med udholdenhed, så kunne han, Ignatius, gøre det endnu bedre! Her gør Ignatius en opdagelse, der bliver skelsættende for ham. Han begynder at "lægge mærke til eftersmagen." Når han drømmer om heltegerninger og berømmelse, føler han sig opstemt i øjeblikket, men efterlades med en følelse af tomhed. Når han derimod drømmer om det, han skal gøre i tjenesten for Kristus, oplever han en længsel og en følelse af mæthed, der bliver hos ham. Det bliver Ignatius' første spæde erfaringer med det indre kompas. Han sammenligner "følelsen af tomhed" med "følelsen af mæthed."

Sygelejet varer ni måneder. Da han begynder at genvinde sine kræfter, er han fast besluttet på at følge Kristus, selv om han nok ikke er helt klar over, hvad det betyder. Han beslutter sig for at drage afsted på en pilgrimsrejse til Jerusalem. På vejen gør han holdt i Montserrat, hvor han, efter en nats bøn i kirken, lægger sit sværd ved en statue af Maria og lover at tjene hendes søn. Han forlader kirken om morgenen og

forærer sine fine klæder til en tigger, iklæder sig en enkel lærredsdragt og begiver sig afsted til fods til en nærliggende by, Manresa. Her slår han sig ned i en hule udenfor byen, hvor han opholder sig i flere måneder. Månederne i hulen bliver skelsættende. Her møder Ignatius sin selvoptagethed og sin synd. Han søger hjælp og vejledning i et nærliggende kloster, men igennem flere uger drages han ned i mismod og skam, møder sin egen utilstrækkelighed og opgiver alt håb. Døden synes mere tillokkende end livet. Han er hård ved sig selv og lever i streng askese, men med tiden går det op for ham, at han ikke selv kan frigøre sig fra sin fortid og skyldfølelse. Han beskriver, hvordan han mødes af Guds ubetingede nåde og kærlighed – midt i mørket. Igen får han øje på de indre bevægelser og taler om "det, der drager ham i retningen af Gud" og "det, der driver ham væk fra Gud."

Igen gennem månederne i Manresa veksler han imellem at tage sig af fattige og syge og at bede og meditere over de bibelske beretninger med særlig fokus på fortællingerne om Jesus. Her begynder han at skrive sine erfaringer ned. At "lægge mærke til" tanker og følelser, at notere dem ned og at reflektere over dem i bøn og meditation, bliver en vigtig del af hans udvikling.

Mange af de erfaringer, som Ignatius gør sig igennem de ni måneder i hulen ved Manresa, bliver grundlaget for den spiritualitet, som han efterlader sig: samspeilet mellem det indre og det ydre liv, oplevelsen af at komme i kontakt med sine dybeste længsler, at tage længslerne alvorligt, at lære at skelne mellem "det centrale og det perifere", at opleve frigørelse fra det, han tidligere var afhængig af: ros og ære – i det hele taget at finde sit indre kompas og lære at lytte til det. En central erfaring for Ignatius er, at spiritualitet i langt højere grad må give plads til "både-og" end "enten-eller". Det, der drager mig i retning af Gud, drager mig også i retning af at blive et mere helt menneske.

Noget andet, der kendetegner Ignatius og hans spiritualitet, er bevidstheden om "at være på vej". Han var bevidst om, at stoltheden og selvoptagetheden altid lurede i baggrunden, og at frigørelsen var forbundet med en vandring. En vandring, der har visse pejlemærker og beslutninger, som former vejen frem. Men også en vandring, der til stadighed medfører en dybere erkendelse af sig selv og et dybere fællesskab med den Kristus, som han følger efter.

"At lægge mærke til" og "kontemplativ i aktion"

Da Ignatius forlader Manresa begynder han at følges med andre. Han samtaler,

lytter og skriver det ned, som han "lægger mærke til". Han reflekterer over egne erfaringer og de erfaringer, som han lægger mærke til hos andre. Han træffer gode beslutninger, og han træffer dårlige beslutninger. Han reflekterer over begge dele og lægger mærke til "eftersmagen". Alt det noterer han. Efterhånden tager notaterne form af en lille bog, som bliver til en meget vigtig del af den arv, som Ignatius har efterladt sig: "De Åndelige Øvelser" (DÅØ, på engelsk: *The Spiritual Exercises of Saint Ignatius of Loyola*). Bogen kan bedst beskrives som en form for guide til den, der vejleder "en pilgrim" igennem den strukturerede 30-dages retræte, som også kaldes "De Åndelige Øvelser".

DÅØ bliver et fundament for den bevægelse, der opstår omkring Ignatius. Øvelserne er åndelige i den forstand, at de handler om den enkeltes erfaringer af Gud og det indre liv, "bevægelserne i sindet", og er forankret og leves ud i bøn. De er samtidig i høj grad praktiske, fordi de har indflydelse på hele livet, på valg og beslutninger i alle områder af livet. Gudserfaringen og Guds nærværet begrænses ikke til bøn og meditation, men erfares i hele livet. Skaberværket, næsten, glæden og sorgen – alt bliver inddraget og bliver en anledning til fordybelse af gudsrelationen. Noget af det, der kommer til at

kendetegne jesuitterne og andre, der inspireres af ignatiansk spiritualitet, er udtrykket "kontemplativ i aktion". Det indre kontemplative liv inspirerer og giver liv til et ydre aktivt engagement i andre, i verden og i skaberværket. Livet vokser indefra. Man kunne tænke sig, at det var det, Jesus mente, da han sagde: "Fra jeres indre skal der springe strømme af levende vand" (Joh 7,38).

Hvad kan vi bruge Ignatius' erfaringer til i 2021?

Ignatius efterlader os ikke med en værktøjskasse. Det handler mere om et *indre kompas*, der er forankret i troen på "Helligåndens iboende kraft", "Guds billede i mig" og "Kristus i os, herlighedens håb". Man kan tale om, at det indre kompas finjusteres ved brug: ved at lægge mærke til, hvad der drager mig i retningen af Gud og den, jeg er – "mit centrum" eller "mit sande selv" – og hvad der driver mig væk fra Gud og den, jeg er (Silf 2007, udfolder dette tema i kap 2). Hebræerbrevets forfatter udtrykker det sådan: "De... som ved stadig brug har opøvet deres evner, så de kan skelne mellem godt og ondt" (Hebr 5,14). Ignatius vil så tilføje – "og at skelne mellem det, der er godt, og det, der er bedre. Til Guds større ære!"

DÅØ udgør både *en proces*, der kan gennemleves på en 30-dages retræte,

og en vedvarende måde at være i verden på. I bedste fald bliver øvelserne en inkarneret del af livet, farver beslutninger og handlinger og drager os ind i en indre dialog med Gud og med os selv. Spørgsmålet: "Hvad er din dybeste længsel?" forbliver levende og virk-somt livet igennem. Her afsløres forskellen på ledelsesformer som udtryk for at blive henholdsvis "draget" eller "drevet". Livet indefra drager. Ignatius beskriver det med et billede: "Et menneske, der har sin opmærksomhed og længsel rettet mod Gud, oplever Guds tiltale som en vanddråbe, der lander på en svamp – stille og dragende. Hvorimod "menneskefjendens" tiltale opleves som en dråbe vand på en sten – larmende og drivende" (min oversættelse) (Ivens 2004, 101). Kristen spiritualitet i form af retræter, tilbagetrækning, fordybelse og åndelig praksis kan ikke siges at være højtråbende, men kan i den grad være gennemtrængende og livsforvandlende. Måske minder det mest af alt om det, Jesus pegede på, da han talte om det indre liv med billeder som surdejen og sennepsfrøet? Noget, der ser uanseeligt ud, men som evner at trænge igennem hele livet, både det skjulte og det synlige.

Noget af det, der har haft stor betydning i mit eget liv, er den måde Ignatius beskriver *nåden*. I DÅØ bliver nåden aktiv: "Nåde til at..." Bønnen om

nåde knyttes til en konkret længsel, en udfordring eller et behov. Man opfordres til dagligt at formulere en bøn om "nåde til at..." – knyttet til det konkrete. Nåden bliver ikke en sovepude eller undskyldning for min kommen til kort, men en gave og en hjælp til at finde vejen frem. Bevidstheden om Guds nåde og overvældende, ubegrænsede kærlighed er selve grundlaget for vores væren. Den går forud for og rækker længere end al vores brudthed og kommen til kort, al vores synd og utilstrækkelighed.

Hvis vi skal vende os til spørgsmålet om, hvad en spiritualitet, der tager sit udgangspunkt i arven efter Ignatius af Loyola, har at sige os om ledelse og mission i dag, så tænker jeg, at det kan tydeliggøres med et citat af Henri J. M. Nouwen, der stammer fra hans bog *På vegne af Jesus, refleksioner over kristent lederskab*:

Jeg udforsker det mysterium, det er, at lederskab, for en stor del, handler om at blive ledt.

Essensen kan samles i en bøn, som Ignatius præsenterer i DÅØ, og som han opfordrer til, at vi "lever sammen med". Den er udformet af Richard af Chichester i det 12. århundrede og lyder:

I pray that I may see Christ more clearly,

love him more dearly,
and follow him more nearly,
day by day.

For Ignatius var det en daglig bøn. Den prægede hans måde at se sig selv på, som discipel og som leder. Hans bidrag til ledelse er i høj grad bevidstheden om, at det vigtigste, han kunne hjælpe andre med, var at finde deres egen vej i efterfølgelsen af Kristus. På mange måder handler ignatiansk spiritualitet om at finde ind til vores indre kompas og begive os ud på den vej, der er vores. I det perspektiv handler lederskab om at støtte andre på en måde, hvor der er plads til "det hele menneske" – herunder den enkeltes kreativitet og gaver.

Ignatius efterlader os med en række *pejlemærker*, der kendetegner den vej, som vi begiver os ud på. Ikke vejskilte, der udpeger en fast rute, men pejlemærker, der skaber genkendelighed og retning. Måske kan pejlemærkerne hjælpe os med at finde vej i spørgsmålet om mission i vor tid?

Da jeg i 2009 var på en 30-dages retræte med DÅØ, fik jeg en levende illustration af, at pejlemærkerne giver plads til forskellighed, samtidig med, at de giver retning. Det foregik på et af jesuitternes spiritualitets-centre i England. Et stykke inde i retræten dukkede der en større gruppe jesuitter op. De skulle fejre deres 40-års jubilæum som jesuitter.

Selvom det var en gruppe ældre mænd, var det som om hele stedet vibrerede af livsglæde, kreativitet og forventning. Vi, der var på retræte, var i stilhed – det var jesuitterne ikke. Det gav nogle udfordringer, men det gav mig også en oplevelse for livet. Jeg tror aldrig, at jeg har oplevet så forskelligartet en gruppe af mennesker, der helt tydeligt havde så meget til fælles. Det var lige fra den støvede, indadvendte universitetsprofessor med en habit og hornbriller, der syntes at have været med ham fra starten af hans noviciat, til den udadvendte og sprudlende missionær med hestehale, kakifarvet "missionærhabit" og bredskygget hat. Og stort set hele bredden derimellem. Det blev en lektie i enhed og mangfoldighed, der har fulgt mig siden.

Pejlemærkerne i ignatiansk spiritualitet

Det siges, på trods af den store mangfoldighed, at hvis man spørger tilfældige jesuitter på tværs af tid, kultur og kontinent om at beskrive ignatiansk spiritualitet, så vil der altid være fire pejlemærker, der vil dukke op i en eller anden form:

- At finde Gud i alle ting (*Finding God in all things*)
- At blive kontemplative i aktion (*Becoming contemplative in action*)

- At se på verden igennem inkarnationen (*Looking at the world in an incarnational way*)
- At søge frihed fra bindinger (*Seeking freedom and detachment*)

At søge efter og finde Gud i alle ting var en vigtig disciplin for Ignatius. Da han i de senere år af sit liv befandt sig i Rom og skrev breve til de mange jesuitter, der var spredt ud over verden, var der en gruppe unge jesuitter, der skrev til ham og spurgte til, hvordan de skulle få tiden til at slå til. De følte sig pressede af alle opgaverne, og samtidig ønskede de at fastholde tid til bøn. Ignatius' svar var, ikke overraskende, forankret i virkeligheden, som den nu engang er! "Hvis I er nødt til at skære ned på bønne- n for at få tid til at møde de behov, I ser omkring jer, så er der én bøn I først og fremmest skal holde fast i, det er jeres Daglige Eksamen." Den bønnsform, som Ignatius kaldte "Eksamen", kaldes også "dagens tilbageblik". Det handler om at afslutte dagen med at bede Gud om hjælp til at se på dagen og opdage de steder, hvor han har været nærværende. Først i de lyse, opmuntrende, glædesfyldte erfaringer og siden i det, der har været tungt, mørkt og udfordrende. Derefter at se frem mod dagen i morgen og formulere, hvad jeg læn- ges efter for dagen i morgen. Bønnen kan have forskellig form og indhold,

men grundlæggende handler det om at finde Gud i alle ting i sin hverdag. Gud er til stede og viser sig i det glædesfyldte og i det smertelige, i stort og småt, i andre mennesker og i naturen. I alt det, der omgiver mig. Det betyder også, at han er hos mennesker, som jeg møder, før jeg møder dem. Det kalder på en respekt og en ydmyghed i min måde at nærme mig andre på – også dem, jeg ikke er enig med.

Ignatius' svar til de unge jesuitter reflekterer også tanken om, at bønne og handlingen ikke kan skilles ad. Hvis Gud kan møde os i alle ting, så er bønne også mere end tid til kontemplation i stilhed og fordybelse – hvor vigtig det end er. Bøn findes også midt i handlingen, midt i mødet med den syge eller fattige. Der viser Gud sig for os, og bønne bliver til handling. Her ser vi kon- junkturene af det andet pejlemærke: *at blive kontemplative i aktion*. Bønne og handlingen går hånd i hånd og integreres i hinanden.

Det tredje pejlemærke, *at se på verden igennem inkarnationen*, udfordrer vores måde at se verden, skaberværket og vores medmennesker på. Gud bliver menneske, Kristus giver afkald, ordet bliver kød. Guds respekt for og gøren sig til ét med skaberværket kalder på en respons fra os, der ønsker at være hans efterfølgere. Her er behov for

bøn, refleksion og fordybelse. Hvad betyder inkarnationen for mit møde med min næste, og hvilke konkrete handlinger kalder det på?

Det fjerde pejlemærke kan ses i lyset af, at Jesus gav sit liv. *At søge at blive fri fra det, der binder mig* og hindrer mig i at følge Jesu kald til at følge ham – hvordan det så end ser ud for mig, i det liv jeg lever.

Måske kan en bøn, inspireret af en central tekst i DÅØ, være med til at inspirere vores søgen efter det som Ignatius kalder "a way to proceed", at finde vejen frem. En vej, der forbinder det indre liv (mit indre kompas) med mit ydre liv og mine valg som leder. En vej, som kan give retning i mit møde med andre menneskers åndelige og menneskelige behov.

Herre, min Gud
da Din kærlighed flød over i skabelsen
tænkte Du også på mig.
Af Din kærlighed blev jeg til,
gennem Din kærlighed lever jeg,
til Din kærlighed vender jeg mig.

O Gud
lad altid mit hjerte genkende
og glædes over Din godhed i alt Du skabte.
Befri mig fra alt som hindrer
mit gensvar på Din godhed.

Led alt som er i mig
til at lovprise Dig.
Lær mig ærbødighed
for hvert menneske, og hele skabningen.
Giv mig kraft
til at tjene Dig.

Herre, lad intet drage mig bort fra
Din kærlighed,
hverken helse eller sygdom
rigdom eller fattigdom
ære eller vanære
et langt liv eller et kort liv.

Må jeg aldrig søge eller vælge at
være nogen anden
end den, Du vil, at jeg skal være.

Nutidig bøn uddraget fra Ignatius'
"Princip og grundvold", DÅØ 23

Litteratur

Lybecker, Bente

2020 *I orkanens øje, en brugsbog om kristen spiritualitet*, Frederiksberg, Eksistensen.

Nouwen, Henri J. M.

2009 *På vegne af Jesus, Refleksioner over kristen tjeneste*, Christiansfeld, ProRex forlag.

Silf, Margaret

2007 *Inner Compass, An Invitation To Ignatian Spirituality*, Chicago, Loyola Press.

Johannes Lind Pedersen er født i 1955 og gift med Heidi; sammen er de initiativtagere til og ledere af Ådalen Retræte, et økumenisk retrætested, der tilbyder stilhed og fordybelse, forankret i den kristne tradition (www.aadalenretraete.dk).

Perspektiver for fornyelsesledelse

Af Henrik Sonne Petersen

"Har kristen spiritualitet relevans for dig, der arbejder med ledelse og mission?" spørger Johannes Lind Pedersen i dette nummer af Ny Mission. Og det er egentlig et spørgsmål, der genlyder igennem hele nummeret, hvor forfatterne både beskriver vanskelighederne ved at navigere i en foranderlig verden og en forandret missions-virkelighed, samtidig med at de på forskellig vis videregiver erfaringer og refleksioner om, hvordan et åndeligt eller spirituelt aspekt kan finde udtryk i en ledelsessituation.

Flere af forfatterne tager netop afsæt i erfaringer med en uforudsigelig virkelighed, og en kirkelig eller missional virkelighed, hvor genkendelige mønstre forandres eller allerede er brudt sammen. Med det afsæt er det ikke mærkeligt, at det også er et gennemgående træk, at forfatterne gør sig tanker om, hvordan vi finder en vej videre, som både er i overensstemmelse med Guds mission, er relevant i forhold til den erfarede uforudsigelighed og samtidig er til at arbejde konkret med i en organisatorisk og ledelsesmæssig dagligdag.

En anden af de røde tråde, som er lagt ud som ledetråd af redaktionen, handler om samspil mellem ledelse og fornyelse. De fleste af artiklerne har dog valgt enten at fokusere på at beskrive ledelsesudfordringer *eller* at vie opmærksomheden til forandring og fornyelse. Er det, fordi det er svært at

tænke ledelse og fornyelse sammen? Eller er det simpelthen, fordi ledelse og fornyelse hænger så meget sammen, at det ene ikke kan tænkes uden det andet?

Ledelse og spiritualitet

Spørgsmålet må have lov at stå et øjeblik, for det er vanskeligt at svare entydigt på. Der er mange grunde til, at det er svært at tale om fornyelsesledelse. At dette nummer af *Ny Mission* nu registrerer, at der arbejdes med det, skyldes givetvis en generel reaktion på den sekularisering, der parkerer tro i privatsfæren. Denne reaktion har blandt andet affødt en opblomstring af en retræte- og pilgrimsbevægelse i Skandinavien de seneste 50 år, hvor mange mennesker har fået fornyet kontakt til en integreret eller holistisk kristen tro. Et andet resultat af den samme reaktion finder vi i sekulær ledelsestænk-

ning, hvor det i dag er legitimt at arbejde med spiritualitet. Her er det især to aspekter, der er tydelige, nemlig det integrerede, holistiske perspektiv og en udforskning af spirituelt baseret lederskab.

I et integreret perspektiv på ledelse er medarbejdere integreret i beslutningsgangen, og der er opmærksomhed på personlige kompetencer, såvel som på både ledes og medarbejders livssituation. Hovedmotivationen til at arbejde med dette perspektiv i ledelses-sammenhænge er dels den komplekse omverden, vi allerede har noteret, og dels en længsel efter mening, som simpelthen bedst udfoldes der, hvor en leder og en ledelse samarbejder med og understøtter sine medarbejdere (Mintzberg 2010).

Et spirituelt baseret lederskab har at gøre med en ledelsesforestilling, som har plads til selvledelse og til aspekter som sårbarhed og åbenhed:

The spiritual leadership approach finds the solution in contemplation, to approach situations with an attitude of discernment rather than one of intervention; acceptance rather than control; letting go rather than holding on; [listening] rather than doing; and in humility rather than in competence. (Korac-Kakabadse 2002)

Den spiritualitet, der her tales om, har mange udtryk, men overordnet set beskriver den danske organisationsteoretiker Peter Pruzan den som "en eksistentiel søgen efter en dybere selvforståelse og mening med livet og at leve i overensstemmelse med det, man finder" (Pruzan 2011). I en organisatorisk sammenhæng manifesterer denne spiritualitet sig i opmærksomhed om fællesskabets formål og meningen med arbejdet (Pruzan 2011, 9). Her er ikke stedet til at gå mere i detaljer med ledelsestænkning og spiritualitet, så vi må blot notere, at sekulær ledelsestænkning arbejder målrettet med spirituelle aspekter i forandringsprocesser, og på at folde mere ud, hvad det vil sige at være et helt menneske, opbygge et helt samfund (Sørensen m.fl. 2021) og tage vare på hele skaberværket (Winge 2021).

Som sådan er det umiddelbart klart, at en sekulær, altså ikke-religiøs, ikke-konfessionel forståelse af spiritualitet, har mange fællestræk med den ledelse, vi ser konturerne af i dette nummer af *Ny Mission*, og at der er muligheder for gensidig befrugtning, fra et sekulært arbejde med spiritualitet til et kirkeligt arbejde og vice versa. Et af stederne hvor sådan en gensidig læring kunne finde sted, er dér, hvor der rykkes ved grundlæggende forestillinger i et moderne urbaniseret europæisk samfund. En sådan er for eksempel forestillingen

om et modsætningsforhold mellem rationel og spirituel ledelse. I det sekulære arbejde med spiritualitet viser det sig, at der ikke er en sådan modsætning, omend de to aspekter repræsenterer forskellige perspektiver i en organisation. Er det sandt, kan vi måske godt arbejde med "fornylesesledelse"?

En anden moderne forestilling, endnu dybere rodfastet, er, at der er en modsætning mellem kirke og verden. Det kan der gives mange forklaringer på, hvoraf vi allerede har nævnt den sekularisering, der er så tæt knyttet til det moderne samfund. Men det er faktisk også en mulig konsekvens af en forståelse af kirkens mission, forstået som det, at kirken er kaldet ud af verden og sendt ind i verden. Men, arbejder vi nu med Guds mission, viser det sig, at den foranderlige og omskiftelige verden, kirken er kaldet ud af og sendt til, faktisk er Guds virkelighed, og at Gud selv er til stede dér. Den indsigt er kirkens store bidrag til en forståelse af spiritualitet, men samtidig indebærer den en udfordring til kirkens opfattelse af mission.

For Guds mission, så vidt vi kan forstå den, udtrykker en vendthed til verden, som finder udtryk i skaberværket, igennem folkeslags udvikling og i relation til mennesker og menneskelige fællesskaber, og bundet, igen så vidt vi kan

ane i Bibelens tekster, i en længsel efter forløsning (Rom 8), fordi Gud er alt i alle (1 Kor 12). Den uforudsigelige virkelighed, vi er omgivet af, kaldet ud af og sendt til, er med andre ord ikke en gudløs virkelighed, for det er her, i verden, at kirken møder Gud og et kald til forandring og fornyelse, udtrykt igennem den kristne tros mysterium som Guds grænseløse kærlighed.

Skellet mellem kirke og verden, som vi i dagligdagens huj og hast tit antager går ved kirkens mure, ved vi jo godt, ikke holder! For kirken forstået som Guds menighed er både indenfor og udenfor muren, ligesom verden er begge steder. Men i det perspektiv, hvor kirken som Kristi legeme står overfor en verden omgærdet og gennemtrængt af Guds grænseløse kærlighed, opløses de absolutte skel mellem kirke og verden. I forhold til fornyelse indebærer det, at vi både finder en kilde til fornyelse i tradition og Bibel, men også igennem at lytte, lære og blive ført – af den Gud, vi møder i omgivelsernes udvikling, sådan at fornyelse ikke er noget, vi driver frem, men noget vi modtager.

Første række spørgsmål til overvejelser

For os, der er optaget af fornyelsesledelse, stiller det en række spørgsmål, som kræver mere arbejde og grundige overvejelser, især omkring forståelsen

af vores omgivelser og kirkens rolle i samfundet:

1. Hvordan kan vi nære en spiritualitet i form af modtagelighed, der skaber plads til at lytte og lære og til at modtage fornyelse? Eller, for at gøre det mere praktisk sammen med flere af forfatterne: Hvordan arbejder vi med opmærksomhed på, om vores organisatoriske kirkelige virkelighed forhindrer os i at lytte, lære og modtage Gud? Er der med andre ord noget, som skal ændres eller helt opgives?
2. Udfordringen omkring fornyelsesledelse bliver akut med det in mente, at Dansk Missionsråd igennem flere år har beskrevet en overordnet forandring af missionslandskabet i Danmark via de årligt indsamlede statistiske data. I den sammenhæng træder to aspekter frem med selvstændig værdi:
 - a) at lede kirke og organisation på sådan en måde, at den fornyelse, Gud har for øje, sker, altså at vi lader det ske,
 - b) at vurdere eller bedømme (engelsk: "discern") hvor Gud er på færde i omverden, så vi kan slå følge, så vidt det er muligt for os.
3. Det hører med til en åbenhed og en vurdering at finde ord og sprog

for fornyelsen. Hvad er forandring, tilpasning og den organisation, der er nødvendig, og hvad er nyt liv, fornyelse, relation og organisering?

Det videre arbejde med disse spørgsmål er for mig at se et teologisk tværfagligt anliggende, som må finde sted i et økumenisk samarbejde.

Kirkens bud på spiritualitet og ledelse

Når moderne ledelsestænkning arbejder så specifikt med spiritualitet, er det vigtigt, at kirken besinder sig på, hvilke specifikke aspekter kristne fællesskaber og kristen mission bringer med. Ikke så meget fordi kirken skal profilere, for slet ikke at sige isolere, sig, men fordi kirken kan trække på en rigdom af viden og visdom og har privilegeret indsigt i troens mysterium, Guds kærlighed. Dertil kommer, at kirken er kaldet til at være et "helligt samfund", som det lyder i trosbekendelsen, altså et Gud-ligt fællesskab, hvor kirken både identificerer sig med den fortabte søn og med Gud Fader og bliver dannet i disse relationer (Nouwen 2004). Det er her gudbilledlighed (1 Mos 1) møder sønnens billede (Rom 8,29; 2 Kor 4), og hvor kirken og den troende "bliver forvandlet efter det billede," (2 Kor 3).

I kirkens historie har disse relationer

mellem gudbilledlighed og forvandling spillet ind på forståelsen af fornyelse, for de peger på, at fornyelse langt på vej handler om "at være hvad man er, og ikke mere," som Wilfried Stinissen formulerede det (Stinissen 2007, 27). Det er med andre ord ikke et spørgsmål om at strække sig ud over sig selv, men simpelt hen om at blive sig selv: "Åndens frugter tillader os at være trofast mod vor natur" (Halldorf 2012, 299). Derfor er "det indre livets første og mest grundlæggende mål... helt enkelt at leve" (Wikström 2007, 35). Chris Wright understreger, at der, hvor Gud forvandler menneskers liv, sker det ikke for at isolere mennesker fra verden, men tværtimod for at give rum til det gode i verden (Wright 2013, 223).

Alle disse grundlæggende perspektiver fører til en forståelse af ledelse, som har at gøre med bekendelse og liv, og som netop derved er et "opgør med en diskret sekularisering" (Malm 2020, 128f.). Magnus Malm taler om, at det handler om "troskab mod Kristus, ikke mod resultater: deri består vores frihed" (Malm 2020, 79). Det indebærer, naturligt nok, at fornyelsesledelse ikke kan opgøres eller måles så enkelt, hvilket dog ikke betyder, at den ikke kan beskrives. For selvom ledelsens hemmeligheder ikke kan måles og vejes, kan de blive bekendt, fortalt og forkyndt, og gjort synlige i det kristne fællesskabs

rytme og praktik. Derfor er det ikke et ikke-sprogligt aspekt, vi har at gøre med, men tværtimod et aspekt, der kan søges ord og sprog for. Det har forfatterne i dette nummer af *Ny Mission* da også gjort.

Sprog om fornyelse og ledelse

Jonas Ad. Jørgensen og Kenneth Kühn taler om Åndens aktivitet i fornyelsesprocesser, og Anne Mie Skak Johansen beskriver gensidighed som noget, der rimer med fornyelse, samtidig med at det kalder på en afventende holdning, som Dorthe og Arngeir Langaas kalder det. Flere af forfatterne taler om kollektive aspekter som afgørende, og Jonas Ad. Jørgensen gør det klart, at fornyelsens drivkraft både kan anskues som noget, der kommer ovenfra, fra ledelse og strategier, men den kan også forstås som en proces nedefra, dvs. som noget der sker! Dertil kommer, at fornyelse kan motiveres udefra, som tilpasning eller organisering, men den kan også vælde frem som følge af en indre udvikling og skabe en bevægelse...

Fornyelse er med andre ord både noget, der drives frem, og noget, der sker. Når der tales om at drive noget frem, kan vi f.eks. tænke på en transformationsproces, præget af en ydmyg og serviceorienteret tilgang som Kenneth Kühn beskriver, men det kan også være en inkarnatorisk tilgang, hvor organisering

sættes før organisation, som Lars Mollerup Degn plæderer for. Taler vi derimod om fornyelse som noget, der sker, kalder det mere på en afventende holdning, som Dorthe og Arngeir Langaas kalder det, som i nogle tilfælde er associeret med at blive forandret, som det sker, når vi udsættes for resonans, som Dorthe Kappelgaard refererer Hartmut Rosa for. I kirkens tradition er fornyelse forstået som det, der sker, knyttet til det indre kompas og samvittighedens stemme, som det sted Gud taler til os, hvad både Johannes Lind Pedersen og Lars Mollerup Degn er inde på.

I en moderne udvikling har der gennem nogle årtier været fokus på, at ledelse ikke blot handler om uddannelse, men også om dannelse, og specifikt dannelse til at kunne skønne og bedømme. Og en af de ting, de aktuelle artikler peger på, som kalder på en bedømmelse (engelsk: "discernment") er netop, hvornår vi står i en situation, der kalder på at drive fornyelse frem, og hvornår vi skal modtage fornyelsen og lade os selv blive forandret (WCC 2021; Biesbrouck 2017).

Fornyelsesledelse – konkrete aspekter

Flere af forfatterne er inde på en latent udfordring i samtalen om fornyelse, nemlig hvordan fornyelse af mission bliver konkret nok til, at en bestyrelse

eller et ældste- eller menighedsråd kan tage fat i det. Hermed er vi tilbage ved spørgsmålet, om fornyelse rent faktisk kan ledes, eller om vi må acceptere, at fornyelse og ledelse er to sider af samme sag, som ikke kan kontrolleres, og vi derfor ikke kan gøre krav på "fornyelsesledelse"!?

Skal vi tage forfatterne til dette nummer af *Ny Mission* til indtægt for et svar, må det være, at fornyelse er vanskeligt at arbejde med, men ikke umuligt. Især to områder fremstår for mig aktuelle efter gennemlæsning og som noget, vi kan arbejde med uden at forfalde til en resultatorienteret logik. Det handler om etik og om egenomsorg.

Etik er et centralt, om end ofte overset aspekt af spørgsmålet om ledelse og fornyelse. For i etik, eller moral, beskriver vi, hvordan vi forholder os til enkeltmennesker og til fællesskaber, både vores egne og nye fællesskaber og nye mennesker, vi møder, og hvilke ting, der er på spil i relationerne. Det er et meget konkret arbejde med at sætte relationer højt i det organisatoriske arbejde i kirker og missionsbevægelser, som f.eks. kan have følgende nedslag:

- Målsætning om organisation eller kirke: Det skal være et godt sted at arbejde!
- Relation til internationale partne-

re: Instrumentaliseres forholdet, er der ikke plads til at lytte, lære og blive forandret.

- Arbejde med at lytte... handler både om karakteren af relationer, men også om at blive dannet til at bedømme, hvornår fornyelse skal drives frem, og hvornår den skal modtages.

Også i forhold til egenomsorg er det muligt at arbejde helt konkret med fornyelse. For egenomsorg handler om at arbejde med de forskellige aspekter, der er involveret i ledelse, lige fra tanker over krop og følelsesliv, til adfærd og åndeligt liv. I mine øjne er det væsentligt at integrere fysiske, sociale, emotionelle og åndelige aspekter, samtidig med at jeg vil slå til lyd for, at det ikke kun er noget, der er vigtigt for ansatte ledere. For fornyelsesledelse involverer ledere, såvel som medarbejdere og frivillige, hvad enten der er tale om at gennemføre forandringsplaner eller om at modtage fornyelse, hvor det nye tit springer ud som overraskelse, fra en uventet kant.

Motivation til fornyelsesledelse

Ser vi afslutningsvist på det store billede, der viser sig igennem dette nummer af Ny Mission, ser det ud til, at fornyelsesledelse både inddrager en forståelse af omverdenen og af kirkens rolle heri

(sociologi og ekklesiologi), ligesom det handler om Guds- og menneskeforståelsen (teo-logi og antropologi). Kilden til fornyelse findes både igennem planlægning, drevet frem som en løbende tilpasning til omverdenen, men også fra en kilde i indre processer, hvor fornyelse er noget, der sker og modtages, ikke drevet frem, men som noget, der viser sig.

Hvordan fornyelsen end forstås, er det relevant at spørge til motivationen. Det kan handle om at tilpasse sig omgivelserne, men fornyelse kan også springe ud af fornyet kontakt til formålet med missionsarbejdet, nemlig "at høre Guds ord og få brød på bordet," som Mogens Kjær formulerer det. Og så er der en motivation, der springer frem knyttet til den "dybeste længsel"... Motivation for fornyelse knytter som sådan både til ved tradition og Bibel, men samtidig bliver den til og vokser ud af dialog og organisering, udsat for omgivelsernes forandring og udsat for Guds nærvær i kirken og i verden.

Litteratur

Biesbrouck, Wouter

2017 "Discerning the Divine and the Demonic through Dialogue. Recent Evangelical Theology of Religions," in: Terrence Merrigan and John Friday (red.), *The Past, Present, and Future of Theologies of Interreligious Dialogue*, Oxford University Press.

- Halldorf, Peter
2012 *Med Evig Kärlek. Daglig läsning*, Artos.
- Korac-Kakabadse, Nada et al.
2002 "Spirituality and leadership praxis," in: *Journal of Managerial Psychology*, 17:3.
- Malm, Magnus
2019 *Fri til at Tjene. Lederskab i Jesu Fodspor*, Frederiksværk: Boedal.
- Mintzberg, Henry
2010 *Om ledelse*, København: L&R Business.
- Nouwen, Henri
2004 *Den Fortabte Søn Vender Hjem*, Frederiksværk: Boedal.
- Pruzan, Peter
2011 "Spirituel baseret lederskab. Når spiritualitet og rationalitet integreres," in: *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, no.1.
- Stinissen, Wilfred
2007 *Kristen Djupmeditation*, Libris Förlag, Örebro (1.udg 1990).
- Sørensen, Peter, Jacob Dahl Rendtorff og Simon Laumann Jørgensen
2021 *Demokratisk Forvaltning. Magt, Etik og Anerkendelse*, København: Djøf forlag.
- WCC
2021 *Moral Discernment in the Churches. Facilitating Dialogue to Harvest Koinonia*, Faith and Order Paper no.235, Geneva.
- Wikström, Owe
2007 *Det Bländande Mörkret. Att Upp-täcka Den Stora Glädjen*, Stockholm: Libris (først udg.1994).
- Morten Winge
2021 "Klimaledelse er forandringsledelse," offentliggjort på LinkedIn, 26.januar, 2021: <https://www.linkedin.com/pulse/klimaledelse-er-forandringsledelse-morten-winge/?originalSubdomain=dk>.
- Wright, Chris
2013 *Guds Folks Mission. En Bibelteologi for Kirkens Mission*, Fredericia: Lohse.

Henrik Sonne Petersen er generalsekretær for Dansk Missionsråd (DMR).

Afslutning af *Ny Mission* – og nyt magasin

Af Henrik Sonne Petersen

Efter 20 års eksistens blev Ny Mission sidste år evalueret, og på den baggrund har Dansk Missionsråd indbudt en række økumenisk orienterede netværk til en samtale om fælles ejerskab af et nyt tidsskrift.¹ Resultatet af samtalerne er et arbejdsfællesskab orienteret om emnefeltet mission, forstået som et samlebegreb for "forkyndelse/vidnesbyrd, diakoni, spiritualitet, religionsmøde og økumeni". I skrivende stund består arbejdsfællesskabet af Dansk Missionsråd, Folkekirkens mellemkirkelige råd, Danske Kirkers Råd, Evangelisk Alliance, Dansk Oase, Folkekirke og Religionsmøde og FrikirkeNet.

I en spørgerunde til medlemsorganisationer om ønsker til et tidsskrift, som Dansk Missionsråd og nogle af de andre netværk udførte, var der bred enighed om, at et traditionelt tidsskrift ville have vanskelige vilkår, men samtidig blev emnekredsen beskrevet som yderst relevant. Igennem spørgerunden aftegnede der sig en målgruppe, som vi bagefter har sammenfattet i et billede af en typisk læser, der er "en lytter og leder, der er engageret i kirkeligt arbejde, nærmere bestemt én af arbejds-grenene – diakoni, religionsmøde, forkyndelse, spiritualitet eller økumenisk arbejde" (Petersen 2021).

Motivationen for Dansk Missionsråd og de andre netværk, til at indgå i et arbejdsfællesskab er dels "dokumente-

rede udfordringer med folkelig opbakning til arbejde med mission, og en udfordret 'dannelse'/sproglighed om tro, kirke og mission," dels at "vi har brug for at 'spejle' kirkens arbejde i Dk med andres erfaringer, tanker og med de bibelske fortællinger... Vi har brug for at dele evangeliet så det bliver større!" – som vi har formuleret det i samtalerne om et nyt, fælles magasin (Petersen 2021). På den baggrund har vi besluttet at finde en vej mellem udfordringerne ved et fysisk tidsskrift og udtrykkelige ønsker om fordybelse og uddybelse af emnefeltet ved at sigte mod en slags "live magasin" med arbejdstitlen 'Kirke for alle. Missioner i DK og udland'.² Det indebærer konkret, at magasinet eller tidsskriftet forankres i en hjemmeside, hvor webinars, podcasts og uddybende

artikler kan tilgås og kan deles i informationsarbejde og nyhedsbreve. Nogle af artiklerne samles i en årlig udgivelse, som man ikke kan abonnere på, men som sælges via prenumeration, altså forudbestilling.

Håbet med det nye *Kirke for alle* - magasin er at vi sammen kan bidrage til at skabe et fyrtårn i dansk arbejde med mission, som *Ny Mission* har været det, og som *Nordisk Missionstidsskrift* var det tidligere. *Det handler om at holde en global dagsorden sammen med et hjemligt tværkulturelt arbejde.* Her dykker vi ned i samtalen om, hvad der er mission, og sammen skal vi lære mere om, hvordan Gud kalder, driver, lokker og leder sin kirke ind i et engagement verden over, med andre mennesker – i krise og nød, i glæde og lovsang – med samfund, der ud- og indvikler sig, og med et skaberværk, som er både fantastisk og skrøbeligt.

Det er med nogen vemod og ikke så lidt usikkerhed, at vi tager sådan et skridt, for i og for sig lever *Ny Mission* og leverer virkelig god kvalitet. Men alligevel vover vi skridtet i bøn om, at Gud vil vel-signere bevægelsen og lede os ad gode veje. "Vidunderligst af alt på jord, er Jesu Kristi rige," synger Grundtvig, og selvom det "hvisles i ormegård, at riget er lagt øde, Gud kroner ligefuldt dets år, med frugtbarhed og grøde." I et nyt

magasin vil vi lytte og lære, give plads til eftertanke og refleksion over det, der sker, fordi vi gerne vil lære mere om, hvordan Gud virker i forskellige sammenhænge, selv dér hvor det synes, som om orme gnaver og hvisler. Vi er både optaget af det, der kan beskrives som kirkens resultater, "frugtbarhed og grøde," men vi er også optaget af, hvordan Gud skaber liv i det, der ser øde og goldt ud.

Velkommen til at slå følge med os og lære mere om, hvad det vil sige at være *Kirke for alle*! Skibet stævner ud i efteråret 2021.

For de særligt interesserede følger der herefter nogle rids af udviklingen fra lanceringen af *Nordisk Missionstidsskrift* i 1891, over afslutningen af det tidsskrift godt 100 år senere og begyndelsen af *Ny Mission*, til evalueringen i efteråret 2020 og nogle af de gode pointer, der kommer frem i den forbindelse.

Nordisk Missionstidsskrift: 1891-1999

I indbydelsen til at tegne abonnement på *Nordisk Missionstidsskrift* (NMT) lød det sådan:

Medens det opbyggelige er en Hovedfaktor ved vore sædvanlige Missionsblade, er det Tanken ved det foreslaaede Tidsskrift, at dets

Indhold skulde være af mere videnskabelig Art, nemlig beregnet på dem, der mere føre an i Missionsbevægelsen. (Jensen 1998, 3)

I det første nummer fra 1891 beskrev Christian Knudsen, hvad der særligt gjorde datiden til en missionstid. Og det var ikke situationen ude omkring i "Hedningefolkene," eller "Folkets Overleveringer, faa og tarvelige som de er," (Knudsen 1891, 56). Det var derimod missionens resultater forstået som opmærksomheden om mission, som var stor i datidens danske kirke.

I forlængelse af den forståelse af datiden som en missionstid, skrev den første redaktør af NMT, provst Jens Vahl (1828-1898), om "missions-romantik og missions-realisme", hvor det romantiske i første række kom til udtryk i forståelsen af missionæren som en, der "af Kjærlighed til Herren, af dybfølt Kjærlighed til de stakkels Hedningers dybe Nød fulgte han det Kald... [der førte til at] han forlod Slægt og Venner ... udsatte sig for farlige Sygdomme... vilde Dyr... [og] vilde Hedninger, der maaske tragtede ham efter Livet..." (Vahl 1891, 74). Men hele den forestilling rives ned af realismen, som både afdramatiserer billedet af missionæren, men også nuancerer billedet af "Hedenskabet som det dybe Aandelige Mørke," (Vahl 1891, 77). For hvilken rigdom findes

ikke i folks traditioner og skrifter, for ikke at tale om den sandhed, der afspejles i lokale religiøse skikke!?

Vahl sporer romantikken tilbage til Rousseaus forestillinger om den ubørte, ufordærvede naturtilstand, mens realismen ligger i datiden som en forkærlighed for det middelmådige. Ingen af delene duer egentlig som motivation for mission, skriver Vahl, for der er det kun "Følelsen af Synd, Tro på Frelsen i Kristus," der er den "rette Bevæggrund," (Vahl 1891, 89).

Christian Knudsen og Jens Vahls artikler indeholder karakteristiske træk som kom til at præge NMT, nemlig en fornemmelse af, at der var noget på spil i den danske kirke, en missionsiver, der skulle have udløb, og en refleksion over hvordan det bedst kunne udfoldes. Som en kanal for reflekterende praktikere var NMT knyttet til en kirkelig opmærksomhed om verden udenfor Europa, som i mange år fandt primær udfoldelse i udsendelse af missionærer og etablering af missionsstationer (og kirker), klinikker og skoler.

Allerede i 1894 var tidsskriftet dog i knibe, fordi der ikke var nok abonnenter, men redaktør Jens Vahl var en ildsjæl, og langsomt blev tidsskriftet en institution. En lang række redaktører har stået bag det efter Vahl, hvor vi her blot skal nævne Johannes Aagaard, der

overtog arbejdet med at redigere tidsskriftet i 1963 og fortsatte med det indtil 1993. Det faldt sammen med, at udgivelsen blev lagt i hænderne på Dansk Missionsråd (som fra 1962 var blevet et økumenisk råd), og det såkaldte Studieudvalg fik funktion som redaktionsudvalg. Fra 1993 var formanden for Studieudvalget ansvarshavende redaktør.

Igennem alle årene havde NMT det nordiske som afsæt og ramme, men der var samtidig et ønske om at "bringe den internationale missionsverden ind i det nordiske synsfelt" (Jensen 1998, 5), og det internationale perspektiv blev ikke mindre aktuelt, som årene gik. Derfor var det ikke indholdet, der fik redaktionen til at afslutte NMT og planlægge et nyt tidsskrift i midten af 1990'erne, men tværtimod et behov for at arbejde videre med "løbende horisontudvidelse og niveauhøjnelse" i en ny tid. Udgiverne forestillede sig, at dette bedst kunne ske via en kombination af et årsskrift, en række temahæfter og en digital serie missionsstudier (Jensen 1998). Det har dog formentlig også spillet ind, at NMT ikke havde mange læsere, og at der var en forventning om, at der var andre udgivelser på vej, f.eks. i forbindelse med etableringen af Folkekirkens Mission som selvstændig organisation i 1997.

Overvejelserne gik på, at statistikker,

oversigts- og inspirationsartikler samt beretninger fra missionsorganisationers arbejde ville finde en naturlig plads i et nyt blad for Folkekirkens Mission (såvel som i missionsorganisationers og kirkers egne blade), hvorimod temabehandling af større emner fint kunne udkomme i tidsskriftsformat som en "slagkraftig, permanent ramme" for dem, der arbejdede med mission – både teoretisk og praktisk (Iversen 1997). Birger Nygaard, generalsekretær i Dansk Missionsråd (1994-2000) beskrev det sådan, at der både var brug for "lange, tunge – men nødvendige missiologiske artikler," beregnet på missions-fagteologer, og "god hverdagshjælp til missionærer" (Nygaard 1998). Omlægningen var derfor motiveret positivt af et ønske om "at kommunikere med en meget bredere vifte af medier, som tilsammen vil have mulighed for at inddrage mange flere i tænkning og praksis omkring mission" (Nygaard 1998). Alt dette udgjorde bagtæppet for en beslutning om at stoppe publiceringen af NMT, som udkom med sidste nummer i 1999.

Ny Mission: 1999-2021

Dansk Missionsråds Studieudvalg begyndte da at arbejde med en positiv motivation for *Ny Mission* og fandt, at det skulle være en serie for "øvrige centrale, bredt relevante missionsteologiske temaer," hvor de andre medier an-

tydet i "øvrige" var et årsskrift (dansk årbog for mission) og missionsstudier (foredrag og mindre afhandlinger samlet i et issn-register, fotokopieret publikation til registrering på Statsbiblioteket). Et nyt tidsskrift skulle

føre den danske missionsteologiske debat ind i det internationale forum, hvor den nødvendigvis hører hjemme. Elektronisk kommunikation via www-baseret information og brede eller smalle e-mail-konferencer må blive de primære medier herfor, idet de sætter en stor gruppe i stand til at deltage indenfor netop de områder, de beskæftiger sig med og skal dygtiggøre sig i. (DMR Studieudvalg 1998)

Ny Mission var derfor fra udgangspunktet tænkt som et led i et større kommunikationsbillede om mission, hvor missionsorganisationer og kirker havde egne publikationer, ligesom Folkekirken Mission publicerede artikler om mission. På den baggrund beskrev Studieudvalget de praktiske aspekter omkring *Ny Mission* samt det specifikke fokus: "Unitas' forlag er villig til at stå for redaktion, udgivelse og markedsføring [...] Det er således sandsynligt, at denne serie vil blive lidt mere "populær" end den tidligere Nyt Synspunkt-serie [udgivet af Dansk Missions Selskab, HSP], hvilket ikke uden videre er ensbetyden-

de med en sænkelse af seriens niveau og betydning. Men der skal bl.a. arbejdes med, at det enkelte skrift sprogligt og layoutmæssigt bliver så godt som muligt. Det altafgørende er imidlertid, at der skal være en fremadrettet provokation, som skaber debat og handling" (DMR Studieudvalg 1998).

I den første udgave af *Ny Mission* blev tidsskriftet introduceret som "den første i en serie temahæfter/bøger, som vi kalder *Ny Mission*. Det er Dansk Missionsråd, der vil udgive dem. De vil typisk være opsummeringer af studier, som er værd at kommunikere til en bredere kreds end de traditionelle læsere af missionsstof. Studieudvalget påtænder blandt andet at udgive bøger om gudstjeneste og mission, kulturel kompleksitet og religionsmøde, mission og spiritualitet, ungdomsteologi, Israel og mission – og bibel og mission" (Olsen 1999). Ønsket var at få "mere viden hjem fra partnerlandene", præsentere "en grundigere missionsteologi, forbundet med internationale impulser, samt styrke forbindelsen til den missionale praksis i missionselskaber og folkekirken og frikirkerne" (Langaas 2020, 6).

Evaluering af *Ny Mission*: oktober 2020

I efteråret 2020 blev *Ny Mission* evalueret af Arngeir Langaas. I oplægget til

evaluering blev situationen omkring *Ny Mission* beskrevet med fire forskellige vinkler:

- "En anden betydning af mission end tidligere, hvor centrum for missionsarbejde var i Nord og var rettet mod Det Globale Syd, og fandt et ganske væsentligt udtryk i udsendelse af mennesker;
- En ny situation for DMR's medlemsorganisationer, hvor tidligere tiders mission fokuseret på udsendelser, partnerskaber og drift af institutioner i Det globale Syd er svær at opretholde;
- En ny kirkelig og teologisk situation, hvor refleksion om global mission ikke har en institutionaliseret forankring i dansk universitetsliv;
- En sprogsituation, hvor sproglighed om kirke og mission er udfordret" (Petersen 2020).

Opgaven i evalueringen var at "evaluere profil, modtagelse og brug af *Ny Mission*, skitsere ønsker til profil og brug af *Ny Mission*, [samt] skitsere muligheder omkring hel eller delvis digitalisering af tidsskriftet." I evalueringen beskriver Arngeir Langaas, hvordan *Ny Mission* efter de første tre år (med tre forskellige redaktører: Jørn Henrik Olsen, Mogens Mogensen og Viggo Mortensen) blev ledet i tre længere perioder af

tre redaktører, nemlig Harald Nielsen fra 2003-2005 (seks numre), Mogens Mogensen fra 2006-2017 (23 numre) og Andreas Østerlund Nielsen fra 2017 til 2021 (10 numre). Indtil evaluering i efteråret var der produceret "515 artikler af 298 forfattere, hvoraf 206 er danske og 92 fra andre lande... kun 6 % af skribenterne selv repræsenterede de traditionelle "missionslande", mens flere naturligvis skrev om, fra eller med kendskab fra dem." (Langaas 2020, 8).

Samtidig med at disse tal giver anledning til at spørge, i hvilken grad, eller hvilken karakter, *Ny Mission* opnåede at få "mere viden hjem fra partnerlandene," giver de dog også anledning til at beskrive, at "indspil fra mange kanter [er] kommet med og bidrager til en relativt bred diskurs" (Langaas 2020, 14). *Ny Mission* er med andre ord lykkedes med at give plads til mange og forskellige stemmer omkring arbejdet med mission i Danmark. Mere overordnet beskriver evalueringen "*Ny Mission* [som] mere end et tidsskrift. Det kan ses som et udtryk for centrale tendenser i dansk missionstænkning og -virksomhed" (Langaas 2020, 16), som har været taget "dets mandat på en kvalitativt tilfredsstillende måde" (Langaas 2020, 19).

Tak til redaktører og mange dygtige skribenter, der igennem godt 20 år har

været med til at løfte den opgave at levere et relevant og fagligt fundament for udvikling af arbejdet med mission fra dansk side.

Når det er sagt, hører det med til billedet, at abonnementssituationen i 2020 lignede den, der tegnede sig i henholdsvis 1894 og 1998, for antallet af abonnenter af *Ny Mission* var faldende. Desuden viste "En rundspørge foretaget af DMR's sekretariat [juni 2020] ..., at medlemmer foretrækker at få den nyeste information i nyhedsbreve (80 procent), hjemmeside (50 procent), andre udgivelser (42 procent) og Facebook (25 procent)" (Chahboun 2020). I den samme undersøgelse angives det af respondenterne, at de primært var optaget af faglig viden. Ud fra sammenhængen forstod vi det som en præference af andre fagligheder end den teologisk-missiologiske, som er så fremtrædende i *Ny Mission* (selvom det også spiller ind, at mange af respondenterne kun kendte *Ny Mission* sporadisk).

I arbejdet med mission, som på mange måder har karakter af et udviklingslaboratorium for kirken, er det naturligt at værdsætte forskellige faglige tilgange, men samtidig er det afgørende, at teologi og missiologi ikke afkobles den tværfaglige indstilling. For det er samspillet mellem tro og kirke og andre fagligheder, der kvalificerer arbejdet

som missionsarbejde, og vi har grund til at tro, at det også er denne sammenhæng, der sikrer en folkelig forankring af arbejdet med mission.

Det er baggrunden for, at evalueringen i oktober konkluderer, at *Ny Mission* med fordel kan forankres i et bredere kirkeligt landskab, og at en udgivelse eventuelt kan kombineres med brug af sociale medier (Langaas 2020, 21f., 23). Paradoksalt nok er anbefalingen også, at et fornyet *Ny Mission* skal være "båret af et *missional kirke*-fokus, hvor den danske kontekst får større vægt" (Langaas 2020, 23). Selvom det umiddelbart kan se ud, som om det lægger det tidligere internationale perspektiv i graven, gør evalueringen det klart, at et fokus på Danmark ikke erstatter, men udvider det hidtidige internationale perspektiv og derfor mere har karakter af kontinuitet end erstatning eller *disruption*. For "mission er global, "from everywhere to everywhere", og Danmark har brug for verden ligesom verden har brug for Danmark," (Langaas 2020, 24).

Evalueringen af *Ny Mission* munder dermed ud i en opmærksomhed om relationer mellem mennesker og om bevægelse af mennesker til og fra Danmark. Det er mellem menneskelige og mellemfolkelige aspekter, der er på spil, som i en dansk sammenhæng skaber større opmærksomhed om migration

(*Ny Mission* 2021). Migration bringer nogle af de folkeslag, missionsbevægelsen har samarbejdet med til Danmark, men de globale migrationsprocesser åbner også muligheder for samarbejde om at dele evangeliet i hidtil unåbuede områder, fordi folkeslag statistisk set bevæger sig efter princippet "from somewhere to a few nearby places" (Thiessen og Popova 2021).

Det hjemligt tværkulturelle arbejde får dermed en ny klangbund i en global dagsorden, hvor mellemfolkelige relationer ikke længere kan forstås som en envejsbevægelse fra Nord til Syd, fordi det globale både er tilstede i Danmark og samtidig udfolder sig i bevægelser i nærområder. Det kalder på øget kulturel sensitivitet, men det understreger i høj grad også behovet for tro-baseret refleksion og læring: Vi har brug for at lære mere om Guds aktivitet i arbejde, vi ikke selv kontrollerer, og vi har brug for sammen at reflektere over, hvordan det spiller ind på det at være kirke i Danmark, kirke for alle.

Noter

1. I alfabetisk orden: Dansk Oase, Danske Kirkers Råd, Evangelisk Alliance, Folkekirke og religionsmøde, Frikirkenet, Folkekirkens mellemkirkelige Råd, ud over Dansk Missionsråd.
2. Vi er inspireret af Dietrich Bonhoeffer, som angav, at ingen kirke kunne være kirke uden at være det for andre. Især Anne Mie Skak Johanson har dog gjort opmærksom på, at kirken i dag ikke bør operere med et skel mellem os og de andre. Derfor er Bonhoeffers titel modificeret til "kirke for alle".

Litteratur

- Chahboun, Anne Holm
2020 "DMR-20-30: Strategisk kommunikation DMR", præsenteret for DMR bestyrelse 1.september, 2020.
- Dansk Missionsråds Studiedudvalg
1998 "Relancering af Mission – Nordisk Missionstidsskrift via alternative medier", maj 1998.
- Jensen, Mogens
1998 "Nordisk Missionstidsskrift i 109 år. Et vue over NMTs omskiftelige historie", i *Nordisk Missionstidsskrift*, no.109/4.
- Iversen, Hans Raun
1997 Oplæg af 11.maj, 1997; upubliceret.
- Langaas, Arngier
2020 *Evaluering af Ny Mission*, 1999-2020, Kbh., upubliceret.
- Nielsen, Andreas Østerlund (red.)
2021 *Et i Kristus – Kirken og den tværkulturelle mangfoldighed*, *Ny Mission* no.41.
- Nygaard, Birger
1998 Indlæg under overskriften "Mission

- ændres fra tidsskrift til årsskrift fra 1999", i NMT no.109/4, 1998.
- Olsen, Jørn Henrik
1999 "Forord" i *Ny Mission*, nr. 1.
- Petersen, Henrik Sonne
2020 "ToR. Evaluering af *Ny Mission*", september 2020.
- 2021 "Tidsskrift 'Kirke for andre'", Udspil til digitalt magasin, juni 2021.
- Thiessen, Harvey & Alena Popova
2021 "Passing the Baton to Evangelical Migrants" i *Lausanne Global Analysis*, May 2021, Volume 10 / Issue 3.

Henrik Sonne Petersen er generalsekretær for Dansk Missionsråd (DMR).

Ny Mission tidligere udgivelser

Ny Mission er en skriftserie, der udgives af Dansk Missionsråd og udkommer med to numre om året.

Tidligere udgivelser i serien

Alle udgivelser kan findes elektronisk på: issuu.com/danishmissioncouncil.

Enkeltnumre kan også bestilles hos DMR.

40. Ét i Kristus – Kirken og den tværkulturelle mangfoldighed – 2021
39. Hvad er mission? – 2020
38. Mission i en digital tidsalder – 2020
37. Mission, discipelskab og forvandling: I dialog med Arusha konferencen – 2019
36. Enhed og samarbejde på tværs af moralsk-etiske forskelle og uenigheder – 2019
35. En bibel, flere læsere, mere tro: Tværkulturelle perspektiver på bibelbrug – 2018
34. Teologisk uddannelse i det Globale Syd: Hvordan kan vi støtte – hvad kan vi lære? – 2018
33. Reformatorisk kristendom i et globalt-missionalt perspektiv – 2017
32. Godt nyt for verden: Kirkens mission og FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling – 2017
31. Migration og mission – 2016
30. "Jeg var fremmed, og I tog imod mig": Flygtningekrisen og kirkens ansvar – 2016
29. Kristent vidnesbyrd i en multireligiøs verden – 2015
28. Bæredygtigt volontørarbejde: Hvordan kan volontørarbejdet understøtte en langsigtet udvikling? – 2015
27. Religionsfrihed og religionsforfølgelse – 2014
26. Menighedsformer og mission: Den mangfoldige kirke 2 – 2014
25. Grænsegængere: Missionærer, kultur og den moderne verden – 2013
24. Den mangfoldige kirke: Menighedsformer i Danmark – 2013
23. Partnerskab i mission – 2012
22. Religion og udvikling – 2012
21. Discipelskab i kirke og mission – 2011

20. For således elskede Gud verden: Udfordringer og glimt fra Lausanne III i Cape Town 16.-25. oktober 2010-2011
19. Den pentekostale bevægelse – 2010
18. Mund og mæle til marginaliserede – Advocacy i kirke og mission – 2010
17. Edinburgh 1910 – 100 år efter: Fra autoritet til autencitet i mission? – 2009
16. Klimakrisen – en udfordring til teologi og kirke – 2009
15. Evangelisering – missionens fokus – 2008
14. Teologisk (ud)dannelse i en missional kirke – 2008
13. "The Next Christendom" – udfordringer fra syd – 2007
12. Diakoni og udvikling i kirke og mission – 2007
11. Anerkendelse i mission – efter Muhammedkrisen – 2006
10. Mission og penge – 2006
09. Mission og dialog – 2005
08. Missionær i det 21. århundrede – 2005
07. Religionsteologi – 2004
06. Kirke i mission – 2004
05. Mission og etik – 2003
04. Samarbejde i mission – 2003
03. Globalisering og mission – 2001
02. Gudstjeneste og mission – 2001
01. Kulturkristendom og kirke – 1999

Fornyelsesledelse i mission

Så længe situationen er status quo, eller arbejdet blot fortsætter, som det plejer, kan vi nøjes med administration og regler. Så snart der skal findes nye veje, eller kursen helt skal ændres, har vi brug for ledelse. Ledelse af mennesker, der er og gør noget sammen. Det gælder også for kirker og missionsorganisationer.

Den hastighed, hvormed verden forandres, både politisk, økonomisk og religiøst, er voldsomt forøget. Og Guds mission er den samme: at redde verden, sådan som den er, ved at møde mennesker, der hvor vi er. Det er det formål kristen mission tjener, og derfor er der ikke noget alternativ til fornyelsesledelse i mission.

Erfarne ledere dokumenterer i dette nummer af *Ny Mission*, hvordan danske missionsorganisationer over en årrække har arbejdet for at omstille sig til en forandret verden, og hvilke ledelsesmæssige udfordringer det har givet.

En række reflekterede praktikere præsenterer desuden sunde principper og redskaber til fornyelsesledelse i mission gennem holistisk ledelse, "inkarnatorisk" samskabelse af meningsfuldhed, fremme af "resonans"-erfaringer og åndelig øvelse i Ignatiansk spiritualitet.



**Abonnement på Ny Mission
eller enkeltnumre kan bestilles hos:**

Dansk Missionsråd

Peter Bangs Vej 1D • 2000 Frederiksberg

Telefon 3961 2777 • E-mail: dmr@dmr.org



dansk missionsråd
danish mission council