



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning,  
Institutt for samfunnsvitenskap

## **Strategisk endring i frivillig organisasjon**

En casestudie av en ideell organisasjon

Jon Georg Fiske

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) | STV3910 | Desember 2022



## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	- 6 -
<b>Forord</b> .....	- 7 -
<b>1 Innledning</b> .....	- 8 -
<b>1.1 Bakgrunn for studien</b> .....	- 8 -
<b>1.2 Tema for studien</b> .....	- 9 -
<b>1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål</b> .....	- 10 -
<b>2 Teori</b> .....	- 11 -
<b>2.1 Ledelse i endring</b> .....	- 11 -
2.1.1 Verdibasert ledelse.....	- 12 -
2.1.2 Endring av frivillige organisasjoner.....	- 13 -
<b>2.2 Strategi</b> .....	- 15 -
2.2.1 Utvikling av strategi .....	- 16 -
2.2.2 Integrering av strategien .....	- 17 -
<b>2.3 Struktur</b> .....	- 19 -
2.3.1 Demokratisk foreningsorganisasjon .....	- 20 -
2.3.2 Det profesjonelle byråkratiet .....	- 22 -
<b>2.4 Organisasjonskultur</b> .....	- 22 -
2.4.1 Kultur har flere nivåer .....	- 23 -
2.4.2 Kultur i en religiøs organisasjon.....	- 24 -
<b>3 Metode</b> .....	- 26 -
<b>3.1 Undersøkelsesopplegg</b> .....	- 26 -
3.1.1 Kvalitativ metode.....	- 26 -
3.1.2 Casestudium .....	- 27 -
3.1.3 Dokumentundersøkelse .....	- 27 -
<b>3.2 utfordringer med valgt undersøkelsesopplegg</b> .....	- 28 -
3.2.1 Utvalg og tilgjengelighet.....	- 28 -
3.2.2 Reliabilitet.....	- 29 -
3.2.3 Validitet .....	- 30 -
3.2.4 Ethiske forhold og forskerstandpunkt .....	- 30 -
<b>3.3 Fremgangsmåte</b> .....	- 32 -
<b>4 Empirisk kontekst</b> .....	- 33 -
<b>4.1 En vekselens vind over Norge</b> .....	- 33 -
4.1.1 Lavkirkelige vekselbevegelser 1840-1940 .....	- 33 -
4.1.2 Misjonsbevegelsen .....	- 34 -
<b>4.2 Fra andre verdenskrig til hippietid</b> .....	- 35 -
4.2.1 Nye satsninger .....	- 35 -
4.2.2 Med egenart i trendene .....	- 35 -
<b>4.3 Omskiftende samfunn og institusjonalisering</b> .....	- 37 -
4.3.1 Ekspansjon i krevende tid.....	- 37 -
4.3.2 Samfunnsbyggende institusjoner .....	- 38 -

<b>4.4</b>	<b>Fra 1990 og frem til i dag.....</b>	<b>- 39 -</b>
4.4.1	Gaveinntektene stagnerer, og foreningstallene går ned.....	- 39 -
4.4.2	NLM i 2022 .....	- 40 -
<b>5</b>	<b>Presentasjon av empiri .....</b>	<b>- 41 -</b>
<b>5.1</b>	<b>Den økonomiske utviklingen - 1990-2022.....</b>	<b>- 41 -</b>
5.1.1	Fra vekst til stagnasjon – 1970-1990 .....	- 41 -
5.1.2	Tretten år med negativt driftsresultat.....	- 42 -
5.1.3	Eksterne faktorer: Dollarkurs, rente og konsumprisindeks .....	- 43 -
<b>5.2</b>	<b>Økonomistyring .....</b>	<b>- 45 -</b>
5.2.1	Strengere krav til undervirksomheter .....	- 46 -
5.2.2	Sentralisering av økonomistyringen .....	- 48 -
5.2.3	Nedbemanninger.....	- 49 -
5.2.4	Nye inntektskilder.....	- 50 -
<b>5.3</b>	<b>Organisering .....</b>	<b>- 53 -</b>
5.3.1	Et sterkt forenings- og forkynnerarbeid .....	- 53 -
5.3.2	Et samfunn i endring, men NLM står fast.....	- 53 -
5.3.3	Tvungen omorganisering.....	- 55 -
5.3.4	Sentralisering av makt og administrasjon .....	- 57 -
<b>5.4</b>	<b>Rekruttering.....</b>	<b>- 58 -</b>
5.4.1	Ekstern rekruttering .....	- 58 -
5.4.2	Intern rekruttering.....	- 62 -
<b>5.5</b>	<b>Teologi.....</b>	<b>- 65 -</b>
5.5.1	Tidlig avklaring til Den Norske Kirke .....	- 66 -
5.5.2	Visjon om misjon .....	- 67 -
5.5.3	Reaksjoner og konservering .....	- 68 -
<b>5.6</b>	<b>Samfunnsbyggende arbeid.....</b>	<b>- 72 -</b>
5.6.1	Med å bygge kunnskapssamfunnet .....	- 72 -
5.6.2	Barnehager .....	- 74 -
5.6.3	Gjenbruksbutikker: .....	- 76 -
<b>5.7</b>	<b>Hovedfunn .....</b>	<b>- 77 -</b>
5.7.1	Fra økonomisk stagnasjon til nye vekstområder .....	- 77 -
5.7.2	Økt økonomisk styring, nedbemanning og salg av ulønnsom eiendom .....	- 77 -
5.7.3	Organisering tilpasses nye arbeidsformer .....	- 78 -
5.7.4	Aktiv rekruttering og lederutvikling.....	- 78 -
5.7.5	Teologisk forankring og kontinuitet .....	- 79 -
5.7.6	Samfunnsbyggende arbeid .....	- 79 -
<b>6</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>- 80 -</b>
<b>6.1</b>	<b>Hvilke kontekstuelle forhold påvirket de strategiske valgene mest?.....</b>	<b>- 80 -</b>
6.1.1	Selektiv implementering og utfordring av kontekstens kultur .....	- 80 -
6.1.2	Den Norske Kirke i endring – NLM omplasserer .....	- 82 -
6.1.3	Økonomisk utvikling – en driver for endring .....	- 83 -
<b>6.2</b>	<b>Hvilke forhold påvirket valget av strategi? .....</b>	<b>- 86 -</b>
6.2.1	Kulturen justeres .....	- 86 -
6.2.2	Teologien uten bremseklosser .....	- 87 -
6.2.3	Demokratiske prosesser i krisetider .....	- 89 -

<b>6.3</b>	<b>Drøfting av tiltak og resultater .....</b>	<b>- 91 -</b>
6.3.1	Økonomistyring .....	- 91 -
6.3.2	Organisering .....	- 93 -
6.3.3	Rekruttering.....	- 98 -
6.3.4	Samfunnsbyggende arbeid .....	- 100 -
<b>7</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>- 102 -</b>
<b>8</b>	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>- 105 -</b>

### Figuroversikt:

- Figur 1: Fire hovedtyper endringsstrategier
- Figur 2: Sammenligning av politiske forvaltningsnivåer og NLMs styringsnivåer.
- Figur 3: Kulturens ulike nivåer.
- Figur 4: Tidslinje over viktige hendelser i NLMs historie.
- Figur 5: NLMs drifts- og årsresultat 1991-2009
- Figur 6: NOK mot USD 1990-2021.
- Figur 7: Styringsrentens årsgjennomsnitt fra Norges Bank fra 1992-2021
- Figur 8: Konsumprisindeks årsgjennomsnitt i Norge fra 1971 til 2021
- Figur 9: Antall misjonærer for NLM 1996-2021

## Sammendrag

Hvordan mestre strategisk omstilling i store ideelle og frivillige organisasjoner? Denne oppgaven søker svar på dette spørsmålet gjennom å gjøre en kvalitativ undersøkelse av Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) sitt arbeid i Norge fra 1990 til 2022. I denne perioden gjennomgår den over 100 år gamle organisasjonen, med flere tusen frivillige og adskillige institusjoner, flere større omstillinger.

I samme periode har omgivelsene endret seg raskt, og det har vært nedgang for religiøse organisasjoner. I dialog med sine kontekstuelle forhold har NLM gjennomført flere strategiske grep. Fra å stagnere med både frivillige og gaveinntekter på 90-tallet, har NLM klart å legge om det frivillige arbeidet, mobilisere yngre generasjoner, og fått en ny vekst i gaveinntekter.

Oppgaven tar for seg fire teoretiske forhold: Ledelse, strategi, struktur og kultur. Disse teoretiske fagfeltene utgjør min forståelsesramme for hvordan og hvorfor NLM har mestret sine omstillinger i tidsperioden.

Oppgaven viser hvordan NLM har vært pragmatiske i sine arbeidsmetoder, men uten å gjøre store endringer i sitt teologiske grunnlag. I stedet har de søkt å følge de samfunnstrendene som de liker for å nå frem med sitt eget teologiske budskap. I møte med økt etterspørsel etter kirkelige forsamlinger og åndelig ledelse har NLM omorganisert sitt arbeid. Dette har de gjort for å imøtekomme de nye behovene som meldte seg etter at statskirken ble mer teologisk mangfoldig. Oppgaven ser videre nøye på arbeidet med å effektivisere arbeidet i Norge gjennom å omorganisere arbeidet fra 16 kretser til 7 regioner.

For å drive frem nødvendige endringer, var arbeid med strategi et viktig verktøy. Sammen med bred involvering gjennom de demokratiske organene, var dette viktige faktorer som bidro til å bevare fremdriften og holde organisasjonen samlet gjennom krevende økonomiske og teologiske tider. Oppgaven peker på hvordan den økonomiske utviklingen ble en driver for endring og omstilling, og hvordan NLMs sterke kultur holdt de frivillige sammen, forent rundt deres teologiske og ideologiske grunnlag.

## Forord

Denne avhandlingen markerer slutten på min erfaringsbaserte master i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø. Gjennom studiet har jeg fått både økt kunnskap, men også økt interesse for det økonomisk-administrative forskningsfeltet. Norsk forretnings- og foreningsliv har stor nytte av innsikter fra denne forskningen for å bygge et konkurransedyktig forretningsliv og et samfunnsengasjert foreningsliv, som sammen med norsk forvaltning er med på å bygge velferdssamfunnet Norge.

Jeg vil takke alle som har vært involvert i studieprogrammet for muligheten jeg har fått ha til å studere disse fagområdene. Studiet ble gjennomført under flere nedstenginger på grunn av koronapandemien, så studiet har vært utelukkende gjennomført «off-campus» for min del. Jeg vil takke universitetet for god og fleksibel gjennomføring, tross krevende omstendigheter.

Jeg har gjennomført studiet ved siden av fulltids lederjobb. Jeg vil takke, Bibelskolen Fjellhaug, for litt studiepermisjon og fleksibel avspaseringstid for å få gjennomføre de ulike emnene og til slutt denne avsluttende masteroppgaven. Jeg vil også takke de to viktigste kvinnene i mitt liv: Min mor for nyttig korrekturlesing av oppgaven og min kone som har oppmuntret og støttet meg gjennom hele studiet.

Takk til professor emeritus Jan Thorsvik som har vært min dyktige veileder gjennom hele 2022. Dine faglige innspill og oppmuntrende ord har vært til uvurderlig hjelp for å drive skrivearbeidet fremover.

# 1 Innledning

Hvorfor forsker så få på frivilligheten og foreningssektoren? Spørsmålet utfordret meg personlig når jeg høsten 2021 skulle starte mitt forskningsprosjekt. Selv har jeg vært frivillig engasjert i flere ulike frivillige organisasjoner, og jeg har selv vært ansatt i en frivillig organisasjon. Jeg har sett hvor stort samfunnsbyggende arbeid som legges ned av disse organisasjonene, og jeg har opplevd hvor givende frivillig arbeid er for det livet jeg lever. Spørsmålet tok jeg som en utfordring, og oppgaven du nå har foran deg er et bidrag til forskningen på frivillig og ideell sektor i Norge.

## 1.1 Bakgrunn for studien

Forenings- eller organisasjonsarbeid er det vi normalt sett kaller for frivillig arbeid. For en stor del av befolkningen er dette arbeidet en viktig del av livet, og utgjør en viktig side av velferdsstaten. Denne oppgaven skrives i 2022, og dette året har Regjeringen utropt til å være «Frivillighetens år». Med ulike markeringer gjennom året vil Regjeringen feire norsk frivillighet, synliggjøre, aktualisere og øke kjennskapen til Norges viktigste lagarbeid. (Regjeringen, 2022)

Paraplyorganisasjonen, Frivillig Norge, oppgir i sin undersøkelse «Frivillighetsbarometeret 2020» at to av tre nordmenn har gjort frivillig arbeid det siste året. 74% oppgir å være medlem i en frivillig organisasjon, og over halvparten av de spurte har gitt penger til en slik organisasjon. Nordmenns fremste motivasjon er at de vil være til nytte og bidra med noe. De synes frivillig arbeid i seg selv er en viktig samfunnsverdi, og man vil stille opp for saker som er viktig for en. Det sosiale livet i organisasjonene er også svært viktig for mange. (Norge, 2020)

Tross denne innsikten om frivilligheten er det er ikke forsket så mye på slike organisasjoner. Et søk på Oria etter «ideell organisasjon» gir 224 treff. Søker man heller etter «bedrift», eller «offentlig forvaltning» får man til sammen over 18 000 treff. (Oria, 18.02.22).



Millioner av nordmenn er engasjert i frivillig arbeid, og tusenvis har sitt daglige arbeid innen sektoren. Med dette bakteppet mener jeg det er på sin plass at også forhold innenfor frivillig sektor får oppmerksomhet fra organisasjons- og ledelsesforskningen. Disse gave- og frivillighetsdrevne virksomhetene utgjør et betydelig samfunnsbidrag. De er derfor faglig interessant, både fra et samfunnsperspektiv, men også fra et generelt organisasjonsperspektiv. Frivillig sektor har ofte en unik inngang i lokalsamfunn og i menneskers liv, og kan utløse interessante mekanismer for menneskers interaksjon.

Fra en bred og differensiert frivillighet på 1900-tallet har Norge fått en smalere frivillighet, knyttet hovedsakelig til idrett og ulike lokalmiljøorganisasjoner. Rundt 8-10% av Norges frivillighet er ifølge Frivillighetsbarometeret 2020 knyttet til religiøse organisasjoner. Disse organisasjonene har gått 3-4% tilbake siden Frivillighetsbarometeret startet å måle i 2014. Det er altså en frivillighet som har vært viktig i Norge, men som har mistet oppslutning de siste årene. Da synes jeg det er interessant å studere en religiøs organisasjon som i samme periode ikke har gått noe særlig tilbake, men i stedet har vært i vekst.

## 1.2 Tema for studien

I denne avhandlingen har jeg valgt å gjøre en casestudie av Nord-Europas største kristne misjonsorganisasjon. Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) ble stiftet i Bergen i 1891 og hadde i 2021 en omsetning på over 1,7 milliarder norske kroner. Den har over 3000 lag og foreninger i Norge, arbeid i over 15 land, i tillegg til å være eier av flere institusjoner og butikker over hele landet.

Tema for oppgaven er strategisk endring, hvordan en frivillig organisasjon har tilpasset seg den samfunnsmessige konteksten. Temaet er spesielt viktig for religiøse organisasjoner som har tilbakegang i Norge, men også andre frivillige organisasjoner har noe å lære av hvordan en nasjonal og tradisjonsrik frivillig organisasjon har omstilt seg i møte med en frivillighet i endring fra det 20. århundre til det 21. århundre. De siste tjue årene har verden vært gjennom en teknologisk utvikling uten sidestykke. Den har endret hvordan vi lever, arbeider, hvor vi bosetter oss og hvordan vi er sosiale med hverandre. Frivilligheten har kjent på dette, og omstilling har vært helt nødvendig for organisasjoners overlevelse og aktualitet for nye

generasjoner. Denne oppgaven vil gi innsikt i hvordan én av de frivillige aktørene i Norge har omstilt seg til det 21. århundre.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i tema for oppgaven har jeg valgt å spisse problemstillingen inn mot en bred omstillingsprosess som har pågått i caseorganisasjonen fra 1990 til 2022. I tillegg har jeg to forskningsspørsmål som utdyper problemstillingen inn mot to nøkkelfaktorer: Rekruttering og økonomistyring.

#### **Problemstilling:**

Hvordan og hvorfor har Norsk Luthersk Misjonssamband mestret omstillinger til nye tider, tross nedgang blant religiøse organisasjoner, og hvordan har de strategisk endret seg for å komme seg ut av krevende økonomiske tider?

#### **Forskningsspørsmål:**

- Hvordan har NLM opprettholdt sin aktualitet for nye generasjoner gjennom nedgangstider for kristne organisasjoner?
- Hvilke økonomiske og strategiske valg har de besluttet og gjennomført i perioden 1990-2022 og hva drev avgjørelsene og handlingene frem?

## 2 Teori

Når jeg i denne oppgaven vil studere NLMs omstilling og tilpasning til nye tider i samfunnet, vil jeg gjøre meg nytte av sentrale teorier innen organisasjonsvitenskapen. NLM er en stor og kompleks organisasjon med mange undergrener. Hvordan man leder omstilling, gjennomfører strukturendringer, rekrutterer nye og samtidig bevarer det organisasjonen er samlet om, er en desto mer kompleks oppgave. Tidligere forskning kan i slike tilfeller hjelpe oss å løfte blikket og peke på noen sannsynlige sammenhenger som gjelder for alle mennesker.

I dette kapittelet vil jeg derfor redegjøre for noen sentrale teorier knyttet til oppgavens problemstilling. NLMs omstilling de siste tretti årene har prøvet organisasjonen på flere områder, og jeg vil særlig trekke frem følgende fagområder: ledelse, strategi, struktur og organisasjonskultur. Disse fagområdene har vært avgjørende for NLMs omstilling, og jeg vil derfor i det følgende se nærmere på noen sentrale teorier fra disse fagområdene, og drøfte hvordan de kan anvendes på NLM.

### 2.1 Ledelse i endring

Hva er ledelse? Hvordan lede en frivillig organisasjon? Dette er store og omdiskuterte spørsmål. Ledelse er etter Yukl (2013), gjengitt i Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) sin definisjon «*en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*». Med denne definisjonen ser vi at ledelse dypst sett er *relasjon*, og denne relasjonen kan styrkes eller svekkes på både direkte og indirekte måter.

At ledelse er en relasjon som har til hensikt å påvirke den som ledes mot et felles mål, forstår vi godt i en mindre organisasjon. I denne oppgaven har jeg derimot valgt en stor organisasjon med sterke lederskikkelser og -organer opp igjennom dens historie. Dette peker i retning av to andre perspektiver på ledelse, nemlig i retning av ledelse som fokus på *personen som leder*, eller ledelse som en *måte å styre organisasjonen mot felles mål* gjennom dets strukturer.

I et samfunn med stadig mer kompetente medarbeidere tvinger dette ledere til å dele av sin innflytelse med sine medarbeidere. Å styre eller kontrollere sine ansatte har blitt stadig mindre hensiktsmessig eller gjennomførbart, og moderne ledelse søker i stedet å utnytte kunnskapene, ferdighetene og de ansattes initiativ på kreative måter.

Denne utviklingen finner vi også innenfor NLM. Der man de første 100 årene av organisasjonens historie hadde sterke, karismatiske ledere som ledet organisasjonen i lange epoker av gangen, har man de siste tretti årene måttet arbeide mer relasjonelt og forankre avgjørelser gjennom organisasjonens demokratiske strukturer.

Følger man ledelsesforskningens utvikling, er det ikke så overraskende at man ser noe av den samme utviklingen innen NLM også. Den vestlige ledelsesforskningen følger gjerne samfunnsutviklingen fra trekk- og handlingsteorier, via situasjonsbasert ledelse, til transformasjonsledelse og autentisk lederskap.(Northouse, 2015). Den ledelsesteorien som etter hvert viste seg som hensiktsmessig for NLM, og som avløste de gamle karismatiske og sterke lederne, er transformasjonsledelse, eller verdibasert ledelse.

#### 2.1.1 Verdibasert ledelse

Phillip Selznick har fått æren for å presisere viktigheten av verdier i ledelse. Etter han står *det institusjonelle eller verdibaserte perspektivet* på ledelse. Dette er et perspektiv hvor organisasjonsledelsen engasjerer seg for å påvirke den sosiale oppfatningen av hva organisasjonen gjør. Slik bygger de organisasjonens legitimitet overfor mennesker. Dette gjøres gjennom fire ulike funksjoner: 1. Utforme visjon og mål som er i overenstemmelse med relevante interne og eksterne gruppers ønsker, interesser og verdier. 2.

Institusjonalisere formålet gjennom å etablere ordninger som gjør at en når sine mål. 3.

Forsvare den institusjonelle integriteten og dets verdier imot intern og ekstern kritikk. 4.

Mestre interne konflikter gjennom å arbeide preventivt. Dette gjøres for å få alle grupper i organisasjonen til å slutte opp om den overordna visjonen og målet, gjennom å gi representasjon til ulike grupper i sentrale beslutningsprosesser.

En variant av dette er transformasjonsledelse, hvor en i motsetning til transaksjonsledelse hvor medarbeiderne motiveres av å gi arbeidskraft mot belønning, så leder man ved å

appellere til menneskers følelser og hjerter. Transformasjonsledelse kan beskrives med fire faser: (1) Idealisert innflytelse, (2) Inspirerende motivasjon, (3) Intellektuell stimulering og (4) Individuell omtanke. En transformasjonsleder motiverer gjennom inspirerende idealer, vekker intellektuell interesse og gir individuell oppfølging av de han leder (Northouse, 2015, s. 168). To konklusjoner kan trekkes ut av forskningen på denne ledelsesformen. For det første fungerer transformasjonsledelse best i dynamiske omgivelser hvor en er under konstant press for endring, og for det andre viser den en positiv effekt på tilfredshet i arbeidet og viljen til å yte blant medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 427-430).

NLM er en organisasjon som drives fremover av de kristne dydene om nestekjærlighet, rettferdighet, barmhjertighet og frihet. Dyder man kan kjenne igjen i mennesker over hele kloden, og som appellerer til menneskers hjerter. Når NLM kombinerer dette med den kristne misjonstanken, som handler om å utbre disse kristne dydene sammen med et budskap om evig frelse for alle mennesker, da har man et kraftfullt budskap å bevege mennesker med. Denne bevegelsen må samtidig ledes inn organisasjonens arbeid, noe som krever en organisering som er med å realisere disse dydene og misjonstanken.

### 2.1.2 Endring av frivillige organisasjoner

Hvordan man kan endre en frivillig organisasjon? Jacobsen og Thorsvik (2019) presenterer følgende modell for fire hovedtyper av endringsstrategier:

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

*Figur 1: Fire hovedtyper endringsstrategier*

Revolusjonsstrategiene er begge basert på konsentrerte maktbaser som analyserer situasjonen organisasjonen befinner seg i. De setter strategiske mål og planer og gjennomfører deretter disse på enten en diktatorisk eller karismatisk måte. Diktatoren kan gjennomføre endringer gjennom et strengt hierarki, mens den karismatiske lederen må jobbe med å bevege andre mennesker med bruk av personlig fremgang, dramatiske fremtidsbilder og stor tro på egne løsninger.

Evolusjonsstrategiene baseres på små og sammenhengende steg hvor ledelsen gjør mindre, men nødvendige avgjørelser ut ifra sin kontekst, strategi og de initiativ som kommer fra

medarbeiderne. Endringer som skjer på denne måten er små, men tvinger frem endringer gjennom flere mindre steg.

Den deltakende utvikling er som ordet antyder en bredere forankret endringsprosess blant medarbeiderne. Denne «bunn-opp» strategien løftes gjerne frem som den mest suksessfylte i vår tid, og sammenfaller godt med den skandinaviske kulturen og de frivillige organisasjonene, hvor alle forventer å bli hørt og få bidra. I en deltakende endringsprosess søker man å danne en atmosfære for endring, endre holdninger og oppfatninger. Strategien forutsetter et syn om at både ansatte og ledelse begge søker organisasjonens beste, at menneskene i den ønsker å lære og utvikle seg, og at endring skjer gjennom diskusjoner og dialoger mellom grupper som søker løsninger de kan være enige om. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 383-391)

NLM er en gammel og tradisjonsrik organisasjon med en omfattende historie. Et stort antall mennesker har brukt store deler av livet sitt innen organisasjonens arbeid både som lønnede arbeidere og/eller som frivillige. Dette gir et enormt eierskap til organisasjonen, og store radikale endringer vil medføre store følelsesmessige reaksjoner hos mange trofaste støttespillere. Små endringer over tid, hvor man samtidig bruker nok tid på å invitere med sentrale støttespillere i prosessene, fremstår derfor som en klok strategi. Men disse små endringene har man ikke alltid tid til, og da spesielt ikke i vår tid som er preget av store endringer og omstillingsprosesser på løpende bånd. Dette krever at organisasjonen kan være ambidekster.

En ambidekster organisasjon evner å balansere både stabilitet og endring gjennom å gjennomføre både inkrementelle og radikale endringer for å hevde seg i samfunnet. De inkrementelle endringene er små, steg for steg endringer og som gjerne er i pakt med organisasjonens historie og tradisjoner. De radikale endringene er større endringer, gjennomført over relativt kort tid og bryter mer markant med fortiden. Der de radikale gjør omfattende læring gjennom sin utforskning, klarer den inkrementelle endringen å utnytte den læring som skjer. De som klarer å kombinere disse to i samme organisasjon presterer bedre ved å koble innovasjon (radikal) og prestasjon (inkrementell) sammen, og dra gjensidig nytte av hverandre. Ambideksteritet kan oppnås på både strukturelle, sekvensielle og kontekstuelle måter. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 393-395)

## 2.2 Strategi

NLMs strategiske arbeid har vært en sentral del av sentralleddets arbeid i hele forskningsperioden. Generalforsamlingenes strategiplaner har vært bestemmende for organisasjonens aktiviteter, og de har gitt rom og støtte til modige mennesker som i tradisjonsbundne felleskap har våget å satse på nye fellesskapsformer og arbeidsmåter.

Ordet strategi har opphav i det antikke Hellas, og har vært knyttet til militæret. Selve ordet kommer av gresk «strategos» og refererte til hærens øverstkommanderende general (Roos et al., 2021, s. 18).

I denne oppgaven følger jeg Johnson m.fl. sin definisjon av strategi:

*«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.»*

(Johnson m.fl, 2008a, s. 9, gjengitt i Roos mfl., 2021, s. 13).

Ifølge definisjonen gjengitt over har strategien en *hensikt*, nemlig å sette «langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt» for organisasjonen. Strategien har deretter et *mål* nemlig å gi organisasjonen en «fordelaktig posisjon» i omgivelsene. Dette målet oppnås ved å *prioritere* «sammensetningen av ressurser og kompetanser» slik at det gir *verdi* for markeder og interessenter.

I min problemstilling spør jeg etter hvordan og hvorfor NLM har lyktes med å omstille seg etter samfunnsendringene, og samtidig tiltrekke seg nye generasjoner til organisasjonens arbeid. En slik problemstilling gjør det relevant å studere NLMs strategier. Hvilke posisjoner i samfunnet og menneskers liv har NLM søkt å befeste? Hvordan har de prioritert ressurser, og hvilke kompetanser har de etterspurt for å tilføre noe av verdi for menneskene som organisasjonen er i berøring med.

Innen organisasjonsvitenskapen skiller en gjerne mellom forvaltning, forretning og forening. Dette har vært tre såpass ulike organisasjoner at man har holdt de fra hverandre, og man har i begrenset grad trukket lærdommer fra hverandre. Ved årtusenskiftet mener likevel Kjell

Arne Røvik å se en større trend med at forretningsorganisasjonene får forrang i forhold til de to andre, og at alle organisasjonstypene nå organiserer seg i henhold til innsikter fra de samme organisasjonsteoretiske forskningsfunnene, hovedsakelig hentet fra forretningsvirksomhet. Den nye trenden reduserer avstanden mellom forretning og forening, og gjør at innsikter fra strategiprosesser i forretninger kan ha stor overføringsverdi inn i en frivillig foreningsorganisasjon. (Røvik, 2007, s. 162)

Også i NLM inntreffer denne trenden. Utformingen av strategidokumentene får et markant mer forretningspreget språk og utforming fra 90-tallet og fremover, noe som gjør det relevant å se på hvilke fordeler forskningen peker på at et strategiarbeid vil gi. (Misjonssamband, 1996)

### 2.2.1 Utvikling av strategi

Den tradisjonelle måten å utarbeide strategi på er å tenke det som en prosess i seks steg som pågår kontinuerlig og i et dynamisk samspill (Roos et al., 2021, s. 33-39):

1. utforme strategisk intensjon: visjon, forretningsidé og mål.
2. foreta ekstern analyse
3. foreta intern analyse
4. evaluere alternativer og velge en strategi
5. iverksette
6. evaluere og kontrollere.

#### *Utforme strategisk intensjon*

Strategiarbeidet starter med å tegne et ønsket fremtidsbilde som avviker fra dagens situasjon. Man spør seg hvordan man kan komme dit man drømmer om, og hvordan ens forretningsidéer historisk, og sett i dagens endrede marked, kan bidra til å realisere visjonen. For å konkretisere visjonen setter man seg konkrete målsetninger.

#### *Ekstern og intern analyse*

For å kartlegge organisasjonens nå-situasjon gjøres en ekstern og en intern analyse. Flere analyseverktøy kan benyttes. En analyseverktøyet SWOT har vært brukt lenge. En SWOT-analyse er et verktøy hvor man utkrystalliserer organisasjonens relative posisjon basert på



interne og eksterne faktorer. De to første bokstavene står for faktorene styrker (**S**trengths) og svakheter (**W**eakness). Disse kartlegger organisasjonens interne ressurser. De to siste bokstavene, muligheter (**O**pportunities) og trusler (**T**hreats) oppsummerer organisasjonens kontekst. Resultatene av de fire faktorene gjør det mulig å vurdere om strategien er gjennomførbar (Roos et al., 2021, s. 205). Dette er også en idéskapende prosess som kan få frem gode muligheter for organisasjonen.

#### *Evaluere alternativer og velge strategi*

På bakgrunn av de analytiske resultatene kan man utarbeide noen strategiske alternativer som man må veie opp mot hverandre med hensyn til økonomi, risiko, personell, prognoser av utviklingen og logistikk.

Når alternativene er lagt på bordet, vil man bevege seg inn mot beslutningsprosessen. Her vil man prioritere blant alternativene før man fatter en beslutning om hvilke man går for. Beslutningsprosessen er kritisk viktig i en demokratisk organisasjon for at den vedtatte strategien faktisk blir etterlevd.

#### *Iverksette strategien*

Etter at strategien er besluttet i et beslutningsdyktig organ gjenstår det å iverksette strategien, ofte gjennom handlingsplaner, i organisasjonens ulike avdelinger. Skal dette lykkes må strategien evne å effektivt overvåke og evaluere om driften utfører de nødvendige strategiske handlinger.

#### *Evaluere og kontrollere*

Dette følges opp gjennom systematisk evaluering og kontroll. Ved å få rapporter fra hvordan arbeidet utføres, kan man iverksette eventuelle endringer for å justere seg tettere opp mot sine strategiske mål.

### 2.2.2 Integrering av strategien

Roos (2021) siterer Amoo et al. (2019) når han trekker frem åtte dimensjoner som til sammen oppsummerer litteraturen på hvordan strategi iverksettes i organisasjoner:

1. Prosjekter og programmer, man kontrollerer de kritiske variablene tid, kostnad og omfang.
2. Ressurstildeling: Ressurser allokeres i form av omfordeling av finansiering og kompetanse.
3. Organisasjonsstruktur og -design: En struktur som er tilrettelagt for å løse oppgavene organisasjonen har.
4. Engasjement i toppledelsen: Ledelsen motiverer til måloppnåelse.
5. Administrere endring: Møte og gjennomgå motstand mot endring uten å oppløse virksomheten. Gi opplæring, nye verktøy, omskolering osv.
6. Kommunisere: Formidle strategien godt slik at ansatte forstår strategien, får en delt og klar visjon om prioriteringene og hvordan dette påvirker dem.
7. Oppfatninger: Hvordan organisasjonen styrer oppfatningene til menneskene i organisasjonen.
8. Tilbakemelding og kontroll: Jevnlig vurdere effektiviteten til strategien og handlingene for å kunne endre disse ved behov. (Roos et al., 2021, s. 288-289)

Iverksettelse av strategi handler om å sette handling bak og operasjonalisere visjonene. Disse åtte dimensjonene viser en kompleks prosess hvor både økonomistyring, ledelse, administrering, motivering og kontroll er viktige faktorer for å lykkes. Vi merker oss at det både er strukturelle perspektiver og medmenneskelige perspektiver involvert, og at god implementering fordrer at man mestrer begge perspektivene.

De åtte punktene peker på at dette er en teamprosess, noe som krever koordinering og samhandling blant både beslutningstakere, administrasjon og medarbeidere. For at strategiene skal kunne implementeres effektivt, bør de være enkle å kommunisere, lette å måle, og ha et effektivt rapporteringssystem for å kunne følge implementeringen over tid og slik vurdere effektiviteten til strategien.

Gjennom hvert av de overnevnte punktene får ledelsen i organisasjonen inn verdifulle innsikter om organisasjonens posisjon og virke. Det gir dem data de kan bruke til hvordan de fortløpende som ledere kan tilpasse sin påvirkning mot den endring som organisasjonen har vedtatt at de ønsker å gjennomføre. Selv om det her er fremstilt som en stegvis prosess kan

man argumentere for at strategiarbeid i realiteten er en pågående samtale. Nye strategier må ta hensyn til eldre strategier, og utformingen av nye strategier må skje innenfor rammene av den drift og samfunnsutvikling som til enhver tid pågår.

Innen en frivillig organisasjon må det være rom nok for at eksisterende arbeid, som er drevet av trofaste frivillige, kan få fortsette. På samme tid må nye initiativer og gründertyper, som ikke har tid til å vente på neste generalforsamling, få rom til å teste ut nytt arbeid. Dette har ledet noe av strategiforskningen over til å også studere *strategenes* innsats i det daglige arbeidet, og hvordan disse evner å tenke strategisk rundt de utfordringer som kommer deres vei. (Roos et al., 2021, s. 49-50) I og med at en frivillig organisasjon, av hensyn til sitt mangfold, må drive med vide strategier, så gir dette samtidig et handlingsrom for den utøvende ledelse til å opptre som strateger i det daglige arbeidet, alt etter hva de vier fokus og krefter.

### 2.3 Struktur

NLMs struktur har vært i endring, spesielt de siste tretti årene. For å forstå noen av avveiningene som har blitt gjort i organisasjonen er det nyttig å ha noen av de bærende prinsippene innen organisering av en virksomhet i tankene.

En tjenlig struktur skal bidra til å oppfylle organisasjonens målsetninger. De må ha en struktur som kan sette rammer og legge til rette for at de enkelte medarbeiderne kan ha meningsfylte arbeidsoppgaver hver for seg. Samtidig må de ha en plan for hvordan disse til sammen sørger for at organisasjonen når sine større mål. En må da ha ordninger for hvordan oppgaver fordeles, hvordan myndighet skal fordeles, hvordan enkeltoppgaver skal koordineres og hvordan styring og kontroll kan gjøres i praksis. Til sammen utgjør dette organisasjonens «byggeklosser». (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 69-70)

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 70-92) systematiserer byggeklossene i fire punkter:

1. Arbeidsdeling og spesialisering
2. Hierarki og bruk av stabs- og støttefunksjoner
3. Koordineringsmekanismer
4. Styring og kontroll

Som eksempel på disse fire grunnleggende byggeklossene kan vi se på hvordan NLM er organisert. NLM er en sammenfatning av foreninger som er tilknyttet organisasjonens sentralledd via regioner som har fordelt landet mellom seg. Internasjonalt er NLM arbeidsgiver for nasjonale medarbeidere og norske misjonærer fordelt på ca. 15 ulike «misjonsfelt». Et misjonsfelt kan bestå av arbeid i 1-3 nasjonalstater. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på NLMs arbeid i Norge, og derav fokuserer jeg på strukturer som gir mening ut ifra arbeidet i Norge.

NLM er en foreningsorganisasjon hvor enkeltpersoner er medlemmer i sin forening. For å betjene de lokale foreningene er de ansatte i NLM ansatt enten på regionnivå, eller på nasjonalt nivå. (Høie, 2018, s. 36-39)

Innen arbeidsdeling har man i hovedsak to prinsipper: funksjonsbasert gruppering og markedsbasert gruppering. Den funksjonsbaserte grupperingen samler likeartede oppgaver i egne avdelinger for å unngå dobbeltarbeid, utløse stordriftsfordeler og reduserer enhetskostnader. Den markedsbaserte grupperingen samler alle de oppgaver som er avgrenset av f.eks. geografi eller en spesifikk brukergruppe. Organisasjoner over en viss størrelse vil gjerne blande disse prinsippene. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 71-75)

### 2.3.1 Demokratisk foreningsorganisasjon

NLMs struktur er i Norge grunnleggende sett demokratisk, men som enhver større og gammel organisasjon så har den fått sine spesielle særtrekk. Skal vi likevel forstå NLMs struktur, må vi ta for oss hvordan en demokratisk medlemsorganisasjon er bygd opp.

En demokratisk organisasjon er bygd opp rundt prinsippet om folkestyre, eller medlemsstyre. Det betyr at det er de som ønsker å tilslutte seg organisasjonen og delta i dets demokratiske organer som er med å fatte beslutningene til organisasjonen. NLM har ikke hatt noe sentralt medlemsregister. De som har hatt stemmerett i de demokratiske organene har vært utsendinger fra foreningene, og har da representert en forening og ikke seg selv.

Foreningene er grupper av enkeltpersoner som har vedtekter som er samlet rundt NLMs saker, og følger deretter en nokså normal demokratisk struktur. Her sammenlignet med de norske politiske forvaltnings- og styringsnivåene:

Norge:	NLM:
Stat	Nasjonalt
Fylke	Region
Kommune	Forening/forsamling

Figur 2: Sammenligning av politiske forvaltningsnivåer og NLMs styringsnivåer.

Fra bunn drives kjernevirksomheten til organisasjonen av frivillige på foreningsnivå. Der jobber de frivillige for å komme i berøring med sitt lokalmiljø. Foreningene er igjen sammenfattet innenfor et gitt geografisk område, kalt region, og møtes årlig til et regionårsmøte. Regionårsmøtet velger et regionstyre, og disse har en ansatt regionadministrasjon. Regionstyret leder NLMs arbeid i et geografisk avdelt område av Norge. Det nasjonale nivået ledes av en generalforsamling som er en sammenslutning av alle foreningene hvert tredje år. Generalforsamlingen velger et hovedstyre som utøver ledelsen av organisasjonen mellom generalforsamlingene. Hovedstyret har igjen sin administrasjon som ledes av generalsekretæren og som utgjør den daglige ledelse av det nasjonale nivået. (Misjonssamband, 08.02.22 Vår organisering)

Fremveksten av organisasjonssamfunnet i Norge gjennom 1800 og 1900-tallet er bakgrunnen for hvordan de fleste frivillige organisasjoner ble organisert. De oppstod gjerne i kjølvannet av massemobiliseringer i samfunnet, kalt «bevegelser», og bestod av mennesker som frivillig tilsluttet seg organisasjonen, og som når som helst kunne trekke seg ut. De som tilsluttet seg organisasjonene ble samlet i ulike foreninger lokalt rundt om i Norge. De som klarte å bli en nasjonal organisasjon etablerte seg gjerne med hovedkontor i Oslo. Det nasjonale leddet skulle sørge for at de innsamlede midlene fra foreningene kom arbeidet til gode gjennom å f.eks. å drive frem et internasjonalt arbeid man hadde forpliktet foreningene på, eller bidra til å bedre ulike sider av det norske samfunnet. (Thorsvik, 2021, s. 226-228).

Relasjonen mellom de ulike styringsnivåene i organiseringen av medlemsorganisasjoner er lett å sammenligne med relasjonen mellom stat, fylke og kommune. Der det nasjonale nivået kan fatte avgjørelser som påvirker det lokale foreningsnivået, er en ofte i frivillige organisasjoner underlagt nettopp frivilligheten. Siden forutsetningen for folks engasjement i

organisasjonen er at de er der frivillig, så må bestemmelser som gjøres nasjonalt helst forankres i de demokratiske organene, for at de frivillige skal innrette seg og etterleve forventningene fra det nasjonale nivået. En konsekvens av dette er at det nasjonale og regionale nivået opptrer som tilretteleggere og inspiratorer for foreningene, mer enn at de styrer og kontrollerer dem.

### 2.3.2 Det profesjonelle byråkratiet

Selv i medlemsorganisasjoner som er demokratisk oppbygget, så får man likevel etter hvert større administrasjoner og arbeidere som utfører oppgaver på vegne av organisasjonens medlemmer. Disse må igjen organiseres hensiktsmessig, gjerne i tråd med organisasjonens strategi.

En teori som ligger tett opp til slik NLM organiserer sine ansatte er den teorien som kalles «det profesjonelle byråkratiet». Som i offentlig forvaltning hvor en er underlagt en politisk ledelse, så har man et embetsverk som har tildelt beslutningsmyndighet og handlefrihet. Denne staben består av profesjonelle arbeidere, som med bakgrunn i sin utdanning og erfaring, har fagkunnskaper om den virksomheten organisasjonen driver. Faglige spørsmål og vurderinger er delegert til ansatte, som gis stor handlefrihet i hvordan de utfører sine arbeidsoppgaver. Denne formen for organisering fører til en bred og kompleks horisontal samling av ansatte, og en relativt slank ledelse. Styrkene med denne organiseringen er muligheten til å delegere mye til faglig sterke medarbeidere, og at beslutninger kan gjøres raskere og tettere på der problemene må løses. Svakheterne er at det lett kan bli interne konflikter, samarbeidsproblemer og forskjellsbehandling mellom dem en er satt til å arbeide for. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 96-97)

## 2.4 Organisasjonskultur

I en tradisjonsrik frivillig organisasjon som NLM så er organisasjonskulturen fremtredende. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 120) refererer til flere studier som antyder at organisasjonskulturen kan være avgjørende for en virksomhets suksess og gi et strategisk fortrinn i en stadig tøffere konkurranse. En effektiv kultur støtter gjerne opp under strukturene, binder menneskene sammen i tillit til hverandre og «smører maskineriet».

Sterke kulturer kan føre til mange positive effekter, som at «samholdet [er] sterkere, arbeidsstokken mer stabil, de ansatte sterkere motivert, samarbeid går lettere, og det brukes mindre ressurser på styring og overvåking. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 122)

#### 2.4.1 Kultur har flere nivåer

Edgar Schein 1985 definerer organisasjonskultur slik: «Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på, og føle på i forhold til disse problemene.» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124-132)

Litt oppstykket kan vi si følgende ut ifra nevnte definisjon:

«Lære å mestre sine problemer»: Kulturen utvikles ved at man lærer hvordan man løser problemene man møter.

«Utviklet av en gitt gruppe»: Kultur finner sted blant mennesker som har noen felles antakelser.

«Blir betraktet som sant»: Kulturen opprettholdes bare så lenge løsningene fungerer og gir mening i praksis.

«Lært bort til nye medlemmer»: Kultur er noe som læres videre gjennom sosialisering og innlemming i «kjørereglene» for gruppen.

Kulturen har tre nivåer. Se figur 3 til høyre.

#### **Grunnleggende antakelser:**

Nederst i pyramiden over hva kulturen er finner vi de grunnleggende antakelsene om hva man holder for sant og som er antakelser vi tar for gitt. Schein finner

7 grunnleggende dimensjoner:

1. Hvordan forholdet mellom organisasjon og omgivelser oppfattes.
2. Hvilket syn man har på menneskets handlinger.



Figur 3: Kulturens ulike nivåer.

3. Hvordan organisasjoner kommer frem til «sannhet».
4. Hvordan organisasjonen betrakter tid.
5. Hvilke antakelser man har om menneskelig natur.
6. Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker.
7. Hvilket syn man har på konflikt.

### **Verdier og normer:**

Dette er hva man er stolt av, og som man mener er godt for samfunnet. Hvilke verdier man har påvirker ofte adferden, og bør være både motiverende og styrende for hvordan organisasjonen utfører sine oppgaver og når sine mål.

Normene er de uskrevne reglene for hva som er riktig og galt i sosiale settinger. Normer letter samhandlingen mellom mennesker, ved at det gir en trygghet til menneskene om hva de skal gjøre og ikke gjøre i ulike sammenhenger. Normer må læres, og man lærer dette oftest gjennom sosialisering, retningslinjer, eller når normene brytes og man utsettes for formelle eller uformelle sanksjoner.

### **Artefakter og symboler:**

Øverst i pyramiden er de synlige delene av en kultur. Artefakter er det mennesker sier og gjør, eller fysiske uttrykk og gjenstander. Det være seg heltehistorier, kroppsspråk eller logoer, men også fysiske gjenstander kan tillegges en symbolsk mening. Symboler er viktige «knagger» i organisasjoner for å feste felles kjennetegn på.

**Kulturens styrke** måles ut ifra hvilken grad verdiene og normene har konsensus og hvordan de verdsettes. Verdsettingen viser seg klarest ved hvor strenge sanksjonene er ved brudd.

#### 2.4.2 Kultur i en religiøs organisasjon

Schein sin teori gir god mening innenfor en organisasjon av ulike mennesker, forent om et felles mål. Er det da noen ekstra dimensjoner som tilføyes gjennom at man er en religiøs organisasjon? For å fange inn den religiøse dimensjonen må vi dra veksel på kulturdefinisjoner for større kulturer.



Stott & Coote (1979) definerer kultur som: «*Et integrert system av trosforestillinger, av verdier, av skikker og av institusjoner som gir uttrykk for disse trosforestillingene, verdiene og skikkene og som binder et samfunn sammen og gir det en følelse av identitet, verdighet, trygghet og kontinuitet.*» (Jan-Martin Berentsen, 2004, s. 248)

I denne definisjonen av kultur settes den idémessige dimensjonen ved kulturen i sentrum som den bærende dimensjonen, støttet opp av den rituelle og materielle dimensjonen. Det systemet av trosforestillinger som en religiøs overbevisning medfører, stikker mye dypere i enkeltpersoner enn hva en i andre organisasjoner kan enes om som «grunnleggende antakelser». Trosforestillingen påvirker blant annet menneskesynet, normene, hva man holder for virkelig og sant, og kan eskalere eller forminske konflikters alvorlighetsgrad. At det er et system skjønner vi av at kultur er tillært innenfor en gruppe. Kulturen lærer et menneske hvordan man tenker, håndterer følelser og handler, og er med å forme et menneskes identitet.

NLMs organisasjonskultur griper inn i menneskers grunnleggende antakelser om livet, og kan slik danne fellesskap med en styrke som nærmer seg den storsamfunnet danner gjennom sin felles identitet, lojalitet og historie. En slik sterk kultur har en fordel når storsamfunnet foretar store endringer. En utfordring kan være at større grupper føler seg fremmedgjort fra resten av storsamfunnet.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for mine valg og prioriteringer i forbindelse med utarbeiding av denne oppgaven. Jeg vil gjøre en kvalitativ studie og vil først redegjøre for hva dette innebærer, og hvilket undersøkelsesopplegg jeg velger. Jeg vil deretter ta for meg utfordringene jeg står overfor, og hvilke løsninger jeg mener vil gjøre oppgaven min holdbar og etterprøvbar. Til slutt vil jeg drøfte dataenes validitet og rammene for den avsluttende kvalitative analysen.

### 3.1 Undersøkelsesopplegg

I problemstillingen konsentrerer jeg meg om NLMs utvikling fra 1990 til 2022. Jeg vil forstå *hvordan og hvorfor* NLM har mestret å omstille seg i omskiftende tider. Jeg vil derfor designe oppgaven slik at jeg kan finne *årsakene* for endringsprosessene og kunne studere hvilke virkninger disse fikk.

#### 3.1.1 Kvalitativ metode

Hvilken type informasjon trenger jeg? Siden jeg studerer en historisk utvikling, trenger jeg data fra ulike tidspunkter langs en tidsserie fra år 1990 og fremover. Kvalitativ og kvantitativ metode, som er de to undersøkelsesdesignene en normalt sett velger mellom for å innhente data til forskning, har begge sine spesifikke styrker. Den kvantitative metoden egner seg godt for en «testende problemstilling», hvor forskeren gjerne vil finne «omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen» mens den kvalitative metoden egner seg best for «eksplorerende problemstillinger» som får frem dybdekunnskap og nyanser blant få enheter og er åpen for kontekstuelle forhold. (Jacobsen, 2015, s. 63-66)

Min problemstilling søker å finne sammenhenger internt i én organisasjon, og se på hvordan denne har samhandlet med sine omgivelser. Problemstillingens spørsmålsstilling krever informasjon som kan gi dybdekunnskap, både om den spesifikke organisasjon, men som også krever kunnskap om den kontekst organisasjonen virket i over en gitt periode. Disse forhold taler for å velge et kvalitativt undersøkelsesopplegg.

### 3.1.2 Casestudium

For at skal og gi et virkelighetsnært og gyldig innblikk i det problemstillingen spør etter, har jeg valgt å gjennomføre en casestudie av NLM.

Ved å gjennomføre en casestudie får jeg gått i dybden på NLM, deres organisasjon, og dens utvikling de siste årene. De funn jeg vil finne etter mine undersøkelser vil jeg knytte opp til sentrale teorier som jeg har redegjort for over. Ved å knytte mine funn opp til etablerte teorier, kan forhold innenfor NLM kanskje forstås på nye måter, og vi kan få økt forståelse for organisasjonsmekanismene i NLM. Å bruke funn fra denne undersøkelsen for å si noe om sammenhenger utover NLM blir derimot vanskelig. (Jacobsen, 2015, s. 97-100)

### 3.1.3 Dokumentundersøkelse

I det kvalitative forskningsopplegget er det generelt sett fire former for datainnsamling. Det er observasjon, det åpne individuelle intervjuet, gruppeintervju og dokumentstudier. De tre første kalles gjerne for primærkilder i og med at forskeren selv er i direkte kontakt med den/de forskeren ønsker å undersøke. Dokumentstudier kalles gjerne for sekundærdata, ved at det er behandlede kilder hvor det har skjedd frafall av informasjon allerede før forskeren er i kontakt med kildene.

Hvilke kilder trenger jeg til min oppgave? Jeg har valgt en historisk tilnærming til caseorganisasjonen. Perioden strekker seg over ca. 30 år, og innbefatter et stort mangfold av virksomhetsgreiner i NLM. For å kunne studere en historisk omstilling av en så stor organisasjon er jeg avhengig av data som kan representere bredden av NLMs arbeid. Jeg trenger materiale som er sammenlignbart fra tidsperiode til tidsperiode, og som gir en relativt samlet fremstilling av NLMs arbeid. For å svare på forskningsspørsmålene trenger jeg informasjon om NLMs økonomiske utvikling og økonomistyring, og om utviklingen blant frivillige, for å svare på spørsmålet om rekruttering fra den yngre generasjonen.

Ut fra hva jeg trenger av informasjon, har jeg valgt å gjøre et rent dokumentstudium av NLM. Det ligger i en demokratisk og frivillighetsbasert organisasjon sin egenart, at den må redegjøre offentlig for alle interesserte hvordan de argumenterer, prioriterer og beslutter.

Over tid bidrar dette til en omfattende dokumentasjon av organisasjonens arbeid. Det er dette stoffet jeg velger å legge til grunn for mine undersøkelser.

### 3.2 utfordringer med valgt undersøkelsesopplegg

Med det samme jeg har avgrenset oppgavens undersøkelsesopplegg reiser det seg flere utfordringer spesielt knyttet til utvalg, tilgjengelighet, reliabilitet, validitet, etikk og mitt eget forskerstandpunkt.

#### 3.2.1 Utvalg og tilgjengelighet

Jeg har valgt å gjøre en dokumentundersøkelse av NLMs offisielle dokumenter og uttalelser som er utgitt i tidsrommet 1928 til 2022, med særlig søkelys på perioden fra 1990 til 2022.

Det er flere utfordringer med en slik dokumentundersøkelse. For det første er det ikke alt fra den opprinnelige situasjonen som ble dokumentert. For det andre begrenses jeg til de data som dokumenterte de historiske hendelsene. Deretter er det ikke alt som er registrert som er tilgjengelig for meg som forsker. Dette skjer allerede før jeg har begynt å lete. Til sist begrenses oppgaven av de data som jeg har valgt å benytte, noe som totalt sett gir meg et begrenset utvalg av kildemateriale (Jacobsen, 2015, s. 188).

Over en lengre periode blir det publisert adskillige tekster i en demokratisk og medlemsstyrt organisasjon som NLM. Eksempler er medlemsbladet Utsyn, årbøker, historiebøker, uttalelser fra hovedstyret, forelegg til generalforsamlinger, forelegg til regionårsmøter, innkalling til og protokoller fra årsmøter og generalforsamlinger og nettartikler på organisasjonens hjemmeside.

For å gjøre et systematisk utvalg har jeg valgt hovedsakelig å basere mine undersøkelser på offisielle dokumenter utgitt fra sentralledet i organisasjonen. Dette er førstehåndskilder, og jeg har benyttet fysiske utgaver av dokumentene fra den tid de ble utgitt. Jeg har ikke valgt å bruke private kilder, siden disse ikke ville være ment for andre. I stedet har jeg valgt offentlige kilder som var ment for et større publikum. Disse kildene visste avsenderne at skulle kunne etterprøves over tid.

### 3.2.2 Reliabilitet

Kan jeg stole på at de kildene jeg benytter gir et riktig bilde av det som faktisk skjedde? For å finne pålitelige kilder, har jeg i hovedsak benyttet meg av institusjonelle kilder, hvor avsender er et formelt organ i organisasjonen. I mitt tilfelle har jeg vektlagt *hovedstyret* som avsender. Et problem med dette er at det er mer uklart hvem som egentlig står bak. Er det et kompromiss? Representerer det kun et knapt flertall? Er noen forhold underkommunisert eller utelatt?

Med hovedstyret og sentraladministrasjonen som avsender vil jeg likevel anta at kildene har god kvalitet. Jeg forutsetter at disse organene har både kompetanse og oppdatert kunnskap om den organisasjon de leder, og at de sakspapirene de sender ut til sine frivillige og ansatte dermed skal ha høy troverdighet. I og med at NLM er en demokratisk oppbygd organisasjon, med frivillige i styrer på alle nivåer i organisasjonen, vil feilinformasjon fort bli avslørt og korrigert. Dermed vil jeg anta at selv om det er en institusjonell kilde, så har forfatterne egeninteresse av å fremstille situasjonen så korrekt som mulig, for ikke å tape legitimitet og tillit fra grasrota.

Som primærkilder har jeg derfor valgt treårsmeldingene fra hovedstyret inn mot hver generalforsamling, som avholdes hvert tredje år. Dette er formelle dokumenter som tar for seg organisasjonens arbeid og svarer for generalforsamlingen om hovedstyret har fulgt opp vedtakene fra sist generalforsamling. Treårsmeldingene følger en nokså lik oppbygning fra gang til gang og er derfor gode å sammenligne mot hverandre, samt kunne følge ulike tema som tas opp fra gang til gang. I tillegg til treårsmeldingene har jeg vektlagt strategiforelegg som har blitt utgitt sammen med treårsmeldingene og fremlagt for generalforsamlingene for vedtak. Strategimeldingene har blitt utgitt omtrent hvert sjette år fra 1988 og frem til 2012 da man utvidet varigheten av strategien til 8 år. Den siste strategien ble vedtatt i 2022 med en varighet på 10 år.

For å bli bedre kjent med organisasjonens kontekst og historie, har jeg benyttet en historiebok om NLMs første 100 år, samt en samling skrifter utgitt av hovedstyret i bokform i 1977, som omhandler NLMs grunnsyn og arbeidsmåter. I nyere tid har jeg benyttet ulike

nettartikler fra kristne aviser og offisielle uttalelser og faktainformasjon om dagens status fra NLMs offisielle nettside og fra deres medlemsblad «Utsyn».

Videre har det de siste årene blitt avlagt 5-6 ulike masteravhandlinger hvor NLM har vært case. Jeg har vurdert to av disse kvalitative avhandlingene dit hen at de omtaler relevante sider ved organisasjonen for min problemstilling. Maria Høie (2018) og Øystein Engås (2015) har forsket på hvordan NLM styres, og på en regionreform som ble gjennomført fra 07-11. Det er naturlig å trekke deres funn inn i min avhandling, og slik være i dialog med annen forskning på NLM. (Jacobsen, 2015, s. 188-192)

### 3.2.3 Validitet

Er dette de data som er relevante og gyldige for å svare på min problemstilling? Til dette vil jeg svare ja. De kildene jeg har nevnt over er relevante for å gi et reelt innblikk i organisasjonens utvikling og strategiske valg i perioden, og de tåler den historiske vekten de er ment til å bære. Jeg har ikke bevisst utelatt kilder jeg har tenkt har vært relevante, men jeg har vært begrenset av tid og omfanget denne oppgaven kan ha, og hvilke dokumenter som har vært å finne. Eksempelvis har jeg ikke klart å finne treårsmeldingen fra 2006, men ut ifra treårsmeldingene fra 2009 og 2012 har jeg kunnet utlede hva som ble tatt opp den gang.

Det vil alltid være en mulighet for at det er flere dokumenter som jeg ikke har funnet eller visst om som kunne bidratt med et perspektiv på de spørsmål jeg undersøker. Det er også en mulighet for at jeg gjennom å bruke flere innsamlingsmetoder vil kunne avdekke flere, eller utdype, noen av de forhold jeg vil avdekke. Her har jeg tenkt at det er viktigere for oppgavens problemstilling å benytte sammenlignbare kilder over den tidsperiode jeg har valgt, enn å benytte mange tilfeldige kilder og utsagn. De primærkildene jeg har benyttet har dette viktige sammenlignbare aspektet ved seg, noe som gjør det mulig å avdekke årsakssammenhenger og derav viktige utviklingstrekk.

### 3.2.4 Etiske forhold og forskerstandpunkt

I all forskning har etiske overveielser sin. Ved bruk av offentlige dokumenter fra organisasjonen vil jeg etter beste evne søke å fremstille funn fra disse på en mest mulig

korrekt måte, og se disse i sammenheng både i sin umiddelbare tekstlige kontekst, men også i forhold til den tid og samfunnskontekst teksten ble skrevet og utgitt i.

NLM er en organisasjon jeg, som forsker, har et nært forhold til. Jeg er vokst opp innenfor, er sterkt engasjert i NLMs forsamlinger, og har vært elev ved både en videregående skole og en høyskole eid av organisasjonen. I to år har jeg vært fulltidsansatt i en av organisasjonens regioner, samt hatt et engasjement for sentraladministrasjonen i Norge. Siden høsten 2020 har jeg vært daglig leder og rektor for en av organisasjonens heleide skoler hvor skolestyret jeg er underlagt er oppnevnt av hovedstyret i NLM. Jeg kjenner derfor organisasjonen godt innenfra, og flere av dagens sentrale ledere personlig. En styrke med dette er at jeg kjenner organisasjonen på flere nivåer. Jeg har gode forkunnskaper om hvilke dokumenter og forhold som i praksis er viktige for organisasjonens daglige liv, og jeg har innsyn i hvor både formell og uformell makt utøves. Jeg er også oppmerksom på hvor mangfoldig organisasjonen er i både form og uttrykk både innenlands og utenlands.

Min nærhet til organisasjonen kan også være en svakhet ved at jeg som intern forsker kan farges av de antakelser og tolkninger jeg bærer med meg fra før, og at jeg anvender disse ukritisk på de funn jeg avdekker.

Jeg vil forsøke å korrigere for min interne stilling på tre måter slik at jeg kan opprettholde en kritisk distanse til stoffet.

For det første vil jeg ha en ekstern veileder som jevnlig følger opp oppgaven med et kritisk blikk. Gjennom hans veiledning og spørsmålsstilling vil jeg bli gjort klar over egne blindsoner.

For det andre velger jeg å gjøre et dokumentstudium over en periode som jeg bare de siste årene selv har vært engasjert i. Dette gjør at jeg i store deler av oppgaven studerer historiske forhold som jeg har et mindre personlig forhold til.

For det tredje velger jeg å utelukke intervjuer, for å enklere kunne distansere meg selv, unngå å selv være en manipulerende faktor i intervjusituasjonen, og tvinge meg til å forholde meg til skrevne og etterprøvbare fremstillinger. Slik kan alle som vil kontrollere mine konklusjoner selv kunne forholde seg til alle mine kilder, uten at jeg har vært opphavsmann bak noen av kildene.

### 3.3 Fremgangsmåte

Kildematerialet ble samlet inn vinteren og våren 2022. Det meste av kildematerialet forelå i sin originale form på biblioteket til organisasjonens teologiske høgskole, Fjellhaug Internasjonale Høgskole. Øvrige kilder ble hentet fra NLMs arkiv, min egen boksamling og internett. På internett har jeg hovedsakelig benyttet organisasjonens offisielle nettsider.

Kildematerialet ble deretter lest, og jeg skrev tilhørende notater og oppsummeringer. Notatene ble deretter samlet og systematisert tematisk etter seks nøkkeltema, gjengitt som overskrifter i kapittel fem. For hvert tema oppsummerte jeg dem i noen hovedfunn. Ved å behandle tema for tema ville jeg forholde meg til materialet kritisk, og påse at konklusjonene var godt fundert i empiriske funn. Ut ifra hovedfunnene laget jeg en modell for å få frem sammenhengen mellom dem i den analytiske drøftingen.

I analysen svarer jeg på problemstillingen gjennom en substansiell drøfting. Med dette mener jeg å koble andres funn og konklusjoner med mine funn, og slik sette oppgaven min i en større sammenheng. Dette har jeg gjort gjennom analysemodellen:

Kontekstuelle forhold -> Strategi -> Tiltak -> Resultater.

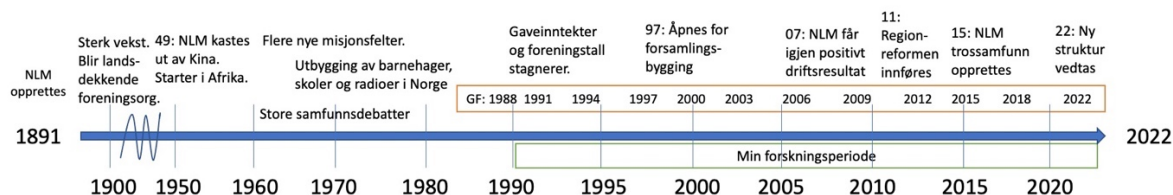
Problemstillingen spør om hvordan og hvorfor NLM har mestret omstilling til nye tider. Dette forutsetter at NLM har fått resultater. De resultater organisasjonen har vist har bakgrunn i de tiltak som er gjennomført. Tiltakene er begrunnet i strategien, som igjen er begrunnet ut ifra den interne og eksterne kontekst NLM har befunnet seg i til ulike tider. Jeg har forsøkt å la analysemodellen bygge på en logisk årsakskjede som til sammen svarer på problemstillingen.



## 4 Empirisk kontekst

Norsk Luthersk Misjonssamband fylte 130 år i 2021. Når man studerer en gammel organisasjon, er det nødvendig for å forstå utviklingen i forskningsperioden å gjøre ett riss av organisasjonens historie de første hundre årene fra 1891 til 1991. Jeg vil følge en kronologisk tidslinje i presentasjonen, og drøfte fremveksten av NLM i lys av den samfunnskontekst frivillige organisasjoner virket under frem til 1990-tallet.

Følgende tidslinje gir et overblikk over hva man kan forvente:



Figur 4: Tidslinje over viktige hendelser i NLMs historie.

### 4.1 En vekkelsens vind over Norge

#### 4.1.1 Lavkirkelige vekkelsesbevegelser 1840-1940

I andre halvdel av 1800-tallet blåser det en vekkelsens vind over Norge. Den pietistiske lekmannsbevegelsen ble først drevet frem av støttespillerne til Hans Nielsen Hauge, deretter inspirert av den svenske predikanten Carl Olof Rosenius. Et kjennetegn på bevegelsen var en radikal forkynnelse om helhjertet og personlig omvendelse til Gud. Bevegelsen bredte om seg, og ved oppheving av konventikkelplakaten i 1842 vokste det frem «vennesamfunn» rundt om i landet av kristne som samlet seg om Guds ord, bønn, kristne sanger og misjonsinformasjon. Denne pietistiske, lavkirkelige vekkelsesbevegelsen organiserte seg ut over siste halvdel av 1800-tallet i flere ulike frivillige organisasjoner som lønnet emissærer som reiste rundt til vennesamfunnenes åpne bygdemøter, for å forkynne til vekkelse og samle inn penger til organisasjonenes arbeid. (Elstad, 08.02.22)

#### 4.1.2 Misjonsbevegelsen

I denne bevegelsen oppstod det også et ønske hos flere om å kunne sende misjonærer utenfor Norges landegrenser for å forkynne til vekkelse også der. Misjonsbevegelsen ble dermed til, og nye organisasjoner oppstod for å gjøre det mulig å sende misjonærer til andre land.

Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) ble stiftet i 1891 for å sende kristne misjonærer til Kina, og kalte seg frem til 1949 for «Det norske lutherske Kinamisjonsforbund». Allerede høsten 1891 reiste de første misjonærene til Kina, og ganske snart vokste arbeidet til Kinamisjonsforbundet. Syv år senere, i 1898, var organisasjonen representert i hele Norge, og de etablerte seg med hovedkontor og misjonærskole på Sinsen i Oslo. (Kjebekk, 1991, s. 56-59, 73-75, 124-127)

De frivillige organisasjonene var i sterk vekst i Norge på denne tiden. De oppsto gjerne med et ønske om å fremme en spesiell sak, eller hjelpe vanskeligstilte grupper av personer som ikke fikk noen hjelp av en passiv stat. Arbeidersamfunnene vokste frem gjennom industrialiseringen av Norge, og nye problemer oppstod som et resultat av dette. Mange organisasjoner oppstod da som en reaksjon på de samfunnsproblemer som myndighetene ikke gjorde noe tilstrekkelig med. (Thorsvik, 2021, s. 227-229)

For misjonsorganisasjonene oppstod disse dels innenfor, og dels på siden av statskirken. Dette kan man også se i sammenheng med de andre organisasjonenes reaksjon på den passive staten. De lavkirkelige frie organisasjonene reagerte på den tungt embetsstyrte kirken, og i pietistisk ånd fremholdt de læren om «det allmenne prestedømmet», som sier at alle kristne i virkeligheten er prester for Gud, og sendt til verden på Guds vegne. Dette førte naturlig nok til en del strid mellom organisasjonene og statskirken, men de fikk fortsette hver for seg, og de fleste som var aktive i organisasjonene stod som lojale medlemmer av statskirken, slik som resten av folket. (Kjebekk, 1991, s. 21-31)

NLM ble bygd opp av slike vennefellesskap. Kristne samlet seg i hjemmene og så på hverandre som sin utvidede familie. Ut av disse flokkene stod det frem åndelige ledere som uten formell utdanning, men gjerne med inngående bibelkjennskap, og ble ledere for disse

«flokkene». (Hope, 1928, s. 8-9). Forbundet vokste raskt frem mot 1920 gjennom flere store vekkelse de første tretti årene. Johannes Brandtzæg sitter som første generalsekretær i 38 år fra 1893 til 1931. Med seg har han en av de mest kjente lekmannsforkynnerne i Norge i perioden, Ludvig Hope, som forøvrig ble hans etterfølger som generalsekretær. Disse sterke lederne sørger for kontinuitet og tydelig retning i en periode med sterk vekst, og brannen for Kina vokser og spres gjennom flere vekkelse i mellomkrigstiden.

## 4.2 Fra andre verdenskrig til hippietid

### 4.2.1 Nye satsninger

I 1945 er det igjen fred i Norge. Kinamisjonsforbundet fortsetter sitt arbeid, men etter kulturrevolusjonen i Kina blir misjonærene kastet ut i 1949. Organisasjonen som var grunnlagt for å sende misjonærer til Kina har mistet sin hensikt, og tvinges til omstilling. Ganske snart omplasseres misjonærene til nye felter omkring Kina, slik som Taiwan, Macao og Japan, men lederne av organisasjonen ser også at det åpner seg muligheter i Øst-Afrika. I første omgang sender de misjonærer til Etiopia og Tanzania. Kinamisjonsforbundet endrer navn til Norsk Luthersk Misjonssamband og visjonen «Verden for Kristus» sementeres blant «misjonsvennene». I påvente av at Kina åpnes for misjonærer igjen, vil de nå sende misjonærer «til alle folkeslag», som er et gammelt bibelsk motiv. (Kjebekk, 1991, s. 260-261)

Fra å være en spisset organisasjon med misjonærer til ett land, utvikler organisasjonen seg til å bli en mer generell misjonsorganisasjon. Mangfoldet blir også tydeligere hjemme i Norge etter krigen. Den tradisjonelle virksomheten begynner også å få problemer. Rekruttering av emissærer blir vanskeligere, det er lengre mellom vekkelsene, og arbeidet blir mindre ekspansivt og vekstorientert. (Kjebekk, 1991, s. 337)

### 4.2.2 Med egenart i trendene

Ved 75-årsjubileet i 1966 gis det ut noen interessante publikasjoner, forfattet av den tids ledere, hvor de reflekterer over veien frem til der de er, og hvor veien går videre.

Fjellhauglærer Oscar Handeland trekker frem fem grunner til hvorfor NLM maktet å hevde seg i konkurransen med de andre organisasjonene fra tidlig 1900-tall:

1. NLM oppstod i en stor *internasjonal* vekkelser i den evangeliske verden. Pietismen startet i Europa og kom via Sverige til Norge.
2. En fikk kraft fra den *nasjonale nynorskbevegelsen* ved at deres fremste forkynner Ludvig Hope banet vei for nynorsken blant lekpredikantene, og slik nådde inn til ungdommen.
3. *Demokratibevegelsen* hadde vind i seilene, og ga fart til foreningsarbeidet.
4. En skapte tidlig et nytt *misjonssentrum* i Norge ved å starte egen misjonærutdanning. Slik sikret man en felles utdanning for både misjonærer og emissærer, som også ble knyttet tett sammen sosialt.
5. *Trofaste ledere* som mente Gud hadde satt dem der de var, og gjorde at de holdt ut i motvind og motstand fra start. (Misjonssamband, 1977, s. 190-191)

På samme samling setter daværende generalsekretær Tormod Vågen ord på en annen viktig side ved Misjonssambandet, nemlig dets utstrakte arbeid blant barn og unge, spesielt leir- og skolearbeidet. «Kanskje vi får seia med takk til Gud at vårt langtidsprogram er betre opplagt enn andres. Eg tenkjer då på leirstadane og skulane. At vi fekk skulekjærleiken i voggegåve med Framnes, er vanskeleg å verdsetja høgt nok. Dei framstøyt som er gjort etter krigen, både når det gjeld bygging av skular og leirstader, er djupt i pakt med tida, og eg veit ikkje betre måtar å arbeida for dei unge på. (Misjonssamband, 1977, s. 207-210)

Det er interessant lesning, og vitner om et lederskap som både tenker teologisk og sosiologisk om det arbeidet de driver. NLM oppstod ikke i noe vakuum, men vokste gjennom å kultivere de samfunnstrender som kom og gikk inn i sin organisasjons arbeid. De menneskene man hadde samlet seg, klarte man å holde på, og fra tidlig av tenkte de på rekruttering av unge, gjerne helt fra de var barn.

Vågen nevner i sitt jubileumsforedrag deres «langtidsprogram» i form av skolebygging og leirsteder. Skolevirksomhet var noe NLM tidlig startet opp, både misjonærutdanning, men også allmenne skoler. I tiden etter andre verdenskrig begynner staten å overta flere og flere av de frivillige organisasjonens arbeid. Det bygges ut offentlige sykehus, pleiehjem, aetat,

sosialtjeneste og skoler. De private skolene får likevel i stor grad bestå, så lenge de henger med på den økende kunnskapshevingen. Den norske velferdsstaten har i flere tiår et mål om å overta de fleste sider av folks liv, og den norske frivilligheten avtar. (Thorsvik, 2021, s. 230-231) Parallelt blir religionens stilling i samfunnet kraftig svekket gjennom flere gjennomgripende samfunnsdebatter fra 50-tallet og til godt ut på 70-tallet. Folk føler seg mindre bundet av hva prester og kristne normer lærer, og dette svekker naturligvis også de kristne organisasjonene.

NLM fremstår i samtiden som en konservativ kristen organisasjon, og både taper og vinner tilslutning på grunn av dette. Tross denne slitasjen som samfunnsdebatten påfører, går de ikke og gjemmer seg på bedehusene. I stedet ser man en ny ekspansiv periode for institusjonaliseringen av NLM. Når storsamfunnet går i én retning, kan man bruke det rommet som tross alt er til å bygge det gode samfunnet man selv har tro på ut ifra en kristen overbevisning. Her vil vi se at kristne skoler og barnehager skal spille en viktig rolle for organisasjonens videre arbeid. (Kjebekk, 1991, s. 338-346)

### 4.3 Omskiftende samfunn og institusjonalisering

#### 4.3.1 Ekspansjon i krevende tid

Allerede i 1898 ble den første skolen etablert i NLM, og en var videre eksempelvis med å starte Kristelig Gymnasium i Oslo. En hadde da en nokså solid kompetanse i organisasjonen i å starte og drifte gode skoler når nye tider gjorde misjonsfolket bekymret for samfunnsutviklingen. Kirkehistoriker Erik Kjebekk ga i 1991 ut en bok om Misjonssambandets første hundre år. (Kjebekk, 1991) Fra 1967 setter han følgende overskrift for NLM: «Et misjonsfolk med virkestrang 1967-1991».

Aktiviteten er nokså formidabel. Det opprettes fem nye misjonsfelter i tre verdensdeler, en starter egen radiokanal med sendinger på flere av misjonsfeltene på de lokale språkene, en bygger ut flere nye skoler fra grunn- til høgskolenivå, barnehager og leirsteder. Dette til tross for at foreningstallet går nedover, og det må reduseres på antallet emissærer/forkynnere. Fra 1967 til ca. 1982 gikk antall foreninger ned med ca. 10% i året, samtidig som gaveinntektene økte med mellom 10-16 % fra 1976 til 84. (Kjebekk, 1991, s. 360-366)

Det var likevel i foreningene engasjementet var samlet, og som muliggjorde alle disse institusjonene. Kjebekk skriver: «Trass i ønske om en sterkere rekruttering til forkynnergjerningen, er Misjonssambandet likevel privilegert som har en så stor forkynnerstab som det faktisk har. (..) Denne historiefremstilling har forhåpentlig vist at Misjonssambandet står og faller med lekpredikantenes innsats på bedehusene og i venneflokkene. Et Misjonssamband uten emissærer er helt utenkelig.» (Kjebekk, 1991, s. 355)

Det er ikke så underlig at foreningsarbeidet lider under en samfunnsutvikling som binder opp stadig mer av nordmenns tid. I perioden blir flere og flere familier to-inntektsfamilier, og kvinnene som tidligere har hatt mye tid til å drive foreningsarbeidet er nå i tidsknipa med å få familielivet til å gå rundt. TV-monopolet oppheves i 1981, og nordmenn får nå mer underholdning rett hjem i egen stue. Idrettsbevegelsen er i vinden, og stadig mer av nordmenns frivillighet knyttes opp til idrett, særlig inn mot barn og ungdom. Da er det ikke så rart at NLMs foreninger har fått hardere konkurranse, og at institusjonelt arbeid, som i stedet kan møte mennesker i deres arbeids- eller skoletid, er et effektivt grep for å la organisasjonen fortsatt være tilstede i menneskers liv. (Thorsvik, 2021, s. 235)

#### 4.3.2 Samfunnsbyggende institusjoner

Alle disse institusjonene i NLM hadde ikke vært mulig uten et tett samarbeid med staten og kommunene. Fra å ha et ideal om at det offentlige skal overta alle oppgavene frivilligheten har drevet med, snur denne utviklingen utover 70- og 80-tallet. En ser at de frivillige organisasjonene tilfører velferdsstaten noe staten selv ikke klarer, og en ønsker i stedet å inngå forpliktende samarbeid med de ideelle og religiøse organisasjonene for å sikre utbygningen velferdsstaten. (Thorsvik, 2021, s. 230-231) Dette gjør at NLM kommer inn som en profesjonell ideell/religiøs aktør som hjelper til med realiseringen av velferdsstaten.

Institusjonalisering av NLM har likevel en pris, og i strategimeldingen fra 1982 skriver hovedstyret: «NLM har de senere år reist mange institusjoner av forskjellige slag. Misjonsfolket har investert store beløp i skoler, leirsteder og barnehager. En ikke liten del av de totale investeringer ute og heime har gått til disse institusjonene. Det er derfor viktig å tenke gjennom målsettingen for denne delen av vårt arbeid og overveie nøye om vårt nåværende

institusjonsarbeid svarer til målsettingen og til de store beløp som blir satset i investeringer og til drift.» Det blir foreslått at institusjonene må innrettes på en måte som skal gjøre de mest mulig selvfinansierende, og at institusjonene ikke må baseres på tilskudd fra sentralledet for å dekke årlige underskudd. (Misjonssamband, 1982, s. 21, 35)

#### 4.4 Fra 1990 og frem til i dag

##### 4.4.1 Gaveinntektene stagnerer, og foreningstallene går ned

Året 1990 skal vise seg å bli et vendepunkt for NLM. Reduksjonen av foreninger som begynte fra 70-tallet begynner å merkes på både engasjement og givertjeneste, samtidig som de mange institusjonene skulle vise seg å bli en større økonomisk byrde enn man først så for seg. Fra å ha hatt nokså jevn vekst i økonomien, flater den fra rundt 1990 ut og holder ikke lenger tritt med inflasjonen. Fra de omreisende forkynnerne meldes det om svakere oppmøte på møtene og færre vekkelser hvor mennesker blir kristne og får et engasjement for NLMs saker. Samtidig som organisasjonens handlingsrom reduseres, starter en sterk debatt i organisasjonen om kvinners posisjon og muligheter i arbeidet. (Misjonssamband, 1994b, s. 65-67, 83)

Dette markante skillet hvor både økonomien og rekrutteringen stagnerer, og det bryter ut en større intern debatt i organisasjonen, danner et naturlig startpunkt for min forskningsperiode. Organisasjonen blir på 90-tallet igjen tvunget til å omstille seg, slik de måtte i 1949 da misjonærene ble kastet ut av Kina. Den gang kunne de omstille seg ved å utvide virksomheten til flere nye land og flyte med optimismen etter avslutningen av den andre verdenskrig. Nå er det annerledes. Fra å ha vært gjennom en stor vekstprosess, skyller 90-tallet innover misjonsfolket med ansvaret de har påtatt seg under veksten. Samtidig binder samfunnskraftene opp stadig mer av folks tid og fokus. Kampen om folkene og pengene blir stadig hardere.

NLM blir kastet ut i omstilling. Det ble en omstillingsprosess som skulle vare lenge, og forandre mye av hvordan NLM både ser på seg selv, hvordan arbeidet organiseres og hvor inntektene kommer fra. Som det risset over har vist, er NLM en tradisjonsrik, konservativ og mangfoldig organisasjon. Å gjennomføre endringer i et slikt klima fremstår krevende, men

som oppgavens problemstilling peker på, vil jeg nettopp prøve å finne ut hvordan og hvorfor NLM mestret de omstillingene som måtte komme.

#### 4.4.2 NLM i 2022

Gjennom flere større omlegginger fremstår NLM i dag fortsatt som en vital og fremoverlent organisasjon. De har utvidet det internasjonale arbeidet, og driver nå arbeid i omtrent 15 land. Organisasjonen i Norge består av omkring 2500 foreninger for voksne, og vel 1000 foreninger for barn og unge. Blant disse er det omtrent 80 foreninger som er registrert som større forsamlinger eller menigheter, hvor de fleste er etablert etter år 2000. I tillegg driver de over 30 leirsteder, over 40 barnehager, nesten 30 skoler fra grunn- til høgskolenivå, i tillegg til radiostasjoner, nærmiljøsentra og det er startet 35 gjenbruksbutikker etter 2005. (Gjenbruk, 2022; Misjonssamband, 18.02.22)

Fra å holde på å stagnere i 1990 vitner denne skissen fra i dag om et annet utfall enn stagnasjon. Fra 1990 har ikke kristendommen vunnet mye ny tilslutning i Norge, og frivillighetens deltakelseskultur har på kort tid blitt ytterligere svekket. Dybden i organisasjonsengasjementet, og organisasjonens sosialiseringsevne er redusert. Det er kun idrett-, kultur-, natur- og miljøorganisasjonene som har vokst, og organisasjonene har endret form fra å være nasjonale til å bli desentraliserte og nettverksbaserte. (Thorsvik, 2021, s. 235-237)

I slik motvind har NLM likevel klart å opprettholde sin aktualitet for nye generasjoner. Hva har de gjort, og hvordan har de mestret å mobilisere egne ressurser i møte med sine omgivelser til fornyelse og vekst for egen organisasjon?



## 5 Presentasjon av empiri

Til gjennomgangen av NLM fra 1990-2022 har jeg valgt å dele stoffet inn i seks nøkkeltema.

1. Den økonomiske utviklingen, 2. Økonomistyring, 3. Organisering, 4. Rekruttering, 5. Teologi og 6. Samfunnsbyggende arbeid.

Sammen gir disse en utfyllende beskrivelse av NLMs utvikling fra 1990 og frem til 2022.

Gjennom disse temaene vil jeg drøfte hvordan NLM har opprettholdt sin aktualitet i en krevende samfunnskontekst for religiøse organisasjoner. Hvordan har de økonomiske og strategiske valgene blitt drevet frem, avgjort og implementert?

### 5.1 Den økonomiske utviklingen - 1990-2022

I denne dimensjonen vil jeg se på den reelle økonomiske utviklingen, målt ut ifra drifts- og årsresultatet til NLM i perioden. Videre vil jeg se på tre *eksterne* faktorer som har innvirkning på NLMs arbeid, men som er utenfor organisasjonens kontroll. I neste kapittel vil jeg se på hvordan de styrer den økonomiske situasjonen internt.

#### 5.1.1 Fra vekst til stagnasjon – 1970-1990

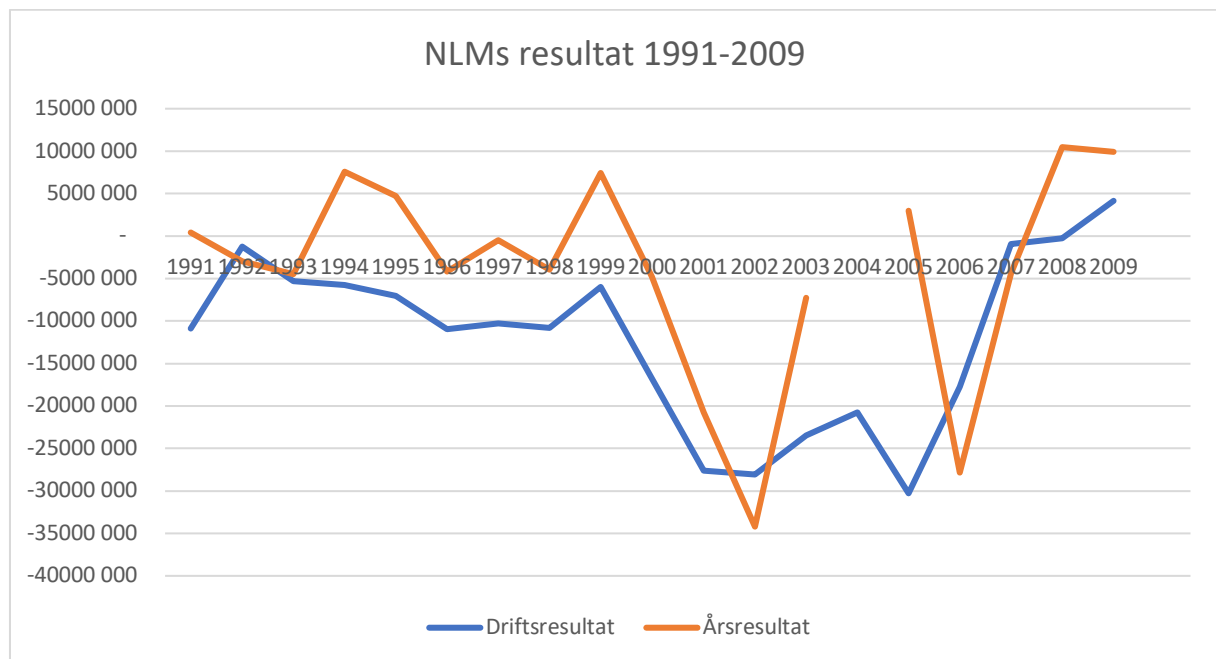
Misjonssambandet hadde en god økonomisk vekst i etterkrigstiden. Selv om velstanden økte i Norge, og inflasjonen var høy, så økte gaveinntektene utover dette, og organisasjonen kunne utvide sin virksomhet. Man satset på flere skoler og leirsteder, og pengene som trengtes kom inn, selv når byggeprosjektene ble mange og omfangsrike. Dette vitner om en bred forankring for organisasjonen, og en høy giverglede og -kultur.

Allerede på GF i 1988 gjør hovedstyret generalforsamlingen oppmerksom på at inntektene holder på å stagnere. (Misjonssamband, 1988, s. 57) Inntektsøkningen er 1976-1978: 16,63%, 79-81: 10,08%, 82-84: 9,31%, 85-87: 7,87%. Inflasjonsjustert for 80-tallet viser det at inntektene øker så vidt fra 1983-1986, men har reelt falt i 1987. Dette fortsetter utover 90-tallet, og man kan se en direkte forbindelse til færre aktive foreninger.

### 5.1.2 Tretten år med negativt driftsresultat

En organisasjon som NLM er avhengig av frivillig engasjement og giverglede. Stagnering i givertall og foreninger vitner om fallende engasjement og giverglede. Store investeringer de foregående årene opprettholder store driftskostnader, noe som leder NLM ut i økonomiske vanskeligheter.

I det følgende diagrammet er det ført inn årsresultat etter ekstraordinære inntekter og kostnader som hovedsakelig knyttes til eiendomssalg. Driftsresultatet viser resultatet før de ekstraordinære inntektene og finanspostene. I 2004 har man et ekstraordinært salg som gir ekstraordinære inntekter på 66 millioner, og kombinert med høye finansinntekter dette året gir det et årsresultat på 64 millioner. Det er tatt ut av grafiske hensyn, da driftsresultatet samme år var på -20 mill. Fra 2011 har NLM gått i 5-10 mill. i overskudd hvert år, unntatt 2012 (-381 000) og 2017 (-2,7 mill.). 2020 ble spesielt sterkt med + 21 931 000,-. Data fra 2001 er fra proff.no, fra før 2001 er det hentet fra organisasjonens treårsmeldinger. (Misjonssamband, 12.04.22, 1994b, 1997a) Morselskapet er brukt som grunnlag.



Figur 5: NLMs drifts- og årsresultat 1991-2009

Driftsresultatet i perioden fra 1993 til 2007 viser en grafisk og økonomisk «dal».

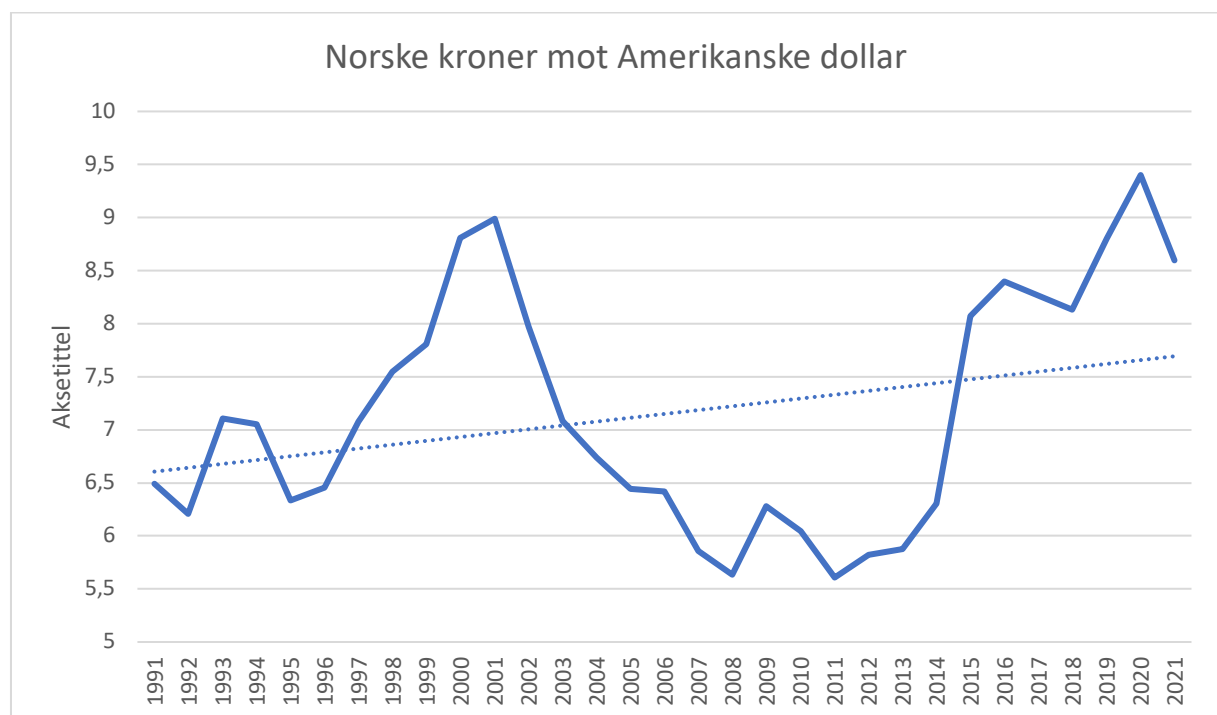
Dokumentasjonen fra perioden viser hvordan NLMs ledelse tar dette på alvor og leter etter en utvei. De må få opp igjen inntektene, få kontroll på kostnadene og innrette seg på en

måte som kan rekruttere nye givere. Den økonomiske utviklingen driver frem noen viktige samtaler på alle nivåer, som skal foregå over en periode på omtrent 20 år fra 1994 til 2012. NLMs nye strategi for arbeidet i Norge fra 2012-2020 innleder på mange måter til det «nye Misjonssambandet».

Tross den økonomiske «dalen» klarer likevel NLM å holde seg flytende fra år til år, og de får tid til å omstille seg. De interne grepene vil jeg komme inn på i neste kapittel, men jeg vil også peke på et par andre eksterne faktorer i perioden.

### 5.1.3 Eksterne faktorer: Dollarkurs, rente og konsumprisindeks

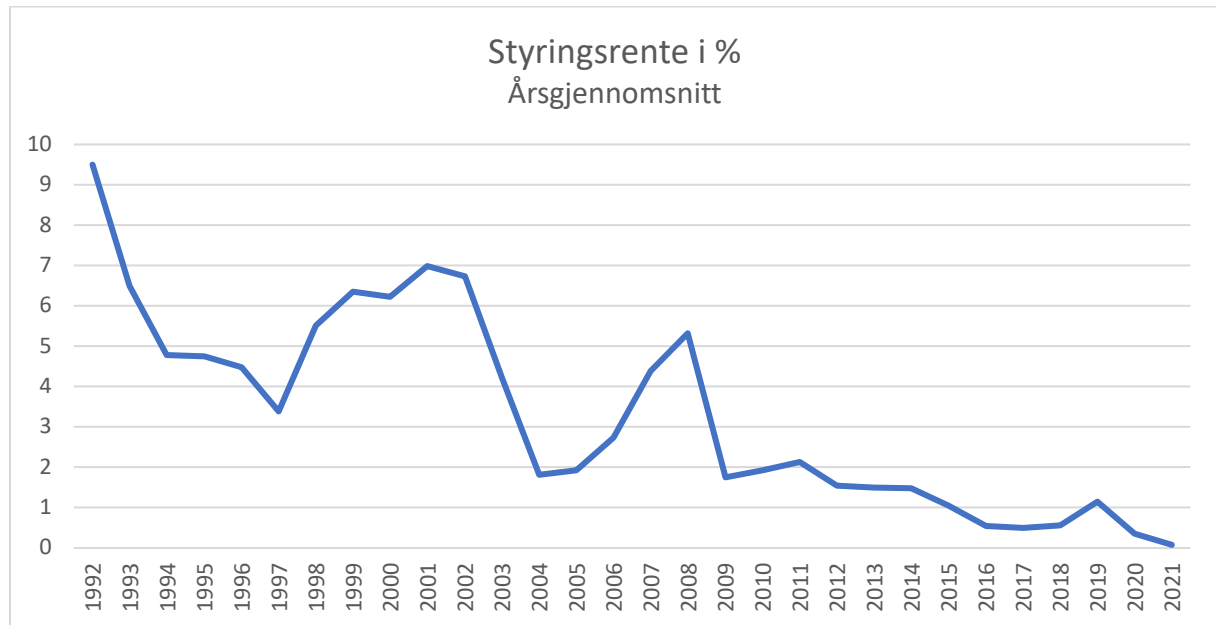
En internasjonal organisasjon, som NLM, er sterkt påvirket av kronekursen, spesielt mot amerikanske dollar. Ser vi på utviklingen i perioden for den norske kronen mot amerikanske dollar, ser vi et heldig sammentreff for NLM parallelt med deres egne økonomiske vanskeligheter:



Figur 6: NOK mot USD 1990-2021. (Norges bank, 21.09.22)

Dollarkursen stiger kraftig fra 1995 til 2000, parallelt med «dot com-boblen», men faller markant frem til finanskrisen i 2008. De store verdensøkonomiske forholdene påvirker NLM

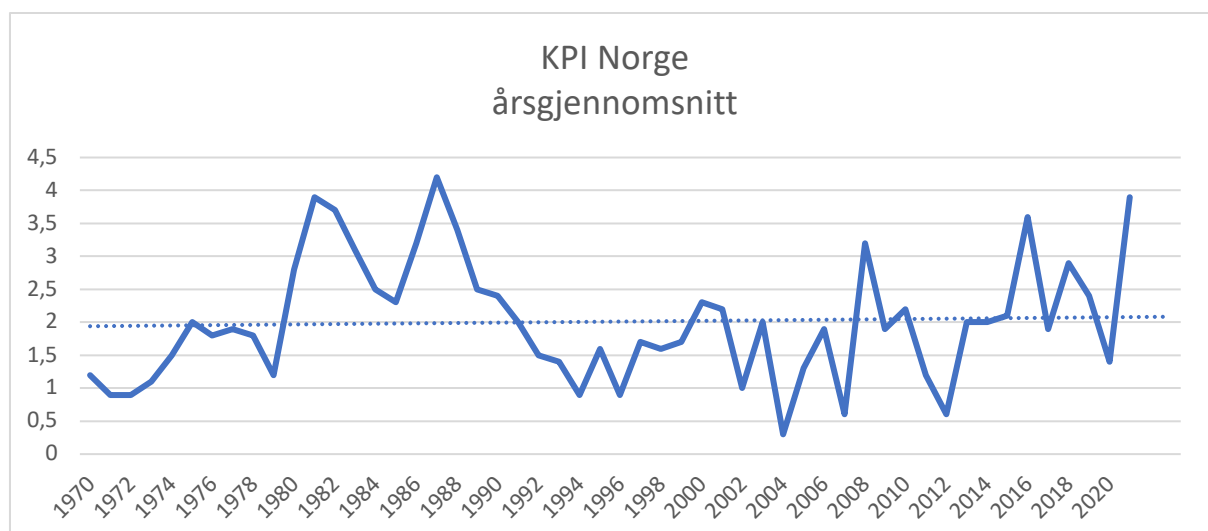
ved at de mellom 2000 til ca. 2013 sparer store utgifter til valutatransaksjoner til utenlandsarbeidet deres, og må vel kunne karakteriseres som «flaks» for en internasjonal organisasjon i økonomiske vanskeligheter.



Figur 7: Styringsrentens årsgjennomsnitt fra Norges Bank fra 1992-2021. (Norges bank, 20.09.22)

Styringsrenta til Norges Bank gir en indikator på hva NLM over årene har måtte betale i rentekostnader. Også her har rentene falt på et heldig tidspunkt for organisasjonen, og den økonomiske veksten en har sett de siste 10 årene har vært drevet frem av stadig lavere renter for å stimulere den norske økonomien.

Et annet relatert forhold jeg vil peke på er konsumprisindeksens utvikling i Norge. Spesielt gjennom 1980-tallet stiger KPI i Norge med opptil 4,2, før økonomien roer seg til 1990 og de neste 25 årene. Dette påvirker alle sider i norsk økonomi, også NLM, som her følger en slående lik utvikling som den generelle utviklingen i samfunnet, med svak økonomisk utvikling fra 90-tallet og fremover før ny vekst rundt år 2012.



Figur 8: Konsumprisindeks årsgjennomsnitt i Norge fra 1971 til 2021. (Statistisk sentralbyrå, 20.09.22)

Utfordringene i NLM kommer med bakgrunn i disse tre nøkkeltallene på et heldig tidspunkt, samtidig som en svakere økonomisk utvikling også rammer NLM negativt. De får nemlig heller ingen drahjelp av en sterk KPI, heller motsatt. Når giverne ikke opplever at de har et økende overskudd de kan gi av i form av lønnsvekst, er det samtidig krevende å øke givertallene fra den giverbasen man har. Man må i så fall øke giverbasen, og få et større bakland, men religiøse organisasjoner er ikke i vinden. Så hva gjør NLM?

## 5.2 Økonomistyring

Fra 1990 og fremover tas det flere viktige økonomiske grep. For å beholde likviditeten og håndtere løpende kostnader må ledelsen ta aktive grep. Dette er lettere sagt enn gjort, for gaveinntektene bestående av foreningsbidrag, prosjektinnsamlinger og testamentariske gaver kan svinge mye. (Misjonssamband, 1994a, s. 37).

Det de gjør kan oppsummeres i fire punkter som jeg vil drøfte i det følgende:

- Strengere krav til undervirksomheter om å gå i selvstendig balanse og redusere gjeld. Eiendommer og virksomheter som ikke lever opp til kravene om å gå i balanse, eller som ikke lenger tjener organisasjonens hovedformål vurderes solgt.
- Sentralisering av konsernøkonomien.
- Investering i forsamlingsbygging hvor yngre engasjerer seg frivillig og i givertjeneste.

- Investering i etablering av gjenbruksbutikker og klesinnsamlingsbokser.

### 5.2.1 Strengere krav til undervirksomheter

Etter en lengre periode med oppbygging av det institusjonelle arbeidet ser hovedstyret et behov for strengere retningslinjer angående institusjonenes økonomi. Flere institusjoner har i perioden levd på overføringer fra morselskapet for å balansere regnskapet, og NLM forsøker med ulike grep å «tette hullene i bunn» gjennom en strengere institusjonspolitik. Spesielt i perioden fra 1994 til 2006 iverksettes følgende tiltak:

**Kartlegging:** Rehabiliteringsbehov ved leirsteder, samt reduksjon i antallet leirsteder skal gjennomgås. Det samme gjelder bedrifter hvor NLM er aksjeeier, og som utfører mange støttefunksjoner til kretsene og feltene. Strategimeldingen for heimearbeidet i 1994 følger opp: «Når det gjelder de selskapene som er etablert utfra den hensikt å tilføre misjonen økonomiske midler, må fortsatt drift fortløpende vurderes..». (Misjonssamband, 1994a, s. 38) Til generalforsamlingen i 2006 ble det vedtatt at institusjonene skulle være økonomisk selvberende. Dette legger et press på institusjonene om å søke andre inntektskilder enn overføringer fra morselskapet.

**Redusere gjeld:** Gjeldsbyrden til både morselskapet og institusjonene skal reduseres. I strategimeldingen for skolene fra 2003 skriver de: «En stor del av NLMs gjeld er knyttet til skolene. Det er ønskelig at denne gjelden er så liten som mulig. Men skolene må nødvendigvis ta opp relativt store lån for til enhver tid å ha gode og tidsmessige skole- og internatbygninger. Det er viktig å sørge for at de har en økonomi som gjør at de kan betjene lånene.» (Misjonssamband, 2003b, s. 17). Samme år skriver de i treårsmeldingen at overføringene fra morselskapet skal reduseres og gjelden ved institusjonene skal reduseres. I 2003 vedtas det på generalforsamlingen at gjelden skal reduseres for å senke rentekostnadene. (Misjonssamband, 2003a, s. 107)

Likevel fortsetter gjelden å stige frem mot GF 2009, og ved GF i 2012 oppheves vedtaket ved at hovedstyret mener gjelden er på et forsvarlig nivå. (Misjonssamband, 2012a, s. 15) I samme periode ser vi at styringsrenten går jevnt nedover, noe som impliserer at

målsetningen likevel nås, men uten å redusere gjelden ytterligere utover normal betjening. (Statistisk sentralbyrå, 20.09.22)

**Samordning:** Eiendomsselskapene legges inn under en felles overbygning i «NLM Eiendom AS» med mål om å gi avkastning til eier som tilsvarer alternativ kapitalplassering. Det opprettes også et felles IKT-selskap som arbeider for å maksimere bruk av teknologi i alle enheter for å spare kostnader. (Misjonssamband, 2003a, s. 107)

**Likviditetsfond:** I 1994 opprettes «NLMs Utbyggingsfond», et likviditetsfond som fungerer som en slags internbank for utbyggingsprosjekter i NLM. Kapitalen til dette fondet hentes fra salg av eiendommer. Slik sett sikrer man at salg av eiendommer ikke bare skal gå inn til å dekke driftskostnader på kort sikt, men kan reinvesteres i nye eiendomsprosjekter som har en fremtid for organisasjonen. (Misjonssamband, 1994b, s. 68)

**Salg av ulønnsom eiendom:** De virksomheter og eiendommer som etter en kartlegging viser seg å ikke ha noen fremtid i organisasjonens arbeid blir solgt på det åpne markedet. Det legges ned virksomheter og selges jevnlig unna eiendommer over hele verden i perioden. Midlene fra salg går både inn i likviditetsfondet, øremerkes området salget gjennomføres i, eller tilføyes driftsøkonomien. Dette bidrar til å kompensere for et negativt driftsresultat og i stedet gi et positivt årsresultat. Salg av eiendom som har vært bygd opp og i stor grad driftet av frivillige er ingen lett sak, da man må skuffe frivillige som gjerne har lagt ned store personlige offer, dugnadstimer og timer til frivillig drift av institusjonen. Avvikling og salg av virksomheter må veies opp mot det eventuelle tapet av frivillige og deres engasjement.

#### **Tiltak for institusjoner:**

Rekken av tiltak bidrar til å redusere morselskapets kostnader gjennom overføringer til ulønnsomme institusjoner. Gjennom å legge press på institusjoner om å gå i balanse, bidrar man også til å forløse et kreativt potensial i organisasjonen, da institusjonene må jakte nye måter å skaffe inntekter på. Kontaktflatene til institusjonene kan gå utover de som vanligvis gir til NLM, noe som bidrar til å utvide den totale «giverbasen» til NLM. Gjennom å gi institusjonene større ansvar for egen økonomi, gir også NLM fra seg mer av den daglige kontrollen på institusjonene. For at et leirsted eksempelvis skal kunne drive forretningsdrift

gjennom aktiv utleie eller catering til det åpne markedet, reduserer det NLMs egen bruk av leirstedet, og de må da innordne seg institusjonens retningslinjer for selvstendig drift. Til gjengjeld kan NLM forvente å få rimelige satser for eget arbeid på institusjonen.

### 5.2.2 Sentralisering av økonomistyringen

Likviditeten er et løpende problem. Til generalforsamlingen i 1997 påpekes det at 50% av kretsenes bidrag kommer i fjerde kvartal, mye på grunn av store innsamlinger før jul. Dette gir stort behov for driftskreditt resten av året, og gir høye rentekostnader. Fra hovedkontoret settes det inn en rekke tiltak overfor egen organisasjon, det vil si kretsene og sentralledet: (Misjonssamband, 1994b, s. 52, 69)

**AvtaleGiro:** Dette teknologiske verktøyet kom i bruk i NLM fra innføringen på slutten av 90-tallet. Ved å spre gaveinntektene utover hele året gjennom et fast trekk fra den enkelte givers konto, kan NLM få en jevn pengestrøm som er forutsigbar fra måned til måned. Dette reduserer behovet for driftskreditt.

**Kretsenes økonomistyring:** En utfordring for sentralledet var kretsenes selvstendige økonomistyring. Frem til 2006 styrte kretsene sine egne økonomier, ved at foreningsgavene i sin krets først kom inn til kretsen, for deretter, først etter at kretsen hadde brukt sitt, sendte de overskuddet videre som «kretsbidrag» til sentralledet. Dette kretsbidraget har vært vedtektsfestet til 40% av bruttoinntektene. Disse midlene skal brukes til å drifte sentralledet og utenlandsarbeidet. I perioden kommer det samtidig strengere krav til regnskapsføring, og for å spare kostnader til dobbel regnskapsføring blir det besluttet å føre all regnskapsføring for NLM inn i NLM Regnskap og Økonomiservice AS.

I 2003 skriver hovedstyret at de vil «styrke budsjettssamarbeidet med kretsene gjennom en tettere dialog på et tidligere tidspunkt i prosessen». I 2006 settes derimot NLM opp som konsern, med kretsene direkte underlagt hovedkontoret. Kretsene ble ikke involvert i dette, men prosessen blir beskrevet av en av informantene i masteroppgaven til Øystein Engås (2015): «Det ble gjort et grep regnskapsmessig fra hovedledelsen en stund før endringsprosessen (til regioner red.anm.) kom i gang, der alle kretsene ble lagt inn som underavdelinger til hovedkontoret. Det skjedde nærmest med et administrativt pennestrøk, uten debatt. Det var mest for å spare regnskapsmessige utgifter. Dette oppdaget jo kretsene



når en skulle begynne å skrive under ting, så var en plutselig formelt sett ikke lenger selvstendig. Så når denne omstruktureringen (til regioner red.anm.) kom, så var det på en måte en stor motvilje i tunge kretser. En mente at en ikke kunne gjøre et slikt vedtak som var gjort fordi kretsene var selvstendige» (Engås, 2015, s. 35)

I regnskapet fra NLM ser man dermed et markant hopp fra 2005 til 2006. I 2005 rapporterer NLM inntekter på kr 51,6 mill., mens man i 2006 rapporterer inntekter på kr 170,4 mill. Dette gir umiddelbar økt kontroll fra sentralledet på organisasjonens innsamlede midler, og kretsenes økonomistyring blir underlagt strengere forbrukskontroll siden signaturretten nå ligger hos hovedkontoret. Spesielt på slutten av 90-tallet var snittet av kretsbidraget redusert, noe som betydde at sentralledet ikke fikk det de hadde krav på etter grunnreglene. Under generalforsamlingen i 2006 forsvinner grunnregelen som regulerer kretsenes forbruksprosent, og en velger en enklere formulering som sier at alt som gis til NLM er regnet som NLMs eiendeler.

**Tiltak for mororganisasjonen:** Som tiltakene over viser, så gjøres det også tiltak internt i morselskapet med kretser og sentralledd. Det er først og fremst sparetiltak som søker å effektivisere administrasjonen i organisasjonen, men det er også et spørsmål om organisering av makt. I denne krisen som NLM gjennomgår tas det beslutninger med sikte på effektivisering gjennom forskyvning av makt til sentralledet, økt kontroll og mulighet til å stanse beslutninger tatt på lavere nivåer. Som sitatet i oppgaven til Engås (2015) viste, gikk ikke dette upåaktet hen. Det er grunn til å anta at kretsene følte seg overkjørt, og at de ikke hadde sentralleddets tillit i samme grad lenger. Om så var tilfellet eller ei, fremkommer det ikke av dokumentene.

### 5.2.3 Nedbemanning

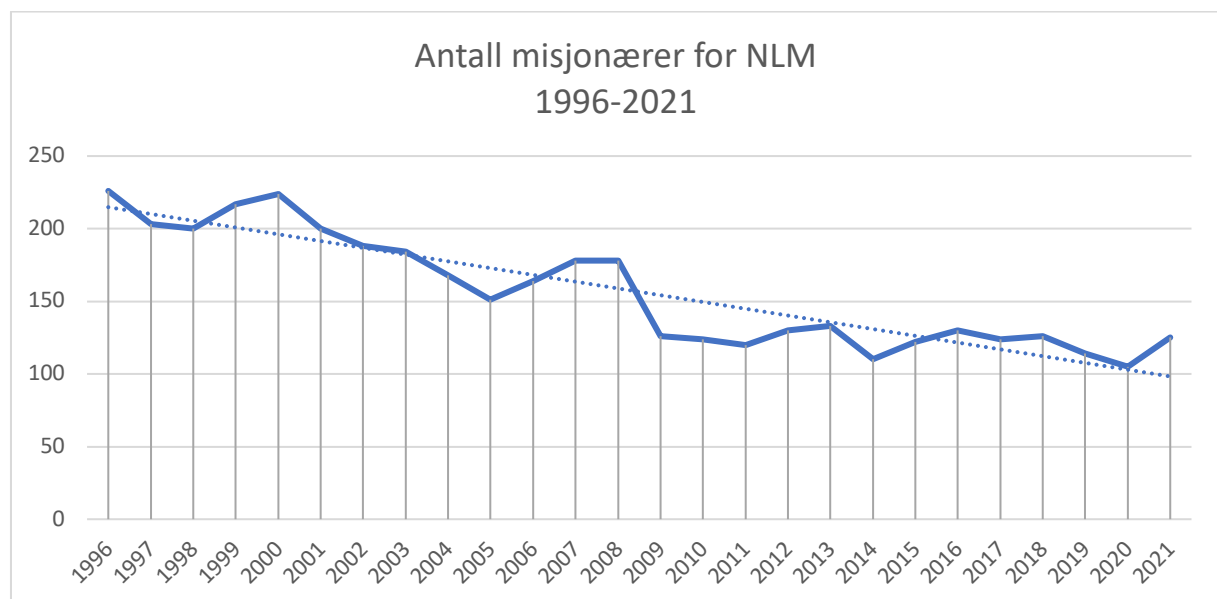
Etter generalforsamlingen i 1994 vedtas det en økonomiplan som innbefatter nedbemanning av arbeidet i Norge. Fra 1993 til 1996 reduserer NLM med 35,9 årsverk blant de omreisende forkynnerne. Den trange økonomien gjør det også vanskelig å kunne satse på yngre forkynnere, og de frykter for rekrutteringen til forkynnertjenesten. (Misjonsband, 1997b, s. 73-74). De sier at de mer enn før er avhengige av frivillige forkynnere som tar enkeltmøter og møteuker. De ansatte forkynnerne skal da prioriteres i utadrettede møter.

I strategimeldingen fra 1997 ønsker de å stanse denne nedgangen i forkynnere og foreslår å redusere administrative ansatte ved kretsene og ved leirstedene. Ved å erstatte ansatte med frivillige kan arbeidet opprettholdes for en tid.

Ønsket fra 1997 lykkes ikke, og i 2007 må de igjen nedbemanne. I løpet av året reduseres bemanningen i Norge med 20,5 årsverk ved oppsigelser og naturlig avgang.

(Misjonssamband, 2009, s. 18) Denne gangen skrives det ikke noe om at disse erstattes av frivillige. Utover disse to nedbemanningene har ikke NLM hatt noen andre større reduksjoner av ansatte i Norge. Antall arbeidere både i Norge og internasjonalt virker å ha vært nokså stabilt frem til 2021.

Internasjonalt har man også hatt en jevn nedgang i ansatte misjonærer i perioden, noe som kan tyde på en dreining i arbeidet. I samme periode har antall misjonsfelter økt.



Figur 9 – Antall misjonærer for NLM 1996-2021

#### 5.2.4 Nye inntektskilder

I perioden jobbes det aktivt med organisasjonens inntektskilder og to nye bærebjelker i økonomien etableres. I samme periode nyter NLM godt av en lojal giverkultur, men ettersom vi nærmer oss 2020 begynner også denne å rokkes.

**Misjonsforsamlinger:** Neste kapittel vil vise at misjonsforsamlingen ble svaret som tiltrakk seg de unge, og særlig unge barnefamilier som søkte et tilbud for seg selv og sine barn. Dette bidro også til å ivareta en ny givergruppe til organisasjonens arbeid. I forsamlingene ble det mulig å opprette fordelt fastgiveravtale slik at gaveinntektene fra forsamlingen både kommer sentralledet og forsamlingen til gode, etter en avtalt fordelingsnøkkel. Forsamlingens viktigste funksjon for organisasjonen var å bevare engasjementet for sakene, og overtar i perioden mer og mer av den økonomiske byrden i organisasjonen.

**Gjenbruksbutikker:** Den 1. januar i 2005 trer en ny avgiftsbestemmelse i kraft hvor organisasjoner på visse vilkår kan få momsfristak på salg av brukte gjenstander fra frivillig drevne bruktbuikter. Samme år oppretter Sveinung Lianes, en erfaren gründer og leder for Misjonssentralen ved hovedkontoret, NLMs første gjenbruksbutikker, drevet hovedsakelig av pensjonister. På tre år åpner han, i samarbeid med omtrent 450 frivillige, 15 gjenbruksbutikker over hele landet. (Misjonssamband, 2009, s. 23-24) Disse permanente loppemarkedene blir åpnet med skepsis fra hovedstyret, men de gir grønt lys til satsningen, og det blir starten på en viktig side av redningen for Misjonssambandets økonomi. (Aarseth, 2019, s. 12-14) Butikkene skal etter vedtektene, i tillegg til salg av varer, ha en fellesskapsbyggende funksjon og ha «en lun krok» med gratis servering, og slik være et slags «mini-nærmiljøsender».

De påfølgende 15 årene ble det startet opp 35 butikker. Alle drevet på frivillig basis. I 2021 gikk gjenbruksbutikkene med 26,4 millioner i overskudd. (Ottosen, 2022) I tillegg finansierer gjenbruksbutikkene flere forsamlingsbygg i sentrale områder, og har blitt en økonomisk bærebjelke for dagens arbeid som også delvis kompenserer for et ellers synkende nivå av giverinntekter. Fra 2017 har man også begynt å satse på klesinnsamling med innsamlingsbokser hvor klærne selges i bruktbuiktene eller eksporteres gjennom NLM Miljø AS.

Satsningen på gjenbruk og sirkulær økonomi har bidratt til at NLM forbindes med mer enn bare misjon eller utdanningsinstitusjoner. Nå driver de også kommersielle butikker med målsetning om å drive med overskudd. Profileringen av butikkene fokuserer på «bærekraftig

livsstil», og inntektene profileres ved at de går til NLM og deres prosjekter innen skole, helse og vann på NLMs misjonsfelter og i Norge.

**Giverkultur:** I treårsmeldingen fra 2018 skriver hovedstyret: «På den ene siden viser eksterne kartlegginger at NLMs givere (fortsatt) er de mest lojale giverne i landet. Dette fyller oss med takknemlighet og ydmykhet, og sier litt om hvor forpliktet misjonsfolket er på NLMs oppdrag.» (Misjonssamband, 2018, s. 21) En sterk og etablert giverkultur virker å sitte i ryggmargen på de som er knyttet til organisasjonen, og gleden over å gi smitter over på neste generasjon. Når man i tillegg vektlegger det bibelske idealet om å gi 10% av inntekten sin, så utgjør det fort store gaver inn til organisasjonens arbeid.

I forlengelsen av sitatet fra treårsmeldingen fra 2018 peker hovedstyret likevel på en realnedgang på gaveinntekter fra 2015 til 2017, fra 136,7 millioner i 2015 til 128,5 millioner i 2017. Dette til tross for at staten har økt skattefradraget for gaver til frivillige organisasjoner i samme periode. En ser også en tilbakegang i antall lag, givere, og personer med engasjement og tilknytning til NLM frem mot generalforsamlingen 2018.

(Misjonssamband, 2018, s. 21-22)

Årene 2020 og 2021 ble ekstraordinære på grunn av koronapandemien, men også til generalforsamlingen i 2022 melder hovedstyret om en ytterligere tilbakegang i gaveinntekter, tross gode år i 2018 og 2019. De viser likevel til at dette er vanskelig å bedømme etter to vanskelige år hvor man har hatt redusert aktivitet.

(Misjonssamband, 2022c, s. 42)

Først til generalforsamlingen i 2025 vil en se om det er en reell tilbakegang i giverinntekter, og i så fall at NLM igjen er tilbake til der de var tidlig på 90-tallet. Det økonomiske bildet viser da en oppgang for NLM fra 2007 til 2015, for deretter en sakte tilbakegang frem mot i dag.

**Krevende inntektsside:** Som tiltakene over viser er det å sikre organisasjonen inntekter en krevende øvelse, spesielt siden gaveinntektene er nettopp dette: Gaver. Folk må ha lyst, vilje og evne til å gi av sine frie midler til NLMs arbeid. Det krever at organisasjonen har legitimitet og at giverne ser resultater av sine gaver i det nasjonale og internasjonale arbeidet. Helst bør de også få noe igjen i et lokalt tilbud for seg og sin familie. En ser at NLM

har klart å komme seg over vanskelighetene rundt 2000, og at de har fortsatt å øke sine gaveinntekter jevnlig helt frem til 2015. I perioden har man fått flere ben å stå på økonomisk gjennom forsamlingsarbeidet og en relativt tidlig satsning innenfor det grønne skiftet til å drive med gjenbruksarbeid. Likevel er det symptomatisk at gaveinntektene reduseres, for det betyr at det blir færre villige hender til å bære arbeidet.

### 5.3 Organisering

I denne dimensjonen vil jeg se på hvilken rolle organiseringen av arbeidet har spilt for utviklingen i perioden.

#### 5.3.1 Et sterkt forenings- og forkynnerarbeid

Ved inngangen til 90-årene forteller treårsmeldingen i 1988 at organisasjonen har to hovedpilarer, nemlig de omreisende forkynnerne og foreningsarbeidet.

Hovedstyret er den gang urolig for nedgangen i forkynnere. Fra 1946 til 1987, hvor arbeidet har ekspandert sterkt, så har antallet forkynnere blitt redusert med 40% fra 288 til 171 i samme periode.

For foreningene er det mer optimisme. Mellom 1985 og 1987 hadde de en vellykket aksjon, «Sammen om å sende», hvor det ble startet 435 nye foreninger. Til ulike samlinger rundt om i landet samlet de vel 20 000 mennesker under denne aksjonen. Det ble samtidig en opprensing av kartoteket, og det ble oppdaget at flere foreninger hadde vært nedlagt i årevis, men ikke rapportert inn. Dermed ble totalt antall foreninger omtrent uendret etter aksjonen. (Misjonssamband, 1988, s. 38-39)

#### 5.3.2 Et samfunn i endring, men NLM står fast

I strategidokumentet for arbeidet i Norge fra 1994 tegner forfatteren en tidsanalyse av Norge på denne tiden, sett fra organisasjonens synsvinkel:

- Urbanisering av Norge, med jevne flyttestrømmer til byene.
- Endret livssituasjon: Økt ensomhet, materialisme og mer resultat- og karrierebevisste mennesker. Omsorg og nærhet blir mangelvare. Sosial nød, oppløste hjem, travelhet, stress og økt bruk av rusmidler. Begynnende eldrebølge. Økende arbeidsledighet og

gjeldskrise. Mer fritid og utbygging av hyttebyer og campingplasser drar menneskene bort fra byene i helgene.

- Familieleirer og bibelcamping trekkes frem som gode arbeidsmåter for å nå denne generasjonen.
- Endrede verdinormer: Et mer differensiert samfunn, «enhetssamfunnet» er på tilbakegang, sterkt utbygd mediesamfunn, svekket kristendomsundervisning i norsk skole og mindre frimodig konfirmasjonsundervisning i kirkene. «Kunnskap, som vekkesarbeidet før kunne forutsette og bygge på, er i adskillig mindre grad til stede i dag enn tidlig på 1900-tallet.»
- Nye livssyn får fotfeste i Norge, og interessen for det religiøse/ikke-kristne har voksende interesse.
- Norge er blitt adskillig mer flerkulturelt.
- Kristen-Norge er i utvikling: Den Norske Kirke (DNK) sin rådsstruktur har lagt krav på adskillige frivillige krefter, samtidig er de i læreoppløsning og står for mindre og mindre teologi. De peker på at en falsk toleranse som ser på alle livssyn som likeverdige har spredd seg blant kristne. Konfesjonsgrensene har blitt svakere, og lojaliteten til spesifikke organisasjoner eller kirker er svakere. Materialisme og økende krav fra nordmenn om personlig forbruk og levestandard har økt.

(Misjonssamband, 1994a, s. 9-12)

Med slike sterke endringer i NLMs samtid og kontekst tenker man kanskje at også NLMs arbeidsmåter og organisering må endres, men det er ingen organisatoriske endringer som foreslås. I stedet pekes det på foreningsarbeidets fleksibilitet. De skriver: «Vi trenger et foreningsliv som i sin ytre struktur tar hensyn til folks endrede livssituasjon. (...) I kjærlighet til medmennesker i nærmiljøet og misjonen vil vi stimulere til nytenkning til beste for vårt oppdrag i en stadig omskiftende verden. Vi vil utfordre hverandre til å ta risikoen ved å gå nye og utradisjonelle veier for å nå misjonens målsetting.» (Misjonssamband, 1994a, s. 40-41)

Byer trekkes frem som viktige satsningsområder. Det nevnes at det i noen byer er etablert byforsamlinger, bestående av foreninger i byen. Behovet er så stort at man også bør sette lønnede arbeidere til å drive nybrottsarbeid i byene, og at forkynnere kan bli stasjonert fast i

en by. Man ønsker å øke arbeidet til organisasjonen i urbane strøk i tråd med den demografiske utviklingen.

### 5.3.3 Tvungen omorganisering

I treårsmeldingen fra 1997 er tonen fra tidligere treårsmeldinger snudd når det kommer til «sjelevinnerarbeidet». I stedet for å feire «store og gjennomgripende vekkelser» starter de nå med å fokusere på enkeltmennesker som har kommet til tro på skoler, leirer og i familier. Det har siden 1994 vært meldt om få vekkelser og det har vært en markert nedgang i møteserier som er forlenget. Den tradisjonelle møtevirksomheten har i stadig mindre grad kontakt med ikke-kristne mennesker, og det bør utfordre en til å gå nye veier med bedehuset som basis. Fra 1992 til 1997 faller antall forkynnerårsverk fra 184,7 årsverk til 149,3 årsverk. Dette forklares med trang økonomi, begrenset mulighet til å prøve ut nye forkynnere, og flate gaveinntekter kombinert med stigende kostnader.

Tanken om foreningene fra 1994 fastholdes: «[Nedgangen i foreninger] har pågått lenge og har vist seg vanskelig å snu. Det er viktig at vi i en slik situasjon *ikke lar oss påvirke av tankegangen som sier at foreningenes tid er forbi*, at de representerer en gammel og avleggs måte å arbeide på.» (min utheving) (Misjonssamband, 1997a, s. 33-35)

Tross sterke ord om foreningenes betydning foreslår hovedstyret satsning på en organisasjonsform som til nå kun har vært prøvd i de største byene: forsamlingen. I kapitlet forklares det først hvilke fordeler foreningsarbeidet har, før man prøver seg på en overgang med at foreningenes ytre form har endret seg over tid, og at man vil arbeide for et «mangfold av forenings- og samværsformer som er tilpasset aldersgrupper, livssituasjoner og behov.» Den nye generasjon må få utvikle sin form, sier de videre. (Misjonssamband, 1997b, s. 78-82)

Forsamlingsarbeid vil gjøre NLM mer lik i form som et kirkesamfunn, for ordet «forsamling» i teologien er bare et annet ord for den kristne menighet. Forsamlinger er til forskjell fra foreninger større grupperinger som driver et mer helhetlig kirkelig arbeid med tilbud for barn, voksne og eldre. Hovedstyret oppfordrer bedehusforeninger som ligger i samme område om å slå seg sammen til større forsamlinger som kan makte å ivareta familier som søker én forsamling å høre til i. Man bør jobbe for å utvikle et arbeid hvor det «i sterkere

grad skapes menneskelig trivsel og åndelig tilhørighet for alle aldersgrupper». Dette utløser deretter en liten redegjørelse for hvordan NLM stiller seg i forhold til Statskirken som NLM tradisjonelt har vært «i», men ikke «under».

Til generalforsamlingen i 2000 er det sammenslåing av kretsene som vies mest plass. Denne prosessen står fortsatt fast, men det vises til at kretsene binder opp 12 millioner kroner i administrasjon. Dette har ført til at nødvendige kutt har blitt tatt på forkynnerkvoten. Hovedstyret hadde lagt frem en ny regionmodell for rådsmøtet i 1999. Det var enighet om at noe måtte gjøres, men regionmodellen ble forkastet. (Misjonssamband, 2000, s. 54-58)

I treårsmeldingen fra 2003 hentes det forsamlingsbyggende arbeidet opp igjen, og viser til god fremdrift. Egen dåpsliturgi er utarbeidet, og man jobber nå med å lage eget konfirmasjonsarbeid.

Man har utvidet personalavdelingen ved hovedkontoret til tre årsverk, for å kunne ta seg av krevende saker som har kommet opp, og både ledelse og personalpolitikken profesjonaliseres.

Der hvor det var bevegelse frem mot 2000 i å slå sammen kretser, har det stoppet opp, og heller gått tilbake hos de som prøvde seg. Nå er kretsene på et absolutt minimum av administrasjon. Hovedstyret vil likevel ikke legge saken død med tanke på sammenslåing. (Misjonssamband, 2003a, s. 42-45)

Til generalforsamlingen i 2006 skapes det et inntrykk av at økonomien har bedret seg, kanskje spesielt på grunn av et godt år i 2004, men senere på året viser det seg at også dette året går misjonen med over 27 mill. i underskudd. Det er krise i misjonen, og krisen fører til et krav om ytterligere kutt i årsverk og i administrasjonen, særlig ved å legge om til regioner. Til generalforsamlingen i 2009 blir regionreformen presentert for vedtak, og det legges opp til å kutte fra 16 kretser til 7 regioner. Det vises til en årlig kostnadsbesparelse på ca. 4 mill. i besparelser i administrasjon. (Misjonssamband, 2009, s. 85-88)



Masteroppgaven til Øystein Engås (2015) tar for seg denne endringsprosessen, og beskriver prosessen som en 14-årig lang «forberedelsesfase» fra midten av 90-tallet til 2009 når regionene blir vedtatt. En av informantene til Engås sier: «Det var jo en krisestemning over flere år. Det var alarmklokker angående økonomi og det ble gjentatt ofte at «vi må gjøre noe».» (Engås 2015, s. 26). Engås peker på at nedbemanningen i 2007 ble en viktig vekker for at kretsene til slutt gikk med på omstruktureringen.

#### 5.3.4 Sentralisering av makt og administrasjon

Den organisatoriske omleggingen til regioner, og de regnskapsmessige endringene som knyttet kretsene/regionene tettere opp til hovedkontoret, kom som en direkte konsekvens av de økonomiske problemene organisasjonen stod i. Spesielt å frata kretsene signaturretten og den økonomiske selvstendigheten, er et tydelig tegn på sentralisering og økt kontroll av kretsenes økonomi. Omlegging til regioner bidrog også til å lage en smalere organisasjon med færre organisatoriske ledd, noe som forenklet økonomistyringen fra sentralt hold.

Omleggingen fra 16 kretser til 7 regioner ble gjennomarbeidet frem mot generalforsamlingen i 2009 og vedtatt med stort flertall. Fra 1.1.2011 opphørte kretsene og de 7 regionene ble satt i drift. Fra strategimeldingen i 2012 skriver man om hvilke fokusområder man har hatt i omstillingen:

- frigjøre ressurser til utadrettet lokalt arbeid
- effektivisere administrasjon og forvaltning
- satse på barn og unge
- satse på områdearbeid og forsamlingsarbeid

(Misjonssamband, 2012b, s. 2)

Og nettopp det siste, forsamlingsarbeid, fikk fra 2003 omtrent strategisk forkjørsrett. Dette var et arbeid som gikk trått til å begynne med, men etter positive erfaringer i flere byer blir det en satsning for organisasjonen. Antallet forsamlinger begynner fra 2003 å øke jevnt å trutt, før man på generalforsamlingen i 2012 vedtar å satse på forsamlingsbygging i Norge, hvor målsetningen er å ha totalt 100 forsamlinger innen de neste 8 årene. Ved utgangen av 2021 melder avisen Vårt Land om at NLM hadde 79 registrerte forsamlinger eller menigheter. (Pressekontor, 12.04.22)

Ved omlegging til regioner ble det økt fokus på etablering av forsamlinger i byene. Dette fikk også konsekvenser for hvordan ansatte i organisasjonen ble prioritert. Fra å være omreisende forkynnere til mange små og store foreninger, ble det åpnet for å tilsette forsamlingsledere med fast virke i forsamlingene. (Misjonssamband, 2009, s. 90)

I artikkelen fra Vårt Land, nevnt over, trekker lederne Jarleif Gaustad og Kåre Johan Lid frem noe de kaller for «Ellipsemodellen». Den beskriver et mønster om hvordan relasjonen mellom NLM og DNK fungerte tidligere. Gaustad sier: «Den innebar at Misjonssambandets folk gjerne gikk i kirka på søndag formiddag, men på bedehuset på ettermiddag eller kveld. Der var det også ofte et tilbud til barn og unge.». Denne modellen sier Gaustad, som kjenner NLMs forsamlingsarbeidet godt, er så godt som borte. Nå vil NLMs folk høre til ett sted, og da velger de fleste bedehuset. (Pressekontor, 12.04.22)

## 5.4 Rekruttering

En frivillig organisasjon må rekruttere nye frivillige til organisasjonen. Hvis denne bevegelsen stopper opp, så dør organisasjonen ut med sine medlemmer. NLM startet som en bevegelse som rekrutterte bredt i hele befolkningen, og da spesielt de som ble tiltrukket av den lavkirkelige vekkesbevegelsen på tidlig 1900-tall. I det følgende vil jeg se på to rekrutteringskilder til NLM: Ekstern og intern rekruttering. De tankene som her gjengis er hentet fra strategimeldinger mellom 1994 og 2012.

### 5.4.1 Ekstern rekruttering

Jeg definerer ekstern rekruttering som rekruttering av nye givere og frivillige som tidligere ikke har vært engasjert for NLMs arbeid.

**Treffe trendene:** Som nevnt tidligere trakk Oscar Handeland frem følgende fem forhold som var viktig de første årene av NLMs historie:

1. Oppstod i en stor *internasjonal* vekkelse i den evangeliske verden.
2. Fikk kraft fra den *nasjonale nynorskbevegelsen* og slik nådde inn til ungdommen.
3. Hjulpet av *demokrati-bevegelsen* i tiden.
4. De skapte et nytt *misjonssentrum* ved å starte egen misjonærutdanning.

5. *Trofaste ledere* som mente Gud hadde satt dem der de var.

(Misjonssamband, 1977, s. 190-191)

De tre første handler om rekruttering, og de to siste handler om organisering og kultur. Det er interessant at de tre forholdene som trekkes frem som rekrutteringsgrunnlag er *bevegelser i samtiden*. NLM klarte å treffe «bølgene» i sin samtid, og kunne øke sin tilslutning gjennom å flyte *med* samfunnstrendene, men med en egen teologisk profil, forankret i NLMs tradisjon.

Handeland trekker frem tre trender: Den internasjonale vekkelsen, den nasjonale nynorskbevegelsen og demokratibevegelsen. Hver av disse klarte NLM å treffe, og fikk en tilslutning som i begynnelsen var stor nok til at man fikk en kritisk masse som kunne drive organisasjonen fremover og sikre ny rekruttering.

**Vekkelse:** NLM eksisterer for å rekruttere. En misjonsorganisasjon, som har det i sin første paragraf «å utbre Guds rike» og «forkynne evangeliet», vil naturligvis ha et sterkt fokus på å rekruttere. Lenge var det også relativt vanlig flere steder i landet at hvem som helst kunne møte opp på et kristent møte, og såkalte «vekkelse» fant sted hvor nye ble aktive kristne i etterkant. Helt frem til rundt år 2000 meldes det om vekkelse flere steder i landet. Gjennom disse vekkelsene kom mennesker til tro på Jesus, og de fikk en ny livsførsel og et nytt engasjement for det kristne arbeidet. Det engasjementet ble gjerne rettet inn i den organisasjon som hadde ledet den enkelte til sin «omvendelse» og tro på Jesus.

Som nevnt meldes det mot slutten av 90-tallet om færre vekkelse og dermed også mindre ny oppslutning om NLMs arbeid. Samfunnstrendene hadde endret seg. Konkurransen om folks oppmerksomhet og tid var blitt ytterligere skjerpet, og folk kom ikke lenger på de åpne møtene på bedehusene. De spennende historiene, som hjemkomne misjonærer fra fjerne land kunne fortelle, var ikke lenger like tiltrekkende for en befolkning som i økende grad selv reiste verden rundt på forretningsreiser og ferier.

**Misjonsforsamlingen:** Barna er likevel fortsatt i foreldres oppmerksomhet, og gjennom å bygge opp gode tilbud for barne- og ungdomsfamilier klarer *misjonsforsamlingen* å

rekruttere nye foreldregrupper til forsamlings- og leirarbeidet, da gjerne med et arbeid sentrert rundt barna. På mange måter er forsamlingsbygging den trenden som har gått over Norge og som har overtatt for vekkelsene. På omtrent 20 år har NLM omgruppert en stor andel av sine frivillige fra foreninger til forsamlinger. Ved forsamlingsbygging har man utvidet tilbudet av aktiviteter på bedehuset, og gjerne startet opp med møter eller gudstjenester søndag klokken 11, samtidig som gudstjenestene til DNK.

Til forsamlingen ser en også at det er flere forskjellige personer som kommer, og som gjerne ikke er vokst opp i NLM, men har gått i liknende frimenigheter. Ei anna gruppe en har sett noe tilsig fra, er personer som har vært aktive i statskirken, men som er skuffet over kirkens teologiske utvikling. De har sett seg om etter et kristent fellesskap som står dem nærmere teologisk, og noen har da blitt en del av NLM. (Misjons samband, 2012b, s. 4)

Gaustad nevner i intervjuet fra Vårt Land 11.01.22 en interessant trend. På de bedehusene hvor man driver tradisjonelt foreningsarbeid, der dør bedehusforeningen ut. Der man derimot bygger forsamling på bedehuset, lykkes de bedre med rekrutteringen. Det er altså samme hus, men ulik metodikk. Den ene rekrutterer nye, den andre ikke. (Pressekontor, 12.04.22)

Til slutt vil jeg trekke frem at misjonsforsamlingene har tjent en dobbel rekrutteringsfunksjon: Den har både vært et tilknytningspunkt til organisasjonen lokalt, slik at eksterne kan knytte seg opp til NLM sitt arbeid, samtidig som forsamlingen har vært en viktig *intern* rekrutteringskanal siden barn og unge vokser opp der foreldrene sender dem.

**Lags- og leirarbeid:** Å sende barna på kristne leirer på det lokale leirstedet har vært en tradisjon i flere lokalsamfunn rundt om i Norge. NLM eier og drifter flere av disse leirstedene og bidrar med personell og frivillige til å drifte leirer for barn og unge. Gjerne har disse leirene blitt arrangert i helger eller når barna har ferie. Gjennom leirarbeidet har NLM hatt en bred kontaktflate ut mot barn og unge som ønsker å være med vennene sine på leirer. Flere barn og unge blir fortsatt med videre i NLM sitt arbeid etter å ha vært jevnlig på leir, kanskje spesielt dersom de også blir med vennene sine videre på NLMs videregående internatskoler.

Lagsarbeidet er også en viktig rekrutteringsarena til organisasjonen, hvor voksne frivillige driver et barne- eller ungdomslag. De samler barn og ungdom til ulike aktiviteter og gjerne en andakt. Ofte er jo barna og ungdommene med fordi det er der alle de andre vennene deres er, men man ser også at flere følger med på andakten. De som blir med lengst, er gjerne de som opplever at de får noe mer ut av samlingene enn bare det sosiale. De tar gjerne et aktivt valg om selv å være kristne, og da blir laget et sted for trosutøvelse.

Jeg har ikke funnet noe statistikk over hvor mange av det totale antallet medlemmer i barne- og ungdomslagene som blir med videre i NLMs arbeid etter at de er blitt myndige, men at frafallet er stort er det liten tvil om. Likevel er det totalt sett mange som blir med videre, og gjennom dette arbeidet er det også de som ikke kommer fra en familie hvor foreldrene er aktive i NLM som blir engasjert.

**Skoler:** Kapittel 5.6 vil ta for seg dette mer spesifikt, men skolearbeidet er en viktig kontaktflate for organisasjonen. Det er både en arbeidsplass for voksne og en skole for de unge, som i tillegg til å drive god opplæring, også skal fremme den kristne tro for elevene. Gjennom skolehverdagen blir både voksne og unge introdusert for NLM sitt arbeid.

**Radio:** Over store deler av Norge har NLM egne nærradioer som sender kristne radioprogrammer ut til en lyttergruppe. Også gjennom dette arbeidet har NLM kontakt med flere mennesker lokalt, men jeg har ikke lyktes med å finne ut hvor mange som går fra å høre på NLM-radioen til å bli en aktiv del av et NLM-fellesskap. Mitt inntrykk er at lytterne ofte er lojale til sin radio og eventuelt er med og gir en gave til radioens arbeid.

**Frivillighetssentraler:** På 90-tallet meldes det om at man starter opp noen frivillighetssentraler i større byer i samarbeid med kommunene. Disse har gjerne en ansatt stab som driver både dag- og kveldstilbud for ulike grupper i byene.

**Sosiale medier og internett:** De siste 10-15 årene har sosiale medier overtatt måten vi kommuniserer med hverandre på, og NLM har igjen måttet omstille seg for å komme i kontakt med ungdom på deres plattformer. Dette har ledet frem til ulike kontoer på sosiale medier og nettsider hvor NLM produserer innhold som ungdommer trekkes mot. Gjennom

disse plattformene kan unge nærme seg NLM i sitt eget tempo, og de kan søke etter det de spesifikt måtte lure på.

**Kontaktpunkter til NLM:** Som en ser av oversikten over har NLM flere og varierte kontaktpunkter ut til samfunnet. For noen er NLMs arbeid en stor del av livet, for andre er det ti minutter med morgenandakt på radio i bilen på vei til jobb. De eksterne rekrutteringskanalene vitner uansett om en organisasjon som er seg høyst bevisst at de må rekruttere, og spesielt den kommende generasjon.

#### 5.4.2 Intern rekruttering

Den interne rekrutteringen går som en rød tråd gjennom organisasjonens arbeid i Norge. Fra vugge til grav kan man gå inn i spesialiserte tilbud for den livsfasen man er i. Det meste er drevet av frivillige krefter, med unntak av barnehagene og skolene. Det at arbeidet drives av frivillige, gjør arbeidet sårbart for utskiftninger blant de frivillige. Samtidig opprettholdes jo arbeidet bare fordi der er frivillige som har en brann for nettopp det arbeidet de driver.

NLM har et tredelt rekrutteringsbehov. De trenger 1) frivillige til å drifte «kjernevirksomheten» gjennom foreninger, forsamlinger, lag og leirer, 2) Bevisste ansatte til organisasjonens og institusjonenes arbeid, og 3) Utsendinger og misjonærer til det internasjonale arbeidet.

Hvert av disse behovene rekrutteres hovedsakelig internt, men det er også flere eksterne som etter hvert kommer inn, spesielt på punkt 2 og 3. Hvordan ser denne interne rekrutteringen ut?

**Naturlig rekruttering:** Rekrutteringsbehovet drives i stor grad frem gjennom det arbeidet som også drives mot eksterne. De man kan definere som «interne», har gjerne en tilknytning til NLM og et engasjement til organisasjonen fra før. Det være seg at de er født inn i en familie som er engasjerte i NLM sitt arbeid, og naturlig blir med på det som de andre i familien driver med. Gjennom arbeidet får de seg et nettverk av venner fra lag, leirer, bibelcamping og skoler, og de følger hverandre gjennom ungdomsår og inn i studie- og arbeidsliv. For mange av disse utgjør NLM en slags «storfamilie», noen man deler tro,

historie og kultur med. Flere kjenner også på forpliktelse overfor dette fellesskapet som har gitt en så mye gjennom hele livet.

**Aktiv lederutvikling:** Mye av den interne rekrutteringen skjer derfor naturlig og uten noen innblanding fra ansatte eller ledere i organisasjonen. Samtidig, med et så stort arbeid kreves det kontinuerlig nye krefter som kan komme inn og bidra i arbeidet, og mye av arbeidet krever også en viss forkunnskap og kompetanse for å tre inn i. Derfor har NLM lenge hatt en aktiv opplæringspolicy, spesielt inn imot barne- og ungdomsarbeidet. I strategimeldingen for barne- og ungdomsarbeidet på 90-tallet beskrives flere viktige sider for å «vinne og bevare» unge for den kristne tro. Den nevner blant annet: gjentakende livsnær og selverfart forkynnelse av det kristne budskapet, god kontakt mellom barn og voksne, lederopplæring av ungdom og å sette dem tidlig til oppgaver i lags- og leirarbeid slik at de lærer seg å håndtere frihet under ansvar og å følge opp sine forpliktelser. (Misjonssamband, 1996, s. 19-26)

Strategimeldingen for det nasjonale arbeidet fra 2012 til 2020 vektlegger mange av de samme faktorene: Forkynnelse og bibelundervisning for alle aldersgrupper, støtte foreldre til trosopplæring i hjemmet og lederutvikling av ungdom og unge voksne. De skriver: «Lederutviklingen i NLM skal være av høy kvalitet, målrettet, koordinert og langsiktig.» (Misjonssamband, 2012b, s. 5)

**Egen personalavdeling:** På 90-tallet opprettes det en egen personalavdeling ved hovedkontoret. Denne skal i første omgang bistå sentraladministrasjonen ved nedbemanninger og håndtering av personalsaker. Fra ca. 2010 begynner denne avdelingen også med rekrutteringsarbeid, og det igangsettes introduksjonsprogrammer for arbeid i NLM, da spesielt for utenlandstjeneste, men også for å fylle det store behovet for arbeidskraft i Norge. I treårsmeldingen fra 2015 viser de til at dette arbeidet gir gode resultater. (Misjonssamband, 2015, s. 15)

**Utenlandsarbeidet:** Tross det store og varierte arbeidet i Norge, er det utenlandsarbeidet NLM er mest kjent for, og som er avgjørende for legitimiteten til organisasjonen. For mange er det utenlandsarbeidet og visjonen om «Verden for Kristus» som er grunnen til at de slutter opp om organisasjonens arbeid. Det å drifte et stort arbeid i utlandet, og ikke minst

rekruttere til denne typen tjeneste for NLM, virker å være stadig mer krevende. NLM har vært avhengig av å rekruttere misjonærer, som har vært villig til å gjøre store personlige forsakelser, for å bo og leve i en annen kultur. I Utsyn 14/21 er misjonsskolen på Fjellhaug hovedsak. Dette var skolen som den første generalsekretæren grunnla i 1898, og som har utdannet organisasjonens misjonærer siden den gang. I 1991 dro 12 av 13 avgangselever ut som misjonærer for NLM. Siden den gang kan vi lese i artikkelen at skolen har fått høgskolestatus, blitt økonomisk uavhengig, og vokst kraftig i studenttall. Nå er det derimot *ingen* i det aktuelle masterkullet som har tenkt seg ut som misjonærer. I 1991 var det 63,1% av utsendingene som hadde utdanning fra Fjellhaug, og organisasjonen hadde totalt 271 aktive misjonærer. I 2021 har de 123 misjonærer, hvorav 34,1% har utdanning fra Fjellhaug internasjonale Høgskole. (Bergsjø, 2021)

NLM har derfor i lengre tid måttet se utover sin egen misjonærutdanning for å rekruttere det personellet de trenger til utenlandsarbeidet. De siste årene har de begynt å lyse ut stillinger i utlandet på hjemmesidene sine, slik at hvem som helst kan søke på dem. Det arrangeres familiebibelskole i Kenya i 3 måneder, for å gi barnefamilier en smakebit på hvordan det er å leve i en annen kultur. Man har bibelskolekurs med 5 måneders opphold på misjonsfelt rettet mot 19-20 åringer som er ferdige på videregående. Man arrangerer subsidierte misjonsturer til misjonsfelter på 2-3 uker for unge voksne i 20-årene. I tillegg er det store misjonsprosjekt på skolene hvert år der representanter for elevene får reise til det misjonsfeltet de samler inn penger til. Misjonskonferansen «Frontline» arrangeres annethvert år for ungdom. Det forkynnes med andre ord til misjonsarbeid på omtrent alle steder hvor man samles, noe som gjør at behovet for misjonærer kommuniseres tydelig.

**Biologisk vekst er også vekst:** Den interne rekrutteringen til organisasjonen skjer altså også gjennom at barn fødes inn i organisasjonen, og på grunn av organisasjonens mangfold i aktiviteter blant barn og unge og blant voksne, kan mange gå et helt liv og leve innenfor NLMs arbeid. Dette kan jo høres både fint ut for dem som trives i det, og skremmende for dem som står utenfor. Da er det viktig å huske på «hvem» NLM er. NLM er en demokratisk styrt organisasjon, med sin kultur, sine fasiliteter og sine kollektive forestillinger som holder alt arbeidet sammen. I sentrum for det organisasjonen rekrutterer til, står deres ideologiske og religiøse grunnlag, og det bringer meg over til NLMs teologi.



## 5.5 Teologi

Å sammenfatte NLMs teologi i alle de store spørsmål sprenger rammene for denne oppgaven, men leseren kan legge til grunn at NLM fører en «klassisk evangelisk-luthersk teologi, med Bibelen som den ene sanne rettesnor for tro og liv». Dermed fastholder de læresetninger som var nokså allmenne i Norge for noen år tilbake, slik som at Gud har skapt verden, men at verden har falt i synd. Ved tro på Jesus kan mennesket få del i frelsen, tilgivelse for syndene og et evig liv. Videre fremholder de Bibelen som en troverdig bok og Guds åpenbarte vilje, at menneskelivet er hellig og ukrenkelig og at misjon er Guds vilje. Videre skriver de: «Den lavkirkelige vekelsestradisjonen med det allmenne prestedømmet som et sentralt element er en viktig del av Misjonssambandets identitet. Sakramentene dåp og nattverd forrettes i våre misjonsforsamlinger av både ordinære forsamlingsmedlemmer og forsamlingsledere.» (Misjonssambandet, 12.11.22). Dette henger sammen med den bevegelsen NLM oppstod i, som beskrevet i kapittel 4.

Men også NLM har vært i en teologisk utvikling, drevet frem av både interne og eksterne krefter.

### **Misjonsorganisasjon?**

I bunn er NLM en misjonsorganisasjon. Det fremkommer av §1 i deres grunnregler eller vedtekter: «*Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) har til formål å utbre Guds rike. Derfor vil NLM forkynne evangeliet og fremme ansvar for misjon nasjonalt og internasjonalt*». (Misjonssamband, 2022a)

Hvordan dette skal skje er ved å: «*utdanne, sende og underholde misjonærer, og utdanne og underholde nasjonale medarbeidere på misjonsfeltene, særlig i Kina, men også i andre land*».

Med et så internasjonalt fokus og formål er det nesten underlig å lese om alt det arbeidet som organisasjonen har bygd opp i Norge. NLM har tidlig blitt noe mer enn en spesialisert misjonsorganisasjon.

I sine vedtekter er de videre nokså nøkterne med å fastlegge sin teologi, men legger i §2 til grunn de samme lutherske bekjennelsesskrifter som DNK, og står slik sett på linje med andre

lutherske organisasjoner i Norge. (Misjonssamband, 2022a). På tross av like bekjennesskrifter har man likevel kommet til noen andre konklusjoner i enkelte spørsmål. Der hvor NLM, som en konservativ organisasjon, gjerne forsøker å fastholde den teologien man fikk overlevert fra generasjonene før, og som i stor grad deles av lutherske kirker over hele verden, har DNK tatt noen flere liberale teologiske standpunkter som har ledet NLM og DNK fra hverandre på noen områder.

Og det er kanskje her, i dialog og diskusjon med Den Norske Kirkes teologiske utvikling, at NLM selv har utviklet sin teologiske selvforståelse.

#### 5.5.1 Tidlig avklaring til Den Norske Kirke

I 1928 har de første store vekkelsene avtatt. Det er færre som slutter opp om møtene som arrangeres, og det er færre nye som slutter seg til «flokkene». Det er da forkynneren, strategen og kommende generalsekretær Ludvig Hope prøver å se fremover hvilke strategiske valg de som organisasjon må ta for å overleve. «Det norske kristenfolket maktar ikkje i lengdi å halde uppe 12-15 sjølvstendige organisasjonar. Folket vil gå trøytt. Kappestriden um folket og pengane *må* føra til ei krise», skriver Hope. For å unngå denne krise skriver Hope at man står ved en korsvei, og han skisserer tre veier med utgangspunkt i hva som har blitt gjort i de andre Skandinaviske landene som har opplevd noe av den samme pietistiske vekkelsen:

Den første veien: Etablere seg som frikirke, etter modell fra Sverige. Tidligere omreisende lekpredikanter blir fastboende pastorer i lokale frikirker, uavhengig av statskirken.

Den andre veien: Gå tilbake til statskirken, etter modell fra Danmark. Unge menn vil heller bli prester, enn omreisende forkynnere i de frie organisasjonene. Dermed drar de med seg kristenfolket inn igjen i statskirken med sin «vane-kristendom» og «form-trelldom». Hope ser med sorg på en slik løsning og bruker et sterkt avskrekkende bilde: «Skal det friske lækmanns-arbeidet i Norig enda slik? Fint og fagert utanpå, ormegift innantil. Soleis er religiøsiteten utan liv i Gud. Skal det enda soleis?»

Den tredje veien, er Hopes eget syn, og det samler han i tre punkter:

For det første må kristenfolket slutte å holde sin organisasjon høyere enn Guds rike, man kan

ikke flyte på gammel storhet, men må søke å fremme Guds ære. For det andre må man ikke organisere for sterkt. Forsamlingsbygging med fast predikant kunne man unntaksvis ha i byene. Forsamlingsbygging vil binde opp midler lokalt i drift av et nytt kirkesamfunn. I stedet må lekmannsarbeidet bæres av «den åndskrafti det er i seg sjølv». Da vokser det av seg selv, «utan hjelp av kyrkjeleg organisasjon». For det tredje må ikke lekpredikantene ha forkynnerarbeid som eneste levevei, men må arbeide deler av året med annet arbeid. Predikanten må reise «med Bibelen i lumma frå grend til grend for å halda samling, ikkje minst i bonde-stovene, det vert vegen for ein norsk lækpreikar også i fremtidi.» (Hope, 1928, s. 17-29)

Hope og NLM gikk altså bestemt inn for en tredje vei som ikke de andre Skandinaviske landene gikk for, nemlig å forbli frie og selvstendige. «I kyrkja, men ikkje under kyrkja», er et Hope-sitat om har levd i organisasjonen frem til vår tid. Man brøt ikke ut som eget kirkesamfunn, men man ville drive et eget selvstendig lekmannsarbeid basert på frivillighet og gaver fra foreningene rundt om i landet, *innenfor* rammene av Den Norske Kirke.

### 5.5.2 Visjon om misjon

Som vi har sett tidligere utviklet NLM seg med en mengde ulike grener i Norge. At de etter §1 vil «fremme ansvar for misjon nasjonalt» tar de på høyeste alvor, og de som ikke reiser ut som misjonærer til andre land vil ikke bare sitte å se på sekulariseringen av Norge uten å gjøre noe. Visjonen om «Verden for Kristus» innbefatter også Norge.

Maria Høie (2018) vektlegger i sin masteravhandling betydningen av visjonen «Verden for Kristus» (Høie, 2018, s. 64). Den er så godt integrert i organisasjonen at den er «opplest og vedtatt», utsatt for ingen diskusjon, og har høy grad av identifisering blant «misjonsfolket». Høie siterer Allison og Kaye (2011) som sier «at visjonen skal utfordre og inspirere organisasjonen til å strekke seg langt for å oppnå målet, og visjonen skal være *svaret på hvordan suksess ser ut.*» (min utheving). Teologien til NLM har et veldig tydelig mål: At mennesker skal tro på Kristus. Hvordan mennesker kommer dit, viser NLMs mangfoldige arbeid at de har hatt en pragmatisk holdning til. NLM sin teologiske vekting har vært forkynnelse til frelse for enkeltmennesket, og å fremme ansvaret for den enkelte kristne til å fortelle andre om Jesu frelse.

Jeg vil ta med et interessant intervju fra organisasjonens interne informasjonsblad «Utsyn», nr.3/22. Under overskriften «De frivillige er Misjonssambandet» sier dagens nasjonale leder for arbeidet i Norge, Kåre Johan Lid, følgende:

«Misjonssambandet ble startet av kristne som hadde møtt evangeliet og hadde nød for «hedningene». Organisasjonen har utviklet seg, men veksten har vært båret av frivillighet. Det er de frivillige som bygger lokalt og som er Misjonssambandet, vi ansatte er mer som tilretteleggere.»

Han fortsetter: «Vi driver ikke Misjonssambandet med frivillige, men det er de frivillige som driver Misjonssambandet.»

Videre peker Lid på viktigheten av teologien og organiseringen: «Teologien hvor «vi alle er prester for Gud» har hele tiden drevet den enkelte kristne til frivillig arbeid. Misjonssambandet har påtatt oss å bidra i et stort oppdrag, og vi kan gjøre en mye større innsats når frivillighet står sentralt enn hvis det skal hvile på ansatte. Dessuten ledes organisasjonen av frivillige gjennom demokratiet i organisasjonen. Det er et utall frivillige styrer og verv». (Aanensen, 2022)

Lid trekker frem et spesifikt teologiske syn, nemlig at «vi alle er prester for Gud». Alle kristne har gjennom frelsen i Jesus lik adgang til Gud, og man trenger ikke å gå via noen geistlig autoritet. Dette lavkirkelige synet har vært viktig for NLMs selvforståelse.

### 5.5.3 Reaksjoner og konservering

Gjennom 60-tallet og 70-tallet er det mange samfunnsdebatter som tærer på kristenfolket, og viser at Norge er på vei over i en sekulær tid. Kjebekk refererer i sin historiebok om NLMs første hundre år til flere debatter. På slutten av 60-tallet er det et opprop fra vel 8000 lærere om å redusere antall kristendomstimer i skolen. Det manes til en folkeaksjon som resulterer i at 725 614 underskrifter samles inn til støtte for *mer* kristendom i skolen. For å styrke kristendomsundervisningen i landet starter også Norsk Lærerakademi (NLA) opp i 1966. Den neste kampen som står er kampen om menneskeverdet, knyttet opp til kampen for/mot selvbestemt abort.

Statskirken kommer under sterkt press i denne perioden, spesielt med tanke på at den er statlig drevet, i en tid der en økende andel av befolkningen ikke lenger slutter opp om kirken.

Der kristenfolket stod sammen i de første samfunnsdebattene, begynner endringer i kirken å splitte kristenfolket. I denne perioden åpnes det for kvinnelige prester, og etter hvert biskoper. Dette er NLM sterkt imot. Utover på 2000-tallet aktualiseres spørsmålet om ekteskap for homofile. Nå taler ikke kristenfolket lenger med én stemme, men representanter fra kirken tar til orde for å velsigne dette som kirken i alle år ha kategorisert som synd og imot Guds skaperordning.

NLM er igjen imot denne utviklingen. Det ytre presset fra samfunnet går likevel ikke upåaktet hen blant «misjonsfolket». På 90-tallet starter en intern diskusjon om kvinners plass i organisasjonen. Av treårsmeldingene fra 90-årene leser vi at diskusjonen går varmt gjennom store deler av 90-tallet. På generalforsamlingen i 1997 endrer NLM sine grunnregler, og plasserer det teologiske lære- og hyrdeansvaret til hovedstyre og rådsmøte, som fortsatt skal bestå av menn etter den konservative teologien. Kvinner kan da være delegater på generalforsamlingen. Debatten om hvilke roller kvinner kan ha i organisasjonen fortsetter, og under generalforsamlingen i 2022 ble det gjennomført strukturendringer som tillater kvinner å delta i et nyopprettet sentralstyre, som overtar mange av rollene til hovedstyret. Tross dette vedtaket understreker de den teologiske overbevisningen om at det er menn som fortsatt skal ha det «særlige lære- og hyrdeansvaret». Det skal opprettes et nytt organ som skal ivareta dette ansvaret, på siden av sentralstyret, fra generalforsamlingen i 2025.

Der en ser størst utvikling i NLMs teologiske selvforståelse er i deres kirkesyn. Utløst av reaksjoner på DNK sin utvikling, og med et ønske om å tiltrekke seg unge familier, har dette ført til økt refleksjon rundt det faktum at NLM for mange er deres primære kristne fellesskap. (Misjonssamband, 2022b, s. 13) Der hvor Ludvig Hope talte om å stå innenfor DNK, så talte han om en kirke som han i stor grad delte teologiske syn og slutninger med. Når DNK verken lenger er statskirke, eller står for de samme teologiske ståstedene som tidligere, opplever mange i NLM at DNK ikke er et kirkesamfunn de identifiserer seg med. Det kommer da et økende behov og etterspørsel, nedenfra i NLM, om at NLM kan tilby flere kirkelige funksjoner, slik som dåp, konfirmasjon, bryllup og begravelser, men også at man kan få et menighetsfellesskap med jevnlig gudstjenester.

Den korsveien Hope opplevde å stå i tilbake i 1928 virker igjen å bli aktualisert, men denne gangen velger NLM en annen vei.

I innledningen til hovedstyrets treårsmelding i 2009 er forholdet til Den norske kirke hovedsak. I et hovedstyrevedtak fra 01.des 2007 uttrykker de stor skuffelse over at Kirkemøtet åpner for homofile i vigslende stillinger i kirken, og skriver videre «at det er unaturlig for NLM å definere seg som en misjonsorganisasjon innenfor DNK». Videre skriver de at de «vil ta på alvor at misjonsvenner i ulike deler av landet ønsker å melde seg ut av DNK» og de vil forberede en sak om «å tilby en kirkerettslig tilhørighet til organisasjonen». (Misjonssamband, 2009, s. 7-8)

Professor Harald Hegstad ved Menighetsfakultetet kommenterer utviklingen i Luthersk kirketiende 01/09 (Hegstad, 2009):

«En viktig årsak til at reaksjonsmønsteret blir et annet i dag enn tidligere, er endringene i måten Den norske kirke fungerer - organisatorisk og sosiologisk. For hundre år siden levde menigheter og organisasjoner innenfor en felles statskirkelig ramme. I dag fremstår Den norske kirke i langt større grad som en selvstendig organisasjon, med representative organer. Organisasjonene forholder seg ikke lenger til en løs statskirkelig ramme, men til kirkelige organer som taler på vegne av Den norske kirke som trossamfunn. Reaksjonene på Kirkemøtets vedtak er et uttrykk for at organisasjonene tar denne utviklingen til etterretning, og at man tar de kirkelige organer på alvor. I frykt for å bli tatt til inntekt for noe de opplever som sterkt ubibelsk, velger de heller å trekke seg tilbake. At de dermed svekker den fløy i kirken som står dem selv nærmest, er åpenbart en omkostning de er villig til å bære.»

Forslaget om å opprette eget trossamfunn falt under generalforsamlingen i 2009, men saken tas opp igjen i 2015 og denne gangen blir NLM Trossamfunn opprettet som en kristen frikirke med selvstendig status i Norge. Hvordan dette trossamfunnet skal fungere innenfor misjonsorganisasjonen, er i første omgang som en minimumsløsning for NLMere som ønsker seg en kirkerettslig tilhørighet til NLM (Misjonssamband, 2015, s. 38-45). Likevel fortsetter NLM de neste årene å etablere strukturer som stadfester NLMs status som selvstendig frikirke. Under generalforsamlingen i 2022 ble det vedtatt en ny struktur for NLM som skal gjøre det tydeligere hvilken rolle og plass forsamlingene har i organisasjonen, og hvem som

skal ha det teologiske tilsynet i fellesskapet. Vedtaket staker ut en tydelig kurs for arbeidet i Norge mot å se på seg selv som et eget trossamfunn, med sterkt internasjonalt misjonsfokus.

Sett utenfra på alt det arbeidet som NLM har drevet i Norge etter 2. verdenskrig, har NLM lenge vært mye mer enn en internasjonal misjonsorganisasjon. De har opptrådt som et selvstendig kristent fellesskap lenge, og selv om de i sin grunnregel §1 skal «å utbre Guds rike» både nasjonalt og internasjonalt, vektlegger likevel de øvrige forholdene i §1 sterkt det internasjonale arbeidet som en hovedsak. Jeg vil spørre om NLM bør reformulere sin §1 etter de faktiske forhold. Gjennom å etablere en frikirke på misjonsorganisasjonens grunnvoll, har de påtatt seg et stort teologisk ansvar for trosopplæring, for menighetsvirksomhet og tilsynsansvar med disse, sist ratifisert under generalforsamlingen i 2022 og fremlegget om menighetstenkning. De lette organisasjonsstrukturene som Hope var talsperson for i 1928, har blitt utdatert av samfunnets og Den norske kirkes utvikling. I stedet opplever de at de må ta et mye mer helhetlig ansvar for folks trosliv enn de har trent tidligere.

I min gjennomlesing av NLMs offisielle papirer fra 1990 til 2022 er det denne teologiske utviklingen som først og fremst utmerker seg. Utviklingen har en tydelig retning mot et frikirkelig trossamfunn, og det virker til å være demokratiske hensyn, kompromisser og historiske forhold som holder organisasjonen igjen fra å endre seg raskere.

Utviklingen virker ikke først og fremst å handle om hva NLM er imot, men hva de er for. Deres reaksjoner på omgivelsene sine virker å være drevet av et ønske om å bevare en teologisk overbevisning de mener er god. De endrer sin praktiske tilrettelegging av teologien, for å bevare og sikre fremtidige rammer for deres egen teologiske plattform.

NLMs teologiske utvikling virker til å være mer en intern refleksjon og bevisstgjøring over NLMs reelle funksjoner i menneskers liv, enn en endring av teologiske standpunkter. De vedtak som fattes stadfester og gir en mer utfyllende praktisk tilrettelegging ut ifra NLMs eksisterende teologiske plattform i grunnregel §2.

## 5.6 Samfunnsbyggende arbeid

### 5.6.1 Med å bygge kunnskapssamfunnet

Generalsekretær Tormod Vågen konkluderer i sitt 75 års-rådsmøteforedrag på Kongshaug i 1966 at Misjonssambandet må møte de tanke- og åndsstrømmer i sin samtid med ytterligere fordypning i Bibelen for sine folk. Som eksempel nevner han at de har hevet standarden for inntak til misjonsskolen til artium, i pakt med samtiden. Denne trenden har fortsatt, og nå studerer man til mastergrad ved den samme skolen. Vågen sa: «Våre heimearbeidarar må ikkje liggja under gjennomsnittet av vårt folk i kunnskap. Eg tenkjer på studiekurs og på skulane. Om vi kan makta dette i tale og skrift, vert avgjerande for heile vår utvikling.» Et fremsynt sitat.

Videre trekker han frem viktigheten av rekruttering av gode forkynnere og å samle mennesker til den kristne forsamling. Her nevner han en fare: «Misjonslaga kan lett verta ein veneflokk i den meining at den menneskelege venskapen vert sterkare enn det heilage samfunn. Då er isolasjonen og døden der. (..) Så lenge vi har misjonens sikte: å vinna menneske for Gud, høyrer det med å be søkjande menneske til våre misjonslag. Det vekker oss ut av kosinga og set oss inn i sjelevinnaransvaret. Her trur eg vi rører ved noko mykje livsviktig.»

Så sier han litt om at de har et «overlagt tungt ansvar for borna og dei unge», hvor han spesielt trekker frem skolene og leirstedene: «Kanskje vi får seia med takk til Gud at vårt langtidsprogram er betre opplagt enn andres. Eg tenkjer då på leirstadane og skulane. At vi fekk skulekjærleiken i voggegåve med Framnes, er vanskeleg å verdsetja høgt nok. Dei framstøyt som er gjort etter krigen, både når det gjeld bygging av skular og leirstader, er djupt i pakt med tida, og eg veit ikkje betre måtar å arbeida for dei unge på.

(Misjonssamband, 1977, s. 207-210)

I det interne bladet Utsyn sin lederartikkel nr. 13, 1975 gjengir redaktøren Asbjørn Kvalbein et brev fra den første generalsekretæren hvor Brandzæg skriver: «Der gives for tiden neppe noe bedre middel i den slags tjeneste end gode ungdomsskoler. Blandt andet fordi det som regel er de mest begavede som søker skolene, som her menes. Sådanne unge menn og kvinder der senere blir de toneangivende i sin bygd. Mange av dem blir lærere eller



lærerinner.» Disse ungdomsskolene ble forløperne til flere av dagens bibel- eller folkehøgskoler. Videre siteres Asbjørn Knutsen som grunnla den første kristne ungdomsskolen: «Det gjælder derfor at staa rustede til kampen, til denne kamp paa liv og død mellem den kristne tro og det moderne hedenskab, rustede med den rette troesvarme og opofrende kjærlighed, rige paa sanhedsiver, sterke i idealitet og dyktige til at gribe menneskelivets nutidsoppgave og fremtidstanker.» Dette er sitater som sier noe om begrunnelsen for hvorfor man har startet skoler i stort monn. (Misjonssamband, 1977, s. 216-217)

Skoler ble altså sett på som strategisk viktig av to årsaker: 1. Å tiltrekke seg ungdom, og særlig de begavede, til sin misjon. 2. Utdanne unge til et kristent verdenssyn i et sekulært samfunn.

I 1897 åpnet Brandzæg ungdomsskole på Framnes, men solgte den i 1913 til Indremisjonssamskipnaden da Kinamisjonsforbundet (NLM) flyttet hovedkontoret til Oslo. I 1919 åpnet de en ny ungdomsskole på Fjellhaug i Oslo, det som i dag er Bibelskolen Fjellhaug. Allerede i 1913 startet NLM sammen med to andre organisasjoner Kristelig Gymnasium i Oslo. Utover 20-tallet åpnet Misjonssambandet deretter 5 nye ungdomsskoler rundt om i landet. Det hører altså med til historien om Misjonssambandet at deres første leder var en skolemann, og satsningen på skoler har vært et viktig kjennetegn på denne organisasjonen. Skolene hadde fra start også et sterkt formål, foruten å gi god opplæring skulle de bli drevet etter «det sermerkete misjonssyn og det kristensyn som var rådande innan Forbundet». Asbjørn Kvalbein fortsetter: «Dei som reiste skulane var gripne av den bibelske kallsetikken. Det var ei gudsteneste å gjera arbeidet sitt godt og nøyaktig. Herren venta trott og truskap i alt arbeid. Heile livet var ei teneste for Gud, og kvar einskild måtte rustast til å gjera denne gjerninga på beste måten.» (Misjonssamband, 1977, s. 218-220)

I fireårsmeldingen fra 2022 kan vi lese at «Misjonssambandets skolearbeid omfatter nå 14 grunnskoler, 16 videregående skoler, tre folkehøgskoler, to bibelskoler og to høgskoler. I disse institusjonene går det over 9000 elever og studenter årlig.» (Misjonssamband, 2022c, s. 36) Skolene som driver grunnopplæring fra grunnskole til videregående er godkjent som friskoler på religiøst grunnlag, og følger offentlige læreplaner i tillegg til et eget

kristendomsfag for å synliggjøre sitt religiøse grunnlag. Skolene tilbyr til sammen omtrent alle programfagene i videregående opplæring. Skolene er pliktig til å være tydelig kristne skoler, men er åpne for elever med ulike livssyn. (Misjonssambandets skoler, 10.03.22) Skolene er ikke-kommersielle, noe som gjør at eier ikke kan ta ut overskudd av skolene. Det arrangeres derimot frivillige misjonsprosjekt årlig av elevene ved skolene, hvor gaveinntektene går til NLMs misjonsarbeid.

Ansatte ved skolene må signere på skolens verdidokument. Her understrekes friskolens plass basert på FNs menneskerettigheter. Videre understrekes det kristne kulturoppdraget om å bygge gode samfunn, menneskers rett til religionsfrihet og at det er foreldrenes plikt og ansvar å oppdra barna, og dermed bestemme hva slags skolegang barna skal få.

Videre står det om skolens formål:

«Skolene har et dobbelt formål. Det ene er å gjøre Kristus kjent for elevene slik at Han kan bli trodd og etterfulgt. Det andre er å gi oppdragelse og undervisning ut fra et kristent menneskesyn og en kristen virkelighetsoppfatning, slik at de best mulig kan utvikle sine evner og ta ansvar i samfunnet.

I forståelse med foreldrene og i respekt for elevene vil skolene formidle kunnskap, inspirere til læring og utvikling av hele mennesket for å utruste elevene for et godt og ansvarlig liv i hjem, samfunn og menighet.» (Misjonssamband, 2013)

Ni av de videregående skolene har internat i tilknytning til skolen. I forbindelse med internatet drives det et stort ungdomsarbeid med tett oppfølging av den enkelte elev, god voksenkontakt og sosiale aktiviteter som elevene kan delta i hele uken. Dette bidrar til en trygg og god oppvekst for mange, og utgjør til sammen et stort sosialt arbeid blant unge.

### 5.6.2 Barnehager

Den 1. november 1969 åpnet den første barnehagen i Kristiansand. I 1991 hadde de 46 barnehager i drift. Iveren etter å starte barnehager disse årene fikk drahjelp i 1975 da Stortinget vedtok å fjerne den kristne formålsparagrafen fra barnehageloven. (Kjebekk, 1991, s. 369)

NLM har i dag en barnehagekjede samlet i NLM-barnehagene AS. De drifter 35 barnehager selv i tillegg til 8 barnehager som driftes i samarbeid med andre eiere. Barnehagene er heller ikke kommersielle, noe som gjør at eventuelt overskudd går tilbake til kjeden for utbedring av medlemsbarnehagene. (NLM barnehagene, 10.03.22)

Deres visjonsdokument slår fast at hensikten med barnehagene er å «i samarbeid med foreldre/foresatte gi barna omsorg og oppdragelse ut fra et kristent verdigrunnlag». (NLM barnehagene, Hentet 10.03.22) I verdiplattformen for barnehagene står det at «barnehagene er en integrert del av NLMs barne- og familiearbeid, og de ansatte er viktige medarbeidere i organisasjonen.» Her utdypes også formålet: «Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet gi barna kristen oppdragelse i et godt og trygt miljø. Arbeidet med lek, læring og sosial kompetanse skal samlet bidra til barnas allsidige utvikling. Våre verdier skal gjenspeile ansvar og omsorg for mennesker rundt oss, både lokalt, nasjonalt og globalt.» Videre skriver de om påvirkning: «Oppdragelse er aldri nøytral i forhold til tro og livssyn, den vil alltid formidle noe om hva som er viktig. Det er ikke slik at kristne barnehager påvirker, mens andre ikke gjør det. Alle gir livssynspåvirkning, bare forskjellig.» (NLM barnehagene, 2020)

Det er tydelig ut ifra disse to eksemplene med skolene og barnehagene at NLM tar sin visjon på alvor, og at dette er forankret i vedtatte verdidokumenter som skal styre ansattes oppførsel på skolene. Som nevnt er organisasjonens suksess avhengig av at deres budskap blir spredt, og både skolene og barnehagene sørger for at dette blir gjort effektivt til den oppvoksende generasjon på daglig basis fra barnehage, til grunn- og videregående skole.

Samtidig bidrar institusjonene til å bygge et godt samfunn. Friskolene mottar kun 85% av det samme tilskuddet per elev som den offentlige skolen, noe som utgjør store besparelser for fylker og kommuner hvert år. De har krav på seg til å drive «jevngode» skoler som det offentlige, men med mindre midler. Skolene kan derfor ta noe i skolepenger.

Spesielt i skole- og oppvekstsektoren er det mange arenaer for sosial interaksjon, og hvor unge mennesker tar sine første steg i å oppleve mestring, og finne seg selv. En vesentlig del av dette arbeidet er derfor naturlig for en kristen å engasjere seg i, basert på Jesu bud om nestekjærlighet og omsorg for alle mennesker. For mange så er det denne genuine

medmenneskeligheten de sitter igjen med etter et møte med NLM, for andre vekkes det en tro på Jesus. Begge sider viser at NLMs arbeid både er misjonerende, men også sosialt, uegennyttig og velferdsbyggende arbeid.

### 5.6.3 Gjenbruksbutikker:

Som jeg beskrev under «5.2.4 Nye inntektskilder» ble gjenbruksbutikkene etablert fra 2005 og fremover. Disse butikkene har blitt en ny og stor virkegrein i NLM som driver samfunnsbyggende arbeid innen handel, klima og miljø. Butikkene skal ifølge dem selv være «unike, kreative og sosiale møtesteder hvor nye bånd knyttes og gamle forsterkes. På tvers av kultur, etnisitet og samfunnslag.» Dette kaller de for sosialt entreprenørskap, og bidrar til å skape bærekraft. (Gjenbruk, 2022) Butikkene er altså mer enn kommersielle butikker.

For de frivillige, som oftest pensjonister, er dette et viktig sosialt fellesskap som gir dem meningsfulle oppgaver å fylle noen av hverdagene med. Det motiverer at overskuddet går til NLMs arbeid, og at fint brukbare ting får forlenget levetid og dermed bidrar til å redusere folks forbruk. For mange kunder er også bruktbuikkene et sted hvor de blir møtt, får en god prat med en frivillig i butikkens «lune krok», og hvor de kan handle billige varer «uten moteskam». (Misjonssamband, 2015, s. 18) I fireårsperioden 2018-2021 bidro NLM Gjenbruk med et overskudd på 120,5 millioner kroner som ble overført til NLMs arbeid.

(Misjonssamband, 2022c, s. 39). Dette vitner om et stort frivillig arbeid, og en vesentlig dreining av NLMs inntektsbase til morselskapet, fra å være hovedsakelig gavefinansiert til å få en økende andel av inntekter fra kommersiell virksomhet. Det er riktignok fortsatt frivillige som skaffer midlene til veie gjennom praktisk innsats i gjenbruksbutikkene, men den kommersielle butikkvirksomheten bidrar til å opprettholde virksomheten på et høyere nivå enn om NLM skulle drevet utelukkende på gaver

## 5.7 Hovedfunn

I denne gjennomgangen har vi sett hvordan Misjonssambandet har gått gjennom store og omfattende endringsprosesser, hvordan nye initiativer har oppstått, og hvordan gamle virksomheter har blitt faset ut. Vi har sett et arbeid hvor en ledelse over flere tiår har jobbet med omstilling, i en tid hvor samfunnet har vært i hurtig endring og gjort det enda mer krevende å være en kristen misjonsorganisasjon. Likevel har vi sett at NLM har evnet å stanse nedgangen til et nytt økonomisk «gulv», hvor de har evnet å tiltrekke seg nye generasjoner både som frivillige og som givere.

### 5.7.1 Fra økonomisk stagnasjon til nye vekstområder

Dette kapitlet peker på at den reelle økonomiske utviklingen i NLM i perioden, og danner et viktig bakteppe for de andre prosessene som den svake økonomien utløser. Økonomien viser en utvikling fra stagnasjon fra rundt 1990 og fremover, hvor organisasjonen har 13 år med negativt driftsresultat, før det snur rundt 2007 ved at både aktivitetsnivået er tilpasset inntektene, og nye inntektskilder begynner å gjøre seg gjeldende. Deres økonomi påvirkes i perioden positivt av lav dollarkurs og fallende rente, men får lite drahjelp av konsumprisindeksen som er tidvis lav, mens NLM sliter som mest.

### 5.7.2 Økt økonomisk styring, nedbemanning og salg av ulønnsom eiendom

Vi ser en ledelse som på 90-tallet må ta umiddelbare grep for å holde seg flytende, men som på lengre sikt må bruke lang tid på å tilpasse aktiviteten til inntektene. Tidlig blir det gjennomført en kartlegging av undervirksomhetene, og NLM selger flere virksomheter som ikke klarer å gå i balanse, men er avhengig av tilskudd fra morselskapet. En ser også at hovedstyret og generalforsamling stiller strengere krav til kretsene, gjennom sentralisering av økonomistyringen, samordning av fellestjenester, og reduksjon av kretsenes økonomiske selvstendighet. Nedbemanning i Norge skjer i to omganger, og internasjonalt reduseres antall utsendinger jevnt frem mot 2007.

Parallelt ser man fremvekst av nye inntektskilder. Misjonsforsamlingen blir en ny virksomhetsgrein som treffer en ny generasjon voksne, og bidrar til økt givertjeneste. Det gjør også gjenbruksbutikker som startes over hele landet. Mot slutten av perioden ser man

samtidig at giverkulturen er i endring, og at gaveinntektene flater ut og går noe tilbake etter flere år i vekst.

### 5.7.3 Organisering tilpasses nye arbeidsformer

I dette kapitlet ser vi hvordan organisasjonens gamle organisering som var tilpasset 1900-tallet, bygges om for å møte samfunnets nye demografi og samfunnsutvikling. Fra rundt 2000 starter en strategisk omorganisering av lokallagsarbeidet ved å konvertere flere små foreninger til større forsamlinger, eller man etablerer helt nye forsamlinger i urbane nybyggerområder. Man omprioriterer ansatte fra å ha hovedvekten på omreisende forkynnere som forkynte til vekkelse, til faste arbeidere for et område eller en by. På regionalt nivå legger man om arbeidet i Norge fra 16 kretser til 7 regioner for å friggi administrative ressurser til bruk i foreninger og forsamlinger. I 2015 oppretter man et eget trossamfunn som stiller NLM på linje med andre frikirker i Norge, og NLM understreker sin selvstendighet overfor Den Norske Kirke.

### 5.7.4 Aktiv rekruttering og lederutvikling

NLM rekrutterer både eksternt og internt til sin virksomhet. Historisk har NLM vært en del av vekkelsesbevegelsen og fikk tilslutning gjennom at unge og voksne kom til personlig kristen tro gjennom vekkelsesmøter. Eksternt kan en likevel se at NLM har rekruttert gjennom å treffe trendene eller bevegelsene i samtiden, og kunne flyte med samfunnstrendene samtidig som de ivaretok sin egen profil. Vekkelsene fra rundt 2000 ble avløst av et mer tradisjonelt menighetsarbeid gjennom etablering av misjonsforsamlinger, barne- og ungdomslag og leirarbeid. Videre har både skoler, barnehager, radio, sosiale medier og andre virksomheter bidratt til at NLM har mange kontaktpunkter med mennesker i samfunnet.

Internt har det vært en naturlig rekruttering gjennom at mange familier har hatt et stort felles engasjement i organisasjonen gjennom tilbud for alle generasjoner og for ulike interessefelleskap. For å opprettholde all denne aktiviteten har man jobbet aktivt og systematisk med lederutvikling- og rekruttering, spesielt blant unge. Det er også primært gjennom den interne rekrutteringen man har rekruttert ansatte i Norge og misjonærer til utlandet.

Det har også vært en profesjonalisering av personalarbeidet i perioden, med en egen personalavdeling som arbeider med rekruttering, konflikthåndtering og annet personalarbeid.

#### 5.7.5 Teologisk forankring og kontinuitet

NLM er en lavkirkelig, lekmannsorganisasjon basert på luthersk kristendomsforståelse i en pietistisk vekkelsestradisjon med vektning av det allmenne prestedømmet. Organisasjonen har hatt det som sin sentrale oppgave å drive kristen misjon både i Norge, men mest av alt i utlandet. I Norge har man gjennom de siste tretti årene blitt tvunget til ytterligere refleksjon rundt sin identitet, som kristen organisasjon, med en egen teologiske identitet. Gjennom denne refleksjonen har NLM tilsynelatende kommet frem til at de er blitt mer og mer et frikirkelig trossamfunn i Norge, mer og mer løsrevet fra Den Norske Kirke som de tradisjonelt var tilknyttet. Dette har ført til noen nye veiledninger, fra sentralt i organisasjonen, om hvordan deres teologiske selvforståelse skal få implikasjoner for den praktiske hverdagen i organisasjonen. Sentralt for organisasjonen står fortsatt visjonen og kirkens oppdrag om å drive misjon til verdens ender.

#### 5.7.6 Samfunnsbyggende arbeid

NLM har hatt et ønske om å spille på lag med, og være med på utviklingen av, det de anser som de gode samfunnskraftene i Norge. Dette har de gjort for å bygge legitimitet i lokalsamfunnene hvor de er representert, for å bidra til utviklingen av organisasjonen og for å bidra til velferdssamfunnet. En har derfor helt fra tidlig 1900-tallet hatt et sterkt fokus på barne- og ungdomsarbeid, og hadde i 2020 omtrent 1000 lag for barn og unge. Videre har NLM vektlagt undervisning og opplæring, og har opprettet skoler på alle nivåer for å utdanne og forme ledere for organisasjonen og samfunnet. En har benyttet lovverket og dets muligheter aktivt til å opprette både friskoler og barnehager på religiøst grunnlag. NLM Gjenbruk har blitt en ny virksomhet i organisasjonen som har aktivisert pensjonistene i lokale, meningsfylte fellesskap, som bidrar til grønn omstilling og økonomisk fortjeneste.

## 6 Analyse

Den følgende analysen vil gjøres gjennom å anvende teoretiske sammenhenger på den empiri som jeg har redegjort for over. Dette vil jeg gjøre gjennom en analysemodell jeg har utviklet for anledningen. Analysemodellen ser på forholdet mellom de kontekstuelle forhold og hvilke implikasjoner dette fikk for de strategiske valgene, tiltakene og de påfølgende resultatene. Jeg vil også særlig fokusere på hvilke forhold som spilte inn på valg av strategi ut ifra NLMs særpreg og kontekst.

Modell:  
Kontekstuelle forhold -> Strategi -> Tiltak -> Resultater

Hensikten er å svare på problemstillingen om hvordan og hvorfor NLM har mestret sin omstilling og kommet seg styrket ut av krevende økonomiske tider.

### 6.1 Hvilke kontekstuelle forhold påvirket de strategiske valgene mest?

Modell:  
Kontekstuelle forhold -> Strategi -> Tiltak -> Resultater

Vi har sett at konteksten NLM har manøvrert i har vært viktig for deres strategiske valg. Ut ifra empirien er det spesielt tre forhold som jeg vil se nærmere på og analysere:

1. Økonomisk utvikling og baksmellen fra stor utbygging på 60-80 tallet.
2. Bo- og levemønstre i endring
3. Kultur knyttet til økonomisk utvikling og endring i bo- og levemønstre.

#### 6.1.1 Selektiv implementering og utfordring av kontekstens kultur

Empirien har pekt på en markert endring i folks bo- og levemønstre fra 80-tallet og fremover. Dette begynner å gi seg utslag på 90-tallet. TV-tilbud blir allemannseie og gjør at man ikke lenger trenger å gå hjemmefra for å bli underholdt. Stor utbygging i nybyggerområder rundt byene gjør at folk bor nærmere hverandre enn noen gang før, men samtidig øker den sosiale



avstanden med naboene. Kravene til levestandard og fritidsaktiviteter øker, og et svar på dette er blant annet utbygging av hyttebyer og campingplasser som drar folk bort fra byene i helgene. På samme tid ser man en sterk sekularisering av Norge, en prosess som har eskalert de senere årene skal man tro oppslutningen til Den Norske Kirke. (Statistisk sentralbyrå, 08.11.22)

Alle nordmenn påvirkes av samfunnstrendene, også de som er tilsluttet NLM. NLMs strategimeldinger tar tidlig for seg utviklingstrekkene, spesielt de meldingene som omhandler arbeidet blant barn og ungdom. Som jeg har vært inne på ønsker de å følge de trendene de liker i samfunnsutviklingen, men samtidig tilpasse dem NLMs teologiske profil. Eksempler på dette har vært et voksende allidrettsarbeid hvor man kobler idrett og kristen tro, musikkarbeid hvor man kobler moderne popmusikk med kristne tekster, eller dataspill hvor man som voksne engasjerer seg i barnas og ungdommens spillunivers.

Det virker å sitte i kjernen av NLMs kultur at man aldri blir sementert i arbeidsmetoder, men er drevet av en overordnet visjon, som gir rom for ulike kreative uttrykk. Man kan si at veiene til NLMs kjernebudskap er svært mangfoldig, men at sentrum er nokså uendret.

Edgar Schein definerer organisasjonskultur som et «mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon».

Ut ifra definisjonen kan dette høres statisk ut, men så lenge konteksten endrer seg, fordrer det en konstant «ny-læring» for organisasjonskulturen om de skal klare å løse sine nye problemer. Dette er krevende å få til, men dette kulturelle kjennetegnet hvor de er fast i sin teologiske kjerne, men pragmatiske i sine arbeidsmetoder, virker til å være et gjennomgående trekk i hvordan NLM forholder seg til menneskers endrede bo- og levemønstre.

Kanskje er det også mulig å se en læring fra barne- og ungdomsarbeidet over til voksenarbeidet? I barne- og ungdomsarbeidet har man i lengre tid brukt kreative metoder for å få barn og unges oppmerksomhet, mens i voksenarbeidet har man vært noe mer låst til

sporet med foreninger og omreisende forkynnere på bedehusene. Ettersom færre voksne trekker til bedehusene for å høre ulike forkynnere, tvinges de av dette problemet til å lære seg nye arbeidsformer og tenke kreativt rundt hvordan de kan være attraktive for voksne.

Sannsynligvis har NLM også dratt lærdom av det internasjonale arbeidet. Deres mangfoldige historie med problemløsning i fremmede kulturer, over hele verden, kan nok ha festet «tilpasning i arbeidsmetode» dypt blant de grunnleggende antakelsene i organisasjonskulturen.

Schein spesifiserer i sin modell syv dimensjoner som til sammen utgjør en kultur sine grunnleggende antakelser. Den første omhandler hvordan organisasjonen forholder seg til sine omgivelser. NLM virker å være svært bevisst sin kontekst, og det virker å være blant NLMs grunnleggende antakelser at de tilpasser seg *selektivt* til den kulturen de er omgitt av, og aktivt søker å påvirke kulturen med deres teologiske budskap.

#### 6.1.2 Den Norske Kirke i endring – NLM omplasserer

NLM virker å ha en selvforståelse helt fra starten av, å være en utfordrer *til* den rådende samfunnskulturen, der hvor Den Norske Kirke i stedet har vært et uttrykk *for* samfunnskulturen. Ved endring av normer i samfunnskulturen har statskirken fulgt tett de rådende kulturstrømmene, og lagt til side flere tydelige standpunkter av hensyn til dette. Empirien peker på at NLM bruker nettopp folks relasjon til folkekirken og dens utvikling som bakgrunn og driver for deres egne utvikling mot å bli et eget trossamfunn.

Dette har utfordret både NLMs struktur og teologi. Ved at tilliten til folkekirkens menigheter har forvitret blant de lavkirkelige kristne i landet, har flere av disse henvendt seg til NLM for en kirkelig tilknytning, og derav et mer ordnet og jevnlig menighetsfellesskap. For en foreningsbasert organisasjon som NLM utgjør større forsamlinger, med fast arbeid fra uke til uke og gjerne med egne ansatte, en strukturell og teologisk utfordring. Strukturell fordi arbeidet da blir mer omfattende og ressurskrevende. Teologisk fordi NLM nå påtar seg større ansvar for alle sider av det kristne fellesskapet, ikke bare å forkynne evangeliet og fremme ansvaret for misjon.

NLM utvikler seg i perioden mot å bli «det profesjonelle byråkratiet», som er en modell med slank ledelse og bred og kompleks horisontal gruppe av profesjonelle arbeidere. Gjennom å gi ansatte i NLM stor handlefrihet og beslutningsmyndighet bygger det opp under mulighetene for stort mangfold i arbeidet, og gjør at ansatte selv kan finne løsninger tett på der problemene oppstår.

Denne handlingsfriheten hos kompetente arbeidere har vært viktig for gjennomføring og implementering av de fremvoksende endringene, både strukturelt og teologisk. Eksempel: Når de kristne mistet tilliten til sine lokale prester fra DNK, kunne pastorer (annet ord for prest) fra NLM overta rollen som åndelige ledere for flere av de kristne i lokalsamfunnet.

Å starte et kristent trossamfunn over hele landet, krever kompetente medarbeidere som både kan forklare og gjennomføre endringene blant de frivillige. Enhver endring trenger endringsagenter, men også medarbeidere som evner å gjennomføre en ny type arbeid. Her hadde NLM muligheten til å omplassere enkelte hjemvendte misjonærer, eller tidligere omreisende forkynnere, til å bli lokale arbeidere og pastorer i et voksende forsamlingsarbeid. Disse NLM-teologene kunne nokså enkelt gå inn i oppgaver som tidligere var forbeholdt teologene/prestene til DNK. Her høstet NLM fruktene av at de gjennom hele sin levetid har satset på utdanning, helt opp til høghskolenivå. Teologene fra NLMs egne teologiske høghskole forstod både kulturen og teologien som lå bak endringene, og de kunne både være med å forme og iverksette de nye endringene.

### 6.1.3 Økonomisk utvikling – en driver for endring

Den økonomiske utviklingen henger nøye sammen med den konteksten NLM virker i. Stor «virkestrang» fra 60-tallet og fremover førte til at flere institusjoner ble reist. Tretti år senere begynner disse å få et vedlikeholdsbehov som koster misjonen mye. Kombinert med en dalende oppslutning om arbeidet, skaper dette behov for justering av aktiviteten og ressursbruken.

For organisasjonens ledelse var denne konteksten en driver for å stimulere til endring. Den økonomiske situasjonen brukes som argument for nedbemanning, salg av eiendommer,

ansettelsesstopp, reduserte åpningstider av kretskontorer og sammenslåing av mindre kretser til større regioner.

Kan man kjenne igjen endringsstrategiene omtalt i kapittel to i hvordan NLMs håndterer sine økonomiske utfordringer?

Under 2.1.2 presenterer jeg en grovinndeling mellom endringer som skjer med basis i ordre og tvang, eller med basis i samarbeid og konsultasjon.

### **Kortsiktige løsninger - revolusjon**

Revolusjonsstrategiene er ofte raske, og hovedstyret gjør i perioden flere raske grep for å løse utfordringene på *kort* sikt. Eksempelene på slike løsninger er flere i perioden. For å berge likviditeten på kort sikt, tærer de på soliditeten gjennom salg av likvide verdier som eiendom og virksomheter. Videre reduserer de sine faste kostnader gjennom større nedbemanninger. Både salg av eiendommer og nedbemanninger kan ha en stor relasjonell kostnad, spesielt med tanke på hvordan slike organisasjoner er bygd opp av frivillige og ansatte med sterkt samhold, og hvor de ledes gjennom et relasjonelt lederskap. Noen siste eksempler er hvordan de anlegger nasjonale overbygninger som sprer risikoen i egne eiendomsselskaper, hvordan de effektiviseres gjennom aktiv bruk av IT, og hvordan likviditetsfondet gjør det mulig for de mindre virksomhetene å få lån til nødvendige investeringer som kan gi dem økte inntekter på sikt.

Disse eksemplene viser hovedstyrets maktutøvelse for å holde NLM gående, mens de leter etter mer varige løsninger. Samtidig som hovedstyret gjør dette, søker de bred forankring for sine avgjørelser, gjennom å løfte utfordringen til generalforsamlingen. Spesielt ser vi dette ved saken om nedbemanning i 1994.

Rundt tusenårsskiftet ser vi at hovedstyret forsøker å gjennomføre en regionreform, men at de mislykkes. Man forsøker å inspirere kretsene til å slå seg sammen frivillig til større regioner for å spare på administrasjonskostnader og effektivisere driften, men kretsene stritter imot og vil ikke endre seg. Hovedstyret og sentraladministrasjonen må la saken ligge, og la endringsviljen modnes.

## Langsiktige løsninger - evolusjon

I perioden ser vi at hovedstyret jobber langs både kortsiktige og langsiktige spor. Der de kortsiktige vedtakene sikrer likviditeten, er det de evolusjonære strategiene som løser problemene til organisasjonen på *lengre* sikt. Eksempelvis legger de opp til en omfattende kartlegging av virksomhetene NLM eier og av kretsenes forbruk. Det går derimot lang tid før endelig vedtak foreligger i sakene. Både kravet om institusjonenes økonomiske selvfinansiering og håndheving av kretsenes forbruksprosent skulle få en behandlingstid på omtrent 15 år. Utdfordringen var å sikre bred forankring for vedtakene.

Strategimeldingene følger et evolusjonært mønster gjennom å bruke god tid og søke bred forankring for forslagene. Før strategimeldingen presenteres for vedtak i generalforsamlingen har den blitt behandlet på flere nivåer i organisasjonen. Den brede forankringen i utviklingen av strategien så man spesielt tydelig ved utvikling av strategien for 2022-2032. Da startet man med gruppearbeid under generalforsamlingen i 2018, fikk innspill fra alle institusjoner og misjonsfelt, før endelig strategimelding ble vedtatt enstemmig på generalforsamlingen fire år senere i 2022.

Den ambidekstre organisasjonen evner å balansere både stabilitet og endring parallelt. Kunsten er både å kunne ta radikale endringer samtidig som man jobber med de langsiktige inkrementelle endringene. Idealet er å koble radikal innovasjon med lærevillig prestasjon og kunne dra gjensidig nytte av hverandre. Her er NLMs frivillighet en nøkkel. I perioden ser man flere innovative idéer komme og få fotfeste, eksempelvis forsamlingen, regioner og gjenbruksbutikker. Alle disse tre drives frem av mindre grupper eller innflytelsesrike enkeltpersoner som ønsker raske og radikale endringer. Den større massen av frivillige beveges langsommere, og må bruke tid for å modnes inn i nye former for frivillighet. De som bryter gjennom med radikale endringer gjør seg store lærdommer som de videreformidler til frivilligheten. Over tid tilpasser frivilligheten seg og gjør seg nytte av de lærdommen de radikale har lært, og de blir selv talspersoner for de nye idéene etter litt tid. Det betyr ikke at det ikke eksisterer motstand blant de frivillige. Som eksemplet med regiondannelsen, tok det lang tid før kretsårsmøtene gikk med på at kretsene skulle oppløses til fordel for større regioner. Da endringene derimot gikk gjennom og fikk feste i frivilligheten, fikk de nye tiltakene kontakt med organisasjonskulturen, noe som bidro til moment og fremdrift.

## 6.2 Hvilke forhold påvirket valget av strategi?



Nå som vi har sett på ulike kontekstuelle forhold som fikk innvirkning på ulike sider av strategiene som ble vedtatt, må vi se litt på tre sentrale faktorer som spilte inn på beslutningsprosessen fra kontekst til vedtatt strategi:

1. Kultur
2. Teologi
3. Demokrati

NLM kjørte 13 år i strekk med negativt driftsresultat. Hvorfor? Jeg mener svaret ligger i organisasjonens kultur, teologi og demokrati. Da må vi se litt på hvem det var som tillot å tære så lenge på reservene, nemlig teologene, styrene og generalforsamlingene som ledet arbeidet.

NLMs arbeid hadde ekspandert sterkt etter andre verdenskrig. Opprettelsen av flere leirsteder og offentlig støttede skoler og barnehager, gjorde det mulig å vokse raskt. Samtidig gikk vekkelsene fra bygd til bygd, og det ble manet om å fortsette med disse møteseriene «med et erobrende sjelevinnersikte». Guds rikes fremgang var målet, organisasjonen var midlet.

Avkjølingen av økonomien på 90-tallet var derfor en ny erfaring. Fra å drive ekspanderende og voksende arbeid, måtte man kutte ned og prioritere hardere. Dette utfordret både kulturen blant frivillige og ansatte, teologien om å vinne mennesker til tro, og de demokratiske organene som måtte bli enige om hvilke veier som ville lede dem ut av problemene.

### 6.2.1 Kulturen justeres

I Schein sin pyramide over organisasjonskulturen er *verdier og normer* nivå to. En kulturs verdier er det man holder for å være godt, både for en selv og for samfunnet. I strategimeldingene til generalforsamlingene gjennom 90-tallet insisteres det på at man vil

arbeide for at nye mennesker kommer til tro på Jesus. Strategiene sirkler rundt dette siktemålet, og man maner til nye møteaksjoner. Samtidig erkjenner man at møteukene ikke blir forlenget, og at oppslutningen om aksjonene er dalende.

I kulturen var det en standhaftig tro på møteuker. Dette var noe man var stolt av, og som man mente var godt for samfunnet. Kanskje var det også blitt en slags norm. «Det er slik vi gjør det her»-norm på bedehusene. Å bryte med denne arbeidsmetoden ble sett på som å bryte med noen av verdiene i kulturen. Dette synes ut ifra materialet jeg har studert å være en generell trend, og ikke bare noe noen enkeltpersoner holdt frem.

Fra 1997 kommer tanken om misjonsforsamlingen på banen, og barnefamiliene blir de som presser på for å få dette etablert i større omfang. Man skulle kanskje tro at fokuset i strategiene som følger da blir mer innadvendt, at det da skal handle om å «skrape sammen restene» av folk etter at «sekulariseringen har tatt dem» og forsvare det som er igjen. Det virker derimot ikke å være det som skjer. Selv om arbeidsmetodene endres, bevares verdien av å arbeide på en måte som gjør at nye mennesker kommer til tro på Jesus.

Både i strategien for Norge i 2012, og for den felles strategien for 2022, settes *misjon* i sentrum. Språket derimot endres, og språk er viktig. Fra det militante språket på 90-tallet hvor man med å stille inn «sjelevinnersiktet skulle «erobre» nye områder, som om man stod i en krig mot sine naboer, endres språket til en mildere form. Som kristne er man «sendt» til menneskene rundt seg, og man vil «plante» nye fellesskap. Bildet som overtar i senere strategier er at selvforståelsen til den enkelte misjonsvenn ikke skal være soldaten, men *bonden*. Bonden som rydder ny mark, sår ut såkorn, og etter at både sol og regn har gjort sin gjerning ser han nye vekster stige opp av jorden.

### 6.2.2 Teologien uten bremseklosser

Kultur og teologi er her nært knyttet sammen. Vektingen av «misjon» er jo teologisk betinget ut fra Jesu ord i Bibelen, om å drive misjon til jordens ender. Jeg vil kalle det en teologi uten bremseklosser. Ta inn i betraktningen at det har vært en ekspansiv vekst i 40 år, hvor man har hatt et konstant behov for flere misjonærer, flere frivillige og flere ansatte ved institusjoner o.l. Plutselig må man begynne å kutte ned. Det henger ikke sammen med det verdensvide oppdraget om å vinne «verden for Kristus». Lederne som sitter og leder

organisasjonen er i hovedsak teologer, som er drevet av visjonen og oppdraget. Å være bremsekloss for evangeliet var ikke det de tok jobben for.

Dette virker for å ha vært et stort problem for å håndtere nedgangen i givertjenesten. Denne teologien uten bremseklosser, hvor man har et uoverskuelig stort oppdrag med den høyeste fortjeneste i vente, paradiset, så er det å redusere aktiviteten en stor kommunikasjonsutfordring. Hvordan bevarer man momentet blant de frivillige til misjon, og hvordan bevarer man opplevelsen av ekspansjon «mot jordens ender», som gjør at man opplever at man er med på å oppfylle visjonen? Disse utfordringene preger utformingen av strategiene, spesielt på 90-tallet.

Johnson sin strategidefinisjon peker på hvordan en strategi skal gi organisasjonen en *hensikt* og et *mål* som gjør det mulig å *prioritere* ressursene slik at det får *verdi* for et marked og for interessentene. Med en vid visjon og et mangfoldig arbeid er det å *prioritere* krevende. Det gjør også strategimeldingene fra 90-tallet mer til en buffé av ulike forslag til aktiviteter som frivillige kan gå løs på etter eget ønske, enn en tydelig prioritering som fellesskapets ledelse skal styre etter.

Jeg tror dette er noe av forklaringen til hvorfor det tok så lang tid å snu utviklingen. Strategiene som ble vedtatt hadde for vide satsningsområder, noe som gjorde det vanskelig å sette klare målsetninger. Enhver måtte få sette sine egne mål for sitt lokale arbeid, og så fikk det tradisjonelle foreningsarbeidet sakte dø ut med den eldre generasjon. Dette viser også noe av utfordringen med det å drive frivillige virksomhet. Man kan ikke bare legge ned folks personlige engasjement. Over tid kan det derimot ledes inn på et felles spor, gjennom mer evolusjonær endring som jeg beskrev over.

NLM lærer etter hvert, og etter noen år blir strategiene spissere. Etter flere identitetssamtaler, spesielt under generalforsamlingen i 1997 og 2000, blir strategiene fra og med 2003 utviklet med en klarere intensjon om hva man ser for seg er fremtidens NLM. Debatten om tjenestedeling og hvilke roller kvinner kunne ha i organisasjonen gikk varmt gjennom 90-tallet og gjorde det krevende å stake ut en felles kurs. Først når dette ble avgjort i 1997, kunne man bygge opp igjen giverbasen og rette blikket utover. Denne debatten var i hovedsak en teologisk diskusjon, og er et eksempel på hvordan teologien er med å påvirke



strategiprosessene, økonomien og det øvrige arbeidet. Den binder opp ressurser inntil saken er behandlet og partene kan falle til ro om det man er enig om.

Et klarere fremtidsbilde bestående av større enheter som regioner og forsamlinger presenteres på slutten av 90-tallet og tas inn i strategiene og gis ressurser. Både interne og eksterne faktorer brukes som argumentasjon for disse strategiske grepene. Ta eksemplet med misjonsforsamlingen, så presenteres de i 1997 som et *tillegg* til organisasjonens virksomhet, mens man fra 2012 har flyttet det til å bli *hovedsatsningen* for organisasjonens virksomhet i Norge.

Det er vanskelig å se på strategimeldingene fra 90-tallet som noe annet enn et bredt utvalg av satsninger. Utvalget reflekterer hvor mangfoldig NLM har blitt på den tiden. Det man ser utover 2000, er at hovedledelsen og frivillige forsyner seg av de arbeidsmetodene som de nye strategiene har åpnet opp for, gjennom *selektiv integrering av strategien*. Utviklingen av vide strategier i en overgangsfase skapte rom både for det gamle og det nye, og virket samlende for organisasjonen. Når de spissere strategiene lanseres ut på 2000-tallet, har man allerede kommet i gang med nye former for arbeid, som kan vise til resultater, og som derfor kan argumentere for å spisse satsningen på disse arbeidsmetodene eller målgruppene.

Amoo mfl. (2019) trekker frem åtte dimensjoner ved iverksettelse av strategi i en virksomhet. For å få til endring i en organisasjon som NLM er dette et kritisk punkt. Vi har sett at vide strategier var hensiktsmessig for å introdusere nye idéer i organisasjonen. Vide strategier er mindre forpliktende for et hovedstyre, siden bortimot det meste av arbeid dermed kan prioriteres. Med begrensede ressurser kan man derimot ikke prioritere alle tiltakene, noe som gir hovedstyret et handlingsrom for å prioritere det de har syn for eller opplever som mest presserende. Mer om dette i min drøfting av strategiske valg under.

### 6.2.3 Demokratiske prosesser i krisetider

Et gammelt ordtak sier at «når krybben er tom, bites hestene». Dette kommer jo spesielt til overflaten når behovet for å prioritere blir nødvendig. NLM er gjennomgående en demokratisk organisasjon som jeg har redegjort for i kapittel 2. NLM styres av folket, og for at en avgjørelse skal ha legitimitet må den være forankret i de demokratiske organene. For å

sikre flertall for en avgjørelse blir man ofte avhengig av å kunne samles om kompromisser. Dette forholdet påvirker hvordan konteksten oversettes til strategi, fordi selv om en liten gruppe sentralt har et klart bilde av fremtiden, er de avhengig av at de frivillige misjonsvennene deler dette bildet og vil legge ned tid, krefter og penger for å realisere dette fremtidsbildet. Blant de frivillige kan det veldig godt være andre fremtidsbilder som råder. Hvordan man ser på omgivelsene sine, og hvordan man mener at man skal håndtere disse prosessene varierer landet over. Det er da de demokratiske prosessene kommer inn. Samtalene og forhandlingene i de demokratiske organene fra lokalt nivå til nasjonalt nivå har til hensikt å samle fellesskapet om noen kompromisser alle kan enes om.

Den strategien som da til slutt ble vedtatt er et uttrykk for det mangfoldige synet for hvor organisasjonen skal gå, og hva de skal gjøre for å få en fordelaktig posisjon i samfunnet. De vide strategimeldingene viser seg som de kompromisser de er. De er et resultat av et mangfoldig arbeid med stort og variert engasjement som man søker å bevare.

I empirien har jeg pekt på flere identitetssamtaler gjennom 90-tallet og utover på 2000-tallet. I takt med disse samtalene blir også strategiene spissere. Det kan altså virke som at organisasjonen «finner seg selv» gjennom disse samtalene, og det gjør det mulig å samles om en felles satsning fremover.

Det virker til å være uklart hva som er NLMs fremtidsbilde i Norge på tidlig 90-tall. De vet hvor de har vært, men ikke hvor de er på vei. Til det endres landskapet for fort. Når de tvinges til å prioritere ressursene på grunn av reduserte inntekter, begynner «hestene å bite», men uten å helt vite hva det er de bites om. I stedet begynner de å diskutere teologiske spørsmål om tjenstedeling. Denne diskusjonen er viktig for samarbeidet internt og løser noen floker med tanke på kommunikasjon eksternt om hva man driver med i NLM. Likevel viser ikke den diskusjonen noen vei ut av de økonomiske vanskelighetene. Etter denne diskusjonen blir jo økonomien bare enda verre. Det er mulig de mistet noen givere etter den diskusjonen også.

Likevel virker respekten for de demokratiske prosessene å være forankret i organisasjonen. Dette har også vært respektert av de ledende organene. Selv om beslutningsprosessene har vært lange, så har man tatt rundene i de demokratiske organene. Eksempel på dette er

vedtaket om opprettelse av NLM Trossamfunn som ble nedstemt på GF i 2009, men vedtatt under generalforsamlingen i 2015. Det at man har respektert de demokratiske prosessene, har bidratt til å holde organisasjonen samlet og lojal, og vært en viktig beskyttelse mot maktmisbruk.

Når det er sagt har jo empirien avslørt noen snarveier som har blitt tatt. Det første forsøket på å slå sammen kretsene ble kjørt frem av hovedstyret, men ble stanset av kretsene selv. Deretter kjørte hovedstyret over kretsene ved å ta fra dem signaturretten, en avgjørelse som riktignok var forankret i ett av de demokratiske organene, men ikke i kretsstyrene selv. Som antydning i forhold til utnyttelse av en vid og ullen strategi, ga det hovedstyret anledning til å prioritere de sidene av strategien som de hadde mest syn for i en overgangsfase.

### 6.3 Drøfting av tiltak og resultater

Modell: Kontekstuelle forhold -> Strategi -> Tiltak -> Resultater
--

Vi har nå sett på de to første leddene i analysemodellen, og vi har hatt et sideblikk på viktige faktorer som har spilt inn på valg av strategi ut ifra kontekstuelle forholdene som omga dem. Nå beveger jeg meg over til en drøfting av hvilke tiltak som ble iverksatt og hvilke resultater de medførte.

Jeg har valgt å fokusere på fire av områdene fra mine hovedfunn: Økonomistyring, organisering, rekruttering og samfunnsbyggende arbeid. Disse vil jeg belyse ut ifra sentrale teorier i kapittel to, og de empiriske forhold som jeg redegjorde for i kapittel fire.

#### 6.3.1 Økonomistyring

Økonomien må være på plass for å kunne drive en organisasjon. Den ligger under all aktivitet, og økonomistyringen kan enten bygge opp under den menneskelige frivillighetskapielen, eller kvele den. Hovedfunnene redegjør for hvilke grep organisasjonen fattet for å kutte kostnader og jakte nye inntekter.

Hvor de økonomiske ressursene blir prioritert henger nøye sammen med integrering av strategien. Amoo mfl. (2019) sine åtte punkter for implementering av strategi er relevant i dette. Angående økonomistyring er punkt 1. Prosjekter og programmer, 2. Ressurstildeling og 4. Engasjement i toppledelsen sentrale.

### **1. Prosjekter og programmer.**

Hovedstyret har i perioden igangsatt flere programmer og prosjekter som har styrket deres muligheter til å bedre konsernøkonomien. Strukturendringer sentraliserte makt til hovedstyret i krisetider, og presisering av deres delegeringsmyndighet nedover i organisasjonen sikret deres kontroll over de kritiske variablene tid, kostnad og omfang. Ved å organisere seg med at det er NLMs sentraløkonomi som bærer risikoen for den totale gjeldsbyrden til hele organisasjonen med underenheter, sikrer det kontroll over hvilke prosjekter som skal innvilges og ikke.

Her må grepet med å frata kretsene sin juridiske selvstendighet trekkes frem som et sterkt grep for å få samlet kontrollen ved hovedstyret. I perioden har også kostandskontrollen blitt ytterligere skjerpet, både hos institusjoner, regioner og hovedkontor. Ved bruk av klarere strategier har man enklere kunnet opprette og avslå prosjekter begrunnet i strategien.

### **2. Ressurstildeling.**

For at de vedtatte strategiene skal bli en operativ strategi må ressurser omfordeles. Roos understreker viktigheten av at en bedrift i nedtrapping må plassere ressurser slik at de i fremtiden kan utvikle seg til å bli et konkurransefortrinn (Roos et al., 2021, s. 307). Her er det hensiktsmessig å se på hvilke ressurser hovedstyret omfordeler, eksempelvis ved tilsetning av forsamlingsledere i forsamlinger. Disse ble da bofaste ansatte som ikke skulle reise rundt som de omreisende forkynnerne fra tidligere, men skulle investere tid og krefter i etablering av større flergenerasjonsforsamlinger. Her ser vi en omfordeling av både økonomi og kompetanse for å styrke en strategisk satsning.

Et annet eksempel er oppstarten av gjenbruksbutikkene. Dette ble også en satsning som innbefattet en omfordeling av ressurser for å etablere et fremtidig konkurransefortrinn. I motsetning til investeringene på 70- og 80-tallet som gikk til å bygge nye institusjoner, danner de nye strategiske valgene etter 2000 nye inntekter til morselskapet. Som ledelsen

skrev i treårsmeldingen fra 1982, førte investeringene den gang til flere institusjoner som frembrakte egne inntekter, men som i dårlige år måtte få dekket underskuddet fra morselskapet. Dette ble en voksende og uforutsigbar kostnadspost som NLM måtte gjøre noe med. Et stort antall institusjoner utgjør også en samlet sett stor risiko for konsernøkonomien. De nye tiltakene, slik som forsamlinger og gjenbruksbutikker, genererer i større grad direkte inntekter til morselskapet, i motsetning til institusjonene. Dette bygger en sterkere organisasjon på lengre sikt.

#### **4. Engasjement i toppledelsen**

Omleggingen i trettiårsperioden har vært gjort med stort og omfattende engasjement fra toppledelsen. De har motivert og arbeidet langsiktig for å ruste organisasjonen for en ny tid. Treårsmeldingene i perioden forteller om en aktiv sentralledelse som har reist mye rundt i kretser og regioner for å forklare og mobilisere til de nødvendige endringene som har blitt gjort. De gangene det har vært vedtatt nedskjæringer, så har de vært bestemt i innhold og omfang fra sentralt, men det har vært delegert til kretser/regioner å gjennomføre dem i praksis. Her har sentralledelsen bistått og hjulpet ledelsene i kretsene/regionene med de avgjørelsene som har blitt fattet. Jeg vil si at sentralledelsen har arbeidet etter en deltakende utviklingsstrategi.

#### **6.3.2 Organisering**

Organiseringen av NLM har vært gjennom store endringer, og ble gjennomgått senest under generalforsamlingen i 2022 hvor man vedtok et nytt strukturdokument for organisasjonen. Det er i hovedsak tre strategiske endringer som har ført til disse store organisatoriske endringene på alle nivåer i organisasjonen: Forsamlingsbygging (lokalt), regionreformen (region) og eget trossamfunn (nasjonalt).

#### **Forsamlingsbygging**

Hvis vi begynner på lokalplanet, og husker de sterke ordene om foreningene fra kapittel 4 og 5, er denne omleggingen den som har ledet til størst endring i hverdagen for de som er engasjert i NLM. Gjennom perioden har flere og flere foreninger gått sammen i forsamlinger, og fått stadig flere kirkelige tjenester som gudstjenester, dåp, nattverd, konfirmasjon og begravelser. Dette har ledet til et større behov for ansattressurser, og man har ansatt egne

arbeidere for å jobbe i disse forsamlingene slik som pastorer, diakoner og barne- og ungdomsarbeidere.

Nedgangen blant foreningene som hadde pågått gjennom hele 70-og 80-tallet måtte stoppes. Man sporet nedgangen i gaverinntekter direkte til et redusert antall foreninger, og færre foreninger betydde også mindre aktivitet og færre folk. Derfor var det kritisk for organisasjonens overlevelse å stagge den nedgangen.

Et poeng jeg vil trekke frem er at etterspørselen etter forsamlingene kom fra de unge i organisasjonen. I strategimeldingenes argumentasjon fra 1997 er det hensynet til de unges ønske om å finne sin form som vektlegges. Foreningene stod enormt sterkt i organisasjonen, men det var noen strategier som våget å tale forsamlingenes sak, selv om det kunne lede til en endret selvforståelse på lengre sikt.

I følge Selznick sine teorier om verdibasert ledelse er den første funksjonen til denne ledelsesfilosofien å «utforme visjon og mål som er i overenstemmelse med relevante interne og eksterne gruppers ønsker, interesser og verdier». I dette tilfellet trekkes de unge frem som en viktig gruppe ledelsen ønsker å ha med videre gjennom å lytte til deres ønsker, interesser og verdier. De unge ønsker seg større forsamlinger som er tilrettelagt for alle generasjoner, spesielt barn og unge. Forsamlingsarbeidet med en større grad av fast program fra uke til uke kan vi også se for oss passer bedre med nye levemønstre.

Den andre funksjonen Selznick trekker frem er å institusjonalisere formålet gjennom ordninger som gjør at man når sine mål. Der hvor NLMs formål etter grunnreglene er «å utbre Guds rike» ved å «forkynne evangeliet og fremme ansvar for misjon nasjonalt og internasjonalt», så utgjør forsamlingsbyggingen en institusjonalisering av dette formålet. Om forsamlingene oppfyller formålet bedre enn foreningene er derimot ikke entydig.

På den ene siden kan vi se på foreningsstrukturen som en mye enklere og mer fleksibel struktur. Den var mindre ressurskrevende ved at en ansatt kunne følge opp mange foreninger. Foreningene var lokalt forankret, noe som tiltrakk seg lokalbefolkningen til det lokale bedehuset. Foreningene hadde en tydelig hensikt: forkynne evangeliet og fremme

ansvaret for misjon. Med en så smal hensikt er det kort vei fra møter hvor evangeliet blir forkynt, og det blir samlet inn penger til misjon, til midlene er medelt sentralleddet og formidlet til misjonsfeltene.

På den andre siden er forsamlingsstrukturen mer omfangsrik og ressurskrevende. En problemstilling blir da om forsamlingene binder opp mer midler, flere ansatte og fører til mindre forkynnelse av evangeliet og et lavere engasjement for misjon enn foreningene gjorde. Å utføre flere faste kirkelige tjenester må jo kreve ressurser som NLM tidligere har kunnet avse til DNK. Dette er et for stort spørsmål å svare utfyllende på ut ifra min empiri, men ser man til strategimeldingene jeg har studert, virker det ikke til å være en stor endring i fokuset tross en jevn overgang til forsamlinger. Formålet står fast, og da må man jo tro at forsamlingene har fulgt etter. Vi har sett at forsamlingene har hatt en rekrutterende funksjon, noe som tyder på at forsamlingene er med å oppfylle organisasjonens formål, i alle fall i Norge.

Kåre Johan Lid kommenterer i intervjuet fra januar 2022 følgende: «På mange måter har forsamlingsdannelser lagt til rette for at flere har fått bruke sine gaver i det kristne fellesskapet. Det har skjedd i større grad enn det som ofte var tilfellet i tradisjonell bedehusvirksomhet.» (Pressekontor, 12.04.22)

Lid ser altså en *sterkere* involvering av de frivillige gjennom forsamlingsdannelsene. Færre er passive tilhørere, og flere er aktivert i frivillig engasjement. Dette tyder på at forsamlingene på dette området lykkes bedre enn foreningene med å institusjonalisere formålet, og nå organisasjonens mål.

Samtidig som det har blitt etablert flere forsamlinger i Norge, har tallet på utestasjonerte misjonærer internasjonalt gått ned fra 226 i 1996 til 114 i 2019. I årsverk har nedgangen vært fra 139 årsverk i 1996 til 109 årsverk i 2019. Tallene for 2020 og 2021 er for påvirket av koronapandemien til å gi et rettviseende bilde. Nedgangen i antall personer er så godt som en halvering, mens i årsverk er nedgangen på 27,5%.

I forsamlingenes tid har det altså blitt mange færre utestasjonerte misjonærer, og NLM underholder bare 2/3 av årsverkene som man hadde. Disse tallene er bare ett mål på «misjonsengasjementet» i NLM, men forsamlingsbyggingen har i hvert fall ikke økt det internasjonale arbeidet til NLM. Antall årsverk i Norge også gått ned i perioden, så det er færre antall ansatte generelt i NLM.

Når det er sagt har nedgangen stanset, og man har sett et nokså stabilt nivå på misjonærer fra 2010 til 2020, noe som kan tyde på at NLM har fått en slags ny plattform fra 2010 hvor aktiviteten internasjonalt har vært nokså stabil. I perioden fra 2014 til 2021 har det blitt etablert 26 nye forsamlinger. Tross denne økningen i antall forsamlinger, og en stabil økonomi, har ikke antall utsendinger økt. Kan det være et hint om en fremtidig utvikling?

Om man hadde fulgt foreningsutviklingen fra 80- og 90-tallet og frem til i dag, så hadde det ikke vært så mye igjen av NLM. Forsamlingene ble et organisatorisk skift som reduserte nedgangen blant foreningene og misjonærene, og institusjonaliserte formålet i sterkere grad enn under foreningenes tid.

Jeg nevnte at et strategisk valg om å etablere forsamlinger på sikt kunne endre organisasjonens selvforståelse. I 2015 vedtok generalforsamlingen å opprette et eget trossamfunn for å kunne gi kirkerettslig tilhørighet til NLM. Strukturendringene fra generalforsamlingen 2022 innfører nye organer som fører teologisk tilsyn med forsamlingene, etter modell fra andre frikirker. Utviklingen i perioden viser steg for steg en kirkeliggjøring av NLM i Norge, gjennom å vedta formelt flere og flere kjennetegn på at man er en selvstendig frikirke, uavhengig av Den Norske Kirke. Dette vil utvilsomt kreve større andeler av organisasjonens ressurser for å drifte kirkesamfunnet i årene som kommer. Om dette vil svekke organisasjonens formål er derimot ikke like opplagt.

### **Regionreformen**

Som strukturell endring er regionreformen mindre inngripende i folks hverdag. Argumentasjonen for endringen var også mer av økonomisk art. Samling i større enheter gjennom sentralisering av administrasjon for et større geografisk område skulle bidra til



effektivisering av de administrative oppgavene, samtidig som de ulike delene av regionene skulle få flere ansatte som jobbet inn mot foreninger og forsamlinger.

Engås (2015) går gjennom denne omleggingen og konkluderer med at omleggingen har vært god og at de i stor grad oppnådde det endringen la opp til. Jeg vil følge opp hans undersøkelser med å peke på to forhold som henger sammen med den empirien jeg har fulgt.

Tiltakene for å gjennomføre regionreformen var mange og langvarige. Ser vi til Amoo mfl. (2019) sine 8 dimensjoner for implementering av strategi har dimensjon nr. 5 Administrere endring, og nr. 6 Kommunikasjon, vært viktige forhold for regionreformen.

Å gjennomføre en stor strukturell endring fra 16 kretser til 7 regioner krever mye av administrasjonen både sentralt og i kretsene. Engås (2015) var inne på at å bryte med kretsenes lange og selvstendige historie vekket noe motstand, men at den 14 år lange modningsprosessen til slutt gjorde endringen mulig.

En utfordring med regionreformen var å skulle oppløse en krets, for deretter å etablere en region. Det bryter med folks vaner, ansettelsesforhold, den innarbeidede språkbruken, opplevelsen av lokal tilknytning og det utfordrer lokaldemokratiets engasjement for den nye og litt fjerne regionen. En så mye av de samme forholdene under sammenslåingen av norske fylkeskommuner for få år siden.

Det var viktig å forankre avgjørelsen om regionreformen på generalforsamlingen. Uten slik forankring kunne det i verste fall ha ført til oppløsning av hele eller deler av organisasjonen. For å omgå dette ser man at sentraladministrasjonen jobber med kretslederne i flere år før vedtaket på generalforsamlingen i 2009. Etter vedtaket drives det omfattende kursvirksomhet i perioden frem mot etablering 01.01.2011, og både ansatte og frivillige blir omskolert i møte med nye stillingskategorier.

Som Amoo m.fl. (2019) påpeker er det viktig ved en endring å gi verktøy og omskolere sitt personell til den nye måten å jobbe på. Det er også viktig å kommunisere strategien godt slik

at ansatte forstår strategien og prioriteringene som gjøres, og hvordan dette påvirker dem. I det materialet jeg har undersøkt virker argumentasjonen for regionreformen å følge to spor: Hensynet til at (1) *økonomien må bedres* og at regionløsningen vil gi (2) *mer personell til kjernevirksomheten*. Denne argumentasjonen nådde tydeligvis gjennom til slutt. Etter at endringen ble gjennomført fra 2011, har regionene bestått og blitt en integrert del av arbeidet i Norge. Under generalforsamlingen i 2018 fikk hovedstyret oversendt et forslag om å gjennomgå og evaluere regionordningen på nytt. Til dette svarer hovedstyret i fireårsmeldingen fra 2022 at det er for tidlig å evaluere både strukturendringen og resultatene. Også i 2022 fastholder de argumentasjonen om at regionene har gitt en sunnere misjonsøkonomi gjennom innsparinger og effektivisering av administrative oppgaver. (Misjonssamband, 2022c, s. 34). Forslaget fra 2018 kan tyde på at det fortsatt er motstemmer mot regionene, men at viljen til evaluering og omstrukturering ikke har fått flertall.

### 6.3.3 Rekruttering

I forskningsspørsmålene mine spør jeg om hvordan NLM har opprettholdt sin aktualitet for nye generasjoner. Spørsmålet om rekruttering er essensielt. På samme måte som økonomien må være balansert i forhold til aktiviteten, må organisasjonen sørge for jevn tilstrømming av nye frivillige og ansatte for å overleve. Vi husker generalsekretær Tormod Vågen som i 1966 omtaler arbeidet blant barn og unge som deres «langtidsprogram». Han nevner da spesifikt skolene og leirstedene, som «er djupt i pakt med tida». Denne doble tenkningen hvor man reflekterer og handler etter både teologiske og sosiologiske hensyn, viser seg å være en godt brukt strategi som har gitt resultater. Ved å kultivere samfunnstrendene inn i organisasjonens arbeid, etablerte man et mangfold av veier inn til organisasjonens teologiske budskap.

Gjennom både intern og ekstern rekruttering har vi sett at NLM har nådd bredt ut gjennom å ha virkegreiner som når alle generasjoner. Spesielt de unge har man hatt et særlig fokus på, og man har drevet aktiv lederutvikling av ungdommer for å holde dem inne i organisasjonens arbeid.

Johnson m.fl. (2008) sin definisjon av strategi snakker om å befeste en fordelaktig posisjon i omgivelsene. Med tanke på rekruttering til organisasjonen har det å befeste en sterk

posisjon som skoleorganisasjon vært viktig. I 2020 gikk det 3463 barn og unge ved NLMs heleide skoler fra grunnskole til høgskolenivå. (Misjonssamband, 2022c, s. 37). Gjennom å følge barn og unge så tett, er dette det største barne- og ungdomsarbeidet organisasjonen driver. Det har vært en viktig og langsiktig strategisk satsning for rekruttering til organisasjonen, i tillegg til å være et betydelig samfunnsbidrag.

Verdibasert ledelse virker også å fordre verdibasert rekruttering. Ledelsesformen transformasjonsledelse, hvor man appellerer til menneskers hjerter og følelser for å motivere til arbeid, henger sammen med hvordan man har rekruttert til organisasjonen. Hovedkonklusjonene på denne ledelsesteorien er at den fungerer best i dynamiske omgivelser hvor en er under konstant endringspress, og har en positiv effekt på viljen til å yte blant medarbeiderne.

Vi har fulgt en organisasjon i konstant endring, og som har vært utsatt for store samfunnsmessige skiftninger. Transformasjonsledelse har derfor vært viktig for rekrutteringen. Vi så at NLM har vunnet og mistet oppslutning på grunn av teologiske diskusjoner fra 70-tallet og fremover. En ting vi kan se i hele perioden er at NLM er tydelige på eget ståsted. Når samfunnsdebattene går, har NLMs talspersoner vært ute og ytret NLMs ståsted. Som regel har man vært i mindretall, men man har likevel fått taletid i det offentlige rom, og noen mennesker har vært enige og oppsøkt NLMs arbeid. Som min redegjørelse for NLMs teologiske utvikling viste, har deres teologi gjennom hele perioden vært nokså uendret, tross stort utvendig press fra samfunnets rådende oppfatninger og den teologiske utviklingen i Den Norske Kirke. Når vi vet at transformasjonsledelse fungerer best under press, og at dette bare inspirerer til økt innsats og glede i det man yter, så kan denne ledelsesformen i seg selv være en årsak til at NLM har beholdt mye av sin oppslutning. Verdibevisste mennesker trekker mot fellesskap av andre verdibevisste meningsfeller, og her har NLMs «fasthet» kunnet være en rekrutteringsstyrke.

Et annet forhold jeg vil trekke inn er den sterke organisasjonskulturen. Stott og Coote (1979) sin kulturdefinisjon setter den idémessige dimensjonen ved kulturen i sentrum som den bærende dimensjonen. Det integrerte systemet av trosforestillinger binder samfunnet sammen og gir «en følelse av identitet, verdighet, trygghet og kontinuitet». I flere av

treårsmeldingene takkes det for at NLM har en så trofast og lojal givergruppe, og når de inviterer til generalforsamling, så inviterer de samtidig til «sommerfest for hele storfamilien» med tilbud for alle generasjoner. Når NLM kjører en sterk ideologisk profil med en tydelig teologi, så bygger de en kultur ut i fra Stott og Coote. En kultur som går dypere enn en bedrifts organisasjonskultur, og som griper inn i menneskers grunnleggende oppfatninger av verden og deres egen identitet. En slik kultur har en sterk rekrutterende kraft, ved at de som er en del av den identifiserer seg til fellesskapet nærmest som om man var i familie. Et slikt fellesskap kan være et godt nettverk rundt individet, men det kan også ha noen problematiske sider ved et eventuelt brudd med organisasjonen eller den kristne troen.

#### 6.3.4 Samfunnsbyggende arbeid

Hvem definerer det gode samfunn? Som forskningen til Thorsvik (2021) redegjorde for, hadde de frivillige organisasjonene ofte sitt opphav i at de ville kompensere for en svak stat. Det staten ikke ordnet opp i, det gjorde organiserte privatpersoner noe med. Etter hvert som staten vokste utover 1900-tallet ble det også inngått forpliktende samarbeid mellom stat og private ideelle organisasjoner. NLM har vært med på denne reisen, noe som har resultert i flere institusjoner som driver samfunnsoppgaver og bidrar til å bygge Norges velferd.

Et slikt ansvar som NLM har påtatt seg over tid, sitter det langt inne å kutte ut. Når de økonomiske utfordringene presset på gjennom 90-tallet, er det andre virksomheter som hoteller, kaféer, leirsteder og musikkstudio som avvikles før skoler og barnehager. Dette kan også være noe av årsaken til at selv om man allerede i 1982 advarer mot at institusjonene kan tappe morselskapet for midler, er det først i 2006 at man vedtar at institusjonene skal være økonomisk selvfinansierende, uten å være avhengige av tilskudd fra morselskapet.

Strategisk har skolene og barnehagene hatt en sentral plass hele veien. Gjennom disse institusjonene har man bygd opp stor lokal tilknytning til lokalsamfunn gjennom å drive gode skoler som blir verdsatt av lokalbefolkningen og bevisste foreldre. Man har kunnet holde på «folk med gode forkynnergaver», men som valgte å ta lærerutdanning i stedet for teologi. Institusjonene har vært viktige rekrutteringsbaser til organisasjonens arbeid, og de har vært bygd opp på frivillighet, og dermed vært avholdt og verdsatt blant noen av foreningene eller

forsamlingene. Slike institusjoner er det vanskelig å legge ned. Kanskje er det også derfor NLM venter i det lengste med å avvikle slike institusjoner med svak økonomi.

Som nevnt under «2.2.2 Integrering av strategien» har NLMs strategier vært langsiktige, og når de har vedtatt en ny strategi, så har den bygget på den forrige. Slik har NLM strategiske arbeid vært en slags samtale over flere generasjoner. Man har respektert tidligere generasjoners engasjement og latt det bli i strategien, samtidig som man har åpnet opp for neste generasjoners drømmer og ønsker i samme strategi. Innenfor disse vide strategiene har *strategene* vært viktige. Over den trettiårsperioden som jeg har studert har det vært mange små og store utfordringer som har møtt ansatte og frivillige i NLM, men nettopp på grunn av de vide strategiene har det vært stor frihet til selv å tenke strategisk om hvordan NLMs formål best oppnås.

En slik strateg var Sveinung Lianes, mannen bak NLMs gjenbrukseventyr. Ved å ha vide strategier og ved å heie på enkeltpersoners engasjement, var det rom for å etablere gjenbruksbutikker over hele landet. Igjen ser man NLMere som prøver å treffe trendbølgene, men denne gangen er det ikke de unge, men de gamle som ligger klare på surfebrettet for å ta den ventede bølgen. Når miljøspørsmålene for alvor slår innover Norge utover 10-tallet er NLM allerede godt etablert med flere store gjenbruksbutikker i god drift. I omstilling til en grønn og sirkulær økonomi er NLM med som en samfunnsbyggende aktør, noe som bidrar til å øke organisasjonens legitimitet og bygger et positivt omdømme for organisasjonen.

Et siste poeng i denne analysen er at det virker til å være en vel implementert strategi at NLM befester gunstige strategiske posisjoner i samfunnet, der de kan bidra til en samfunnsutvikling som er av det gode, sett fra deres ideologiske synspunkt, og hvor der er en pengestrøm som gjør arbeidet bærekraftig over tid. Sagt med andre ord, så har NLM bevart en kultur som er tiltrekkende for personer med gründerånd og skaperlyst. Det vet vi er gull verdt.

## 7 Konklusjon

Norsk Luthersk Misjonssamband har de siste tretti årene gjennomgått en stor omstilling. Omstillingen har omfattet både ledelse, struktur, strategi og kultur, og har foregått i en tid hvor NLMs omgivelser har vært i hurtig og stor endring. Denne oppgaven har søkt å finne årsakene til at NLM har mestret denne omstillingen, hvor de både har bevart rekrutteringen og klart å styrke sin økonomi.

Min gjennomgang har pekt på fire forhold som NLM har arbeidet tålmodig og målrettet med i møte med de kontekstuelle omgivelsene sine, nemlig deres ledelsesfilosofi, struktur, strategi og kultur.

De demokratiske organene har **ledet** NLM gjennom omstillingen. Respekten og lojaliteten både administrasjon og hovedstyre har hatt til NLMs demokratiske organer, har vært viktigere enn noen enkeltpersons- eller noe enkeltorgan sine løsninger. Dette har sikret bred forankring for store avgjørelser, og har bevart engasjementet for NLMs saker blant de frivillige.

Det viktigste organet i omstillingen er likevel hovedstyret med sin sentraladministrasjon. De evnet, gjennom til dels utstrakt maktbruk, både å gjennomføre kortsiktige løsninger for å bevare NLMs likviditet, samtidig som de lyttet til den oppvoksende generasjon og åpnet opp for nye og langsiktige løsninger som ville styrke morselskapets økonomi og frivillige oppslutning. Ledelsen klarer gjennom hele omstillingen effektivt å kommunisere NLMs formål, visjon og teologi. Dette er det som samler de frivillige og gir organisasjonen sin eksistensberettigelse i samfunnet.

**Omorganisering** til større enheter har effektivisert organisasjonen, og truffet etterspørselen til den yngre generasjonen. Omlegging fra mindre foreninger til forsamlinger gjorde i førsteomgang at man fikk med seg småbarnsfamiliene, men ledet deretter til en endring av NLM fra å være en misjonsorganisasjon til å gå i retning av å være et selvstendig kirkesamfunn. Både økonomiske forhold, ønske fra grasrota og store endringer i Den Norske Kirkes teologi drev dette frem, og virker tilsynelatende til å ha institusjonalisert formålet og ledet til større engasjement og flere aktive frivillige i arbeidet.

Regionreformen er et annet eksempel på omorganisering til større enheter for å sentralisere administrative oppgaver, og frigjøre midler til å komme tettere på foreninger og forsamlinger med ansatte. I motsetning til den gradvise fremveksten av forsamlingene, måtte regionreformen vedtas og gjennomføres administrativt, og her så vi en aktiv ledelse som måtte jobbe tålmodig med de gamle kretsene i mange år før vedtaket var modent.

Omdisponering og omskolering av kompetente medarbeidere ble viktig for å lykkes med begge overgangene.

Det **strategiske** arbeidet i perioden 1990 til 2022 har vært drevet frem gjennom brede prosesser, og ledet i første omgang til brede strategier som gradvis ble spissere ettersom NLMs identitetssamtaler ledet frem. Det å vedta en vid og mangfoldig strategi, har bidratt til å holde arbeidet samlet, og gjort det mulig for både grasrota og hovedstyret å være selektive i sin integrering av strategien, siden man uansett ikke kan satse på alt. Strategidokumentene har fungert som døråpnere for nye initiativer, mer enn styringsdokumenter til å prioritere etter og er nok et særtrekk for frivillig sektor. Strategidokumentene har også vært viktig som samtidsanalyser, og gitt organisasjonen muligheter til å samtale om hvilke samfunnstrender de nå må gripe og tilpasse seg for å ikke miste den oppvoksende generasjonen. Langsiktig satsning på utdanning og ledertrening har vært viktig for rekruttering til morselskapets kjernevirksomhet.

NLMs pragmatiske og konservative **kultur** har limt organisasjonen sammen gjennom omstillingen. Som misjonsorganisasjon har de vært trent i å være faste i sin kjerne, og pragmatiske i sine metoder. Slik har de kunnet være konservative i sin teologi og sitt ideologiske grunnlag, samtidig som de har vært pragmatiske i sine arbeidsmetoder for å treffe neste trend og neste generasjon med sitt budskap. Transformasjonslederens effektive kommunikasjon har medvirket til å holde troppene samlet under sterkt ytre press, og har vært både tiltrekkende og skjøvet bort enkelte av de som har lyttet til NLMs synspunkter. Til sist har vi sett hvordan religiøse organisasjoners kultur knytter mennesker tett sammen, takket være at organisasjonskulturen også innbefatter den idémessige dimensjonen i en kultur og preger menneskenes grunnleggende verdensbilde, menneskesyn og identitet.

Mange av aspektene ved de teorier jeg har redegjort for, sammenfaller med forhold som jeg har funnet i perioden jeg har studert. De sammenhenger jeg har funnet er basert på organisasjonens egne offentlige redegjørelser og har vært begrenset av oppgavens omfang.

Studien er et bidrag til refleksjon rundt strategisk endring av frivillige organisasjoner i en skiftende samfunnskontekst, og til generelle teorier om endringsledelse, organisasjonsstruktur, strategi og kultur. Mitt mål er at oppgaven kan være til inspirasjon for andre som vil forske videre på frivillig og ideell sektor, for å gi økt kunnskap og innsikt i byggingen av fremtidens norske velferdssamfunn.



## 8 Litteraturliste

- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J. & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic change*, 28(6), 445-467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
- bank, N. (20.09.22). *Styringsrenten årlig utvikling*. Norges bank. <https://www.norges-bank.no/tema/Statistikk/Styringsrente-daglig/Styringsrente-arlig/>
- bank, N. (21.09.22). *Historisk utvikling NOK mot USD* Norges bank. <https://www.norges-bank.no/tema/Statistikk/valutakurser/?tab=currency&id=USD>.
- barnehagene, N. *Visjonsdokument for NLM barnehagene*. NLM barnehagene. <https://nlm-barnehagene.barnehage.no/Innhold/Side/121>
- barnehagene, N. (10.03.22). *Om oss - NLM barnehagene*. <https://nlm-barnehagene.barnehage.no/Innhold/Side/122>
- barnehagene, N. (2020). *Verdiplattform for Norsk Luthersk Misjonssambands barnehager*. NLM barnehagene.
- Bergsjø, A. A. A. o. H. C. (2021). *Misjon i veggene*. *Utsyn*, 14.
- Elstad, H. (08.02.22). *Lekmannsbevegelse*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/lekmannsbevegelse>
- Engås, Ø. (2015). *Endringsledelse. NLMs omstillingsprosess fra 16 kretser til 7 regioner - en case studie* [Universitetet i Nordland].
- Gjenbruk, N. (2022). <https://nlmgjenbruk.no/miljo/>
- Hegstad, H. (2009). *Organisasjoner i oppbrudd*.
- Hope, L. (1928). *Framtids-linene i norsk lækmanns-arbeid*. Lunde & co Forlag.
- Høie, M. (2018). *Visjonen som veiviser. Oversettelse av strategi til økonomiske styringsmål i ideelle organisasjoner* [UiT Norges arktiske universitet].
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Jan-Martin Berentsen, T. E. o. K. J. (2004). *Missiologi i dag* (Bd. 2. utgave). Universitetsforlaget.
- Kjebekk, E. (1991). *Verden for Kristus : Norsk Luthersk Misjonssamband 1891-1991 : heimearbeidet*. Lunde.
- Misjonssamband, N. L. (08.02.22). *Om oss - vår organisering*. nlm.no. <https://nlm.no/om-oss2/var-organisering/>
- Misjonssamband, N. L. (12.04.22). *Årsregnskap*. Proff.no. <https://www.proff.no/regnskap/norsk-luthersk-misjonssamband/oslo/religiøse-organisasjoner/IFIV5HL10KB-1/>
- Misjonssamband, N. L. (18.02.22). *Om oss - Vårt arbeid*. nlm.no. <https://nlm.no/om-oss2/vart-arbeid/>

- Misjonssamband, N. L. (1977). *Veien fram : Grunnsyn og arbeidsmåter i Norsk Luthersk Misjonssamband*. Lunde forlag.
- Misjonssamband, N. L. (1982). *Strategimelding - for vårt arbeid ute - for vårt arbeid heime*. Sambandet.
- Misjonssamband, N. L. (1988). *Forkynn Guds storverk - forelegg til generalforsamlingen i Kristiansand 30. juni - 3. juli 1988*. Sambandet.
- Misjonssamband, N. L. (1994a). *Hovedlinjer for NLMs arbeid i Norge*. Norsk luthersk misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (1994b). *Verden for Kristus: forelegg til generalforsamlingen Lillehammer 6.-10. Juli 1994*. Norsk Luthersk Misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (1996). *Ta ansvar - gi ansvar : strategimelding og handlingsplan for NLMs barne- og ungdomsarbeid 1996-2000*. Norsk luthersk misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (1997a). *Kom, Herre Jesus : forelegg til generalforsamlingen i Stavanger 9.-13. juli 1997*. Sambandet.
- Misjonssamband, N. L. (1997b). *Visjon og virkelighet i misjonsarbeidet : en plan for perioden 1997-2003*. Sambandet.
- Misjonssamband, N. L. (2000). *Med blikket festet på Jesus: forelegg til generalforsamlingen i Ålesund 2000*. Sambandet.
- Misjonssamband, N. L. (2003a). *Herre, vis oss din vei: forelegg til generalforsamlingen i Kristiansand 2-6. juli 2003*. Norsk luthersk misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2003b). *Strategimeldinger for skole og barnehagearbeidet*. Misjonssentralen.
- Misjonssamband, N. L. (2009). *Til frihet: NLMs generalforsamling i Bergen 08-12. juli 2009*. Norsk luthersk misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2012a). *Sendt: NLMs generalforsamling på Lillehammer 11-15. juli 2012*. Norsk luthersk misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2012b). *Strategi NLM Norge 2012-2020*. Norsk Luthersk Misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2013). *Verdidokument for NLMs skoler*. Norsk Luthersk Misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2015). *Verdens håp: NLMs generalforsamling på Randaberg Arena 07-12. juli 2015*. Norsk Luthersk Misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2018). *Nærmere: GF2018 på Oslofjord Convention Center 03.-08. Juli*. Norsk Luthersk Misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2022a). *Grunnregler for Norsk Luthersk Misjonssamband (Bd. 2022) [Vedtekter]*. Norsk Luthersk Misjonssamband.
- Misjonssamband, N. L. (2022b). *Menighetstenkning og organisasjonsstruktur i NLM*.
- Misjonssamband, N. L. (2022c). *Vitne: NLMs generalforsamling 2022*. Norsk Luthersk Misjonssamband.
- Misjonssambandet. (12.11.22). *Misjonssambandets trosgrunnlag*. nlm.no.  
<https://nlm.no/om-oss2/Misjonssambandets-trosgrunnlag/>

- Norge, F. (2020). *Frivillighetsbarometeret 2020* (Frivillighetsbarometeret, Issue 2020). Frivillighet Norge. F. Norge.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory & practice* (7 edition. utg.). SAGE Publications.
- Ottosen, E. (2022). Nesten fire millioner i underskudd i 2021. *Utsyn*, 3, s. 18.
- Pressekontor, K. (12.04.22). *NLM nådde ikke målet om 100 forsamlinger*. Kristelig Pressekontor. Hentet 12.04.2022 fra <https://www.vl.no/religion/2022/01/11/nlm-nadde-ikke-malet-om-100-forsamlinger/>
- Regjeringen. (2022). *Hva er frivillighetens år?* Kulturdepartementet. <https://frivillighetensar.no/hva-er-frivillighetens-r>
- Roos, G., Krogh, G. v. & Roos, J. (2021). *Strategi : en innføring* (7. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- sentralbyrå, S. (08.11.22). *Sekularisering i Norge*. ssb.no. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/religion-og-livssyn/artikler/sekularisering-i-norge>
- sentralbyrå, S. (20.09.22). *Konsumprisindeksen utvikling*. ssb.no. <https://www.ssb.no/priser-og-prisindekser/konsumpriser/statistikk/konsumprisindeksen>
- skoler, M. (10.03.22). *Om oss - Misjonssambandets skoler*. Misjonssambandets skoler. <https://misjonssambandetskoler.no/om-oss/>.
- Thorsvik, J. (2021). *Hvordan vårt politiske system fungerer* (1. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Aanensen, A. A. (2022). De frivillige er Misjonssambandet. *Utsyn*, 3, s. 7.
- Aarseth, P. O. (2019). *Sveinung Lianes - gjenbruksgründer og misjonsmann*. Lunde Forlag.