

Bli brakt hjem i sikkerhet eller bli værende som ledere i en usikker tid?

- Verdier i konflikt ved evakuering av
misjonærer

ANNE MARI SCHIAGER TOPLAND

Misjonsorganisasjoner har en stor del av sine ansatte stasjonert i områder som er utsatt for naturkatastrofer, epidemier, terror og krig. Derfor må misjonsledelsene fra tid til annen ta krevende avgjørelser i spørsmål om evakuering. Beslutninger må tas under tidspress, og viktige hensyn kan komme i konflikt med hverandre. Uansett hvilke avgjørelser som blir tatt i forhold til evakuering, vil noen hensyn ikke bli ivaretatt. Det kan være svært vanskelig for misjonsledelsene og misjonærene å vite hva de bør gjøre.

I mars 2011 rammet en alvorlig naturkatastrofe og trussel om radioaktiv forurensning og stråling Japan da et jordskjelv utløste en tsunami som skyllet inn over Fukushima atomkraftverk i nordøst-Japan. Skulle misjonærene bli brakt i sikkerhet, eller skulle de bli værende som ledere i en usikker tid? I et masterstudium i verdibasert ledelse undersøkte jeg dette dilemmaet som misjonærene og misjonsorganisasjonene stod overfor de første dagene etter katastrofen. Forskningen hadde som fokus beslut-

ningsprosessene i misjonsorganisasjonene og hvilke verdier som kom i konflikt med hverandre og gjorde avgjørelsene svært vanskelige (Schiager Topland 2012). Oppgaven er i sin helhet tilgjengelig ved Diakonhjemmet Høgskole. Sju misjonærer og fire misjonsledere ble intervjuet, og et bredt artikkelmateriale ble tolket kvalitativt. Målsettingen for forskningen var både å gi større innsikt i den krevende situasjonen beslutningstagningen i denne eksplisitte krisen var, og bidra til økt forståelse for kompleksiteten ved liknende situasjoner. Livet leves forlengs, men kan bare forstås baklengs (Kierkegaard 1843: s 176). Derfor kan erfaringene og refleksjonene fra denne krisen gi lærdom og innspill til hvordan en kan takle framtidige vanskelige evakueringssituasjoner.

I denne artikkelen vil jeg hovedsakelig fokusere på hvilke verdier som stod på spill for misjonsorganisasjonene og misjonærene. Først presenteres bakgrunnsinformasjonen om den eksplisitte krisen og hvilke valg misjonsorganisasjonene tok i forhold til evakuering. Videre oppsummerer jeg teorien som ligger til grunn for forskningen. På bakgrunn av dette presenteres og drøftes funnene som ble gjort i studien.

Bakgrunnsinformasjon om krisen i Japan og evakuering av misjonærer

Da Japan ble rystet av historiens største jordskjelv med etterfølgende tsunami og overhengende fare for en kjernefysisk stråling i mars 2011, ble norske studenter, journalister og næringslivsansatte evakuert raskt, mens det var større diskusjon om en eventuell evakuering av norske misjonærer (NRK 2011; Sandø 2011; Våge 2011). Reiserådene fra Utenriksdepartementet ble tolket ulikt av offentlige instanser (NTB 2011; Statens strålevern 2011), i media (Barstad 2011; Larsen 2011) og av misjonsorganisasjonene (Morken 2011c). Misjonsorganisasjoner og enkeltmisjonærer valgte ulik strategi (Morken 2011c).

I alt var det omlag 8000 misjonærer i Japan i 2011. Professor Todd Johnson ved Gordon - Conwell teologiske seminar, uttalte i Christianity Today at "The three-pronged crisis in Japan is prompting unusual challenges for missionaries". Han begrunnet dette med at misjonærer generelt, historisk sett både i naturkatastrofer, kriger og epidemier er de siste som forlater eller eva-

kuerer et område, og forklarte dette med at de er knyttet nært til lokale sammenhenger, hvor de ikke bare arbeider, men også har sitt hjem (Banks 2011).

Under følger en demografisk oversikt over norske kirkesamfunns og misjonsorganisasjoners misjonærer i Japan, antallet som ble evakuert og hvor de geografisk var stasjonert. 37 voksne og 9 barn fra 8 norske kirkesamfunn og misjonsorganisasjoner var stasjonert i Japan i mars 2011. Informasjonen er samlet gjennom dokumentstudie og intervjuer (Schiager Topland 2012).

	Antall misjonærer (m) og barn (b)	Avgjørelser om evakuering	Antall evakuerte	Avstand til Fukushima
De Frie Evangeliske Forsamlinger	4 m + 2 b	Familien evakuerte. To ble igjen	2 m + 2 b	20 - 25 mil
Evangelisk Orientmisjon	2 m	Ledelsen ønsket å evakuere alle. Misjonærene ble igjen, og fikk støtte av ledelse	0 m	4 mil
Frikirkens Israels og Ytremisjon	5 m + 1 b	Ledelsen vedtok evakuering av alle. To ble igjen på eget ansvar	3 m + 1 b	45-60 mil
Misjonsalliansen	2 m	Ledelsen gav tilbud om evakuering. Ingen reiste	0 m	25 mil
Norsk Luthersk Misjonssamband	9 m + 5 b	Ledelsen vedtok evakuering. Majoriteten ble igjen støttet av ledelsen	2 m + 2 b	60-70 mil
Det Norske Misjonsselskap	10 m + 1 b	Ledelsen vedtok evakuering av 8 m + 1 barn. To ble stilt fritt, og ble igjen.	8 m og 1 b	40 – 60 mil
Pinsemenighetenes ytre misjon	4 m	Ledelsen vedtok evakuering av alle, og alle dro	4 m	40 – 60 mil
Ungdom i Oppdrag	1 m	Misjonæren vedtok å bli, fikk støtte av organisasjonen	0 m	25 mil
I alt:	37 misjonærer og 9 barn		19 m + 6 barn	

Oversikt 2: oversikt over misjonsorganisasjoner og evakuering av misjonærer Japan 2011

Mange hensyn spilte inn, og misjonsorganisasjoner, menigheter og misjonærer hadde sine grunner for å ta ulike beslutninger. På den ene siden valgte flere å evakuere sine misjonærer. Noen av de evakuerte opplevde det betryggende (Norheim 2011b). Andre ble evakuert mot sin vilje. Enkelte motsatte seg evakuering og ble værende igjen på eget ansvar. På den andre siden fristilte noen organisasjoner misjonærene sine i valget om å evakuere eller ikke, og støttet også dem som ble værende (Morken 2011a). Noen misjonærer opplevde avgjørelsen som et moralsk dilemma som reiste eksistensielle spørsmål (Heggeheim 2011; Norheim 2011d). I etterkant har media både gitt ros til dem som reagerte hurtig og fikk misjonærene evakuert raskt (Norheim 2011b), samtidig som også misjonærer som ble værende i de rammede områdene fikk honnør (Norheim 2011a). Noen spurte om misjonen undergravde sin integritet ved å ta hjem misjonærene fra et kriserammet land med behov for stabile ledere (Morken 2011b; Sjølie 2011a).

Avgjørelsene ble tatt i en uoversiktlig og presset situasjon, og sikkerhetsmessige, ledelsesfaglige, religiøse og eksistensielle spørsmål ble sentrale i dilemmaet om misjonærene skulle bli værende som ledere og medarbeidere i menighetene i en usikker tid, eller om de skulle bli evakuert i sikkerhet. For å forstå dilemmaet valgte jeg å tolke situasjonen ut fra et verdiperspektiv. Før funnene presenteres vil jeg i det følgende gjøre rede for teorier jeg har benyttet.

Teoretisk og forskningsmessig grunnlag for forskningen

Forskningen var basert på relevante teorier og forskning vedrørende verdier, kriser og stresshåndtering generelt og for misjonærer spesielt og forskning om kunnskapsarbeidere. Beslutningsteorier, organisasjons- og ledelsesteorier og teorier om religiøs ledelses normative føringer ble også lagt til grunn for studien. I denne artikkelen er det mest relevant å fokusere på verditeoriene.

Verdier er et stort emne. Det omfatter både konkrete og abstrakte verdier, uttalte verdier som man prøver å realisere, eller verdier som utledes gjennom å tolke atferd, utsagn og sosiale kjennetegn. Fokuset for forskningen var abstrakte verdier som ligger til grunn for valg og handling, både de uttalte og de

som kommer fram gjennom tolkning. For å forstå hvilke verdier som kommer til uttrykk i gitte situasjoner, utledes verdiene ved å fortolke mønstre i holdninger og handlinger (Aadland 2010; Deth & Scarbrough 1995). Det klassiske eksempelet på forskjellen mellom uttalte verdier og verdier i praksis, er handlelisten man skriver før handleturen (uttalte verdier), og de faktiske varene man kommer hjem med i handleposen (verdier i praksis) (Aadland 2004).

Verditeorier og forskning på verdier viser at verdier er relativt stabile komponenter hos enkeltmennesker og i kulturer (Deth & Scarbrough 1995). Verdiene kan være uttrykk for hva som ytre sett er sosialt akseptabelt eller foretrukket, og de kan inneha en indre moralsk dimensjon, en "oughtness" (Rokeach 1973). De er også ofte forbundet i grupper der de får valør av hverandre (Brown 2003; Deth & Scarbrough 1995; Lines 2007). Verdien «harmoniserende» vil eksempelvis i en kultur der kollektive verdier vurderes høyt, bli tolket annerledes enn «harmoniserende» i en kultur der individuelle verdier foretrekkes. Ulike diskurser og kulturer kan ha ulike verdiorienteringer, som rollene i en familie og i yrkeslivet eller fritidsarenaen (Deth & Scarbrough 1995), eller som individualistisk vestlig kultur og interdependent østlig kultur (Kim 2002; Triandis & Suh 2002). Mennesket er fleksibelt og kan forholde seg til ulike verdisystemer samtidig (Aarset, Liden & Seland 2008). I møtepunktet mellom ulike diskurser, der flere av rollene man innehar står i et motsetningsfylt forhold, kan likevel verdikonflikter oppstå mellom de ulike verdiorienteringene man kjenner seg forpliktet på (Rokeach 1973). I tillegg kan krenkelse av eksistensielle verdier medføre skyld- eller skamfølelse (Kluckhohn i Robinson, Shaver & Wrightsman 1991).

Verdisystem i organisasjoner kan deles inn i kjerneverdier, vernende verdier og skapte verdier (Wenstøp & Seip 2009). *Skapte verdier* er uttrykk for hvorfor organisasjonen eksisterer, og hva den skal realisere. For misjonsorganisasjoner handler dette om både om materielle verdier som kirkebygg og diakonale institusjoner og immaterielle verdier som menighetsbyggende arbeid, diakoni og evangelisering. *Kjerneverdier* kommer til uttrykk gjennom holdninger og kultur, og er kjennetegn som

beskriver organisasjonen. *Vernende verdier* som helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt gjennom regler og prosedyrer.

Organisasjoner kan bli forstått ut fra to dimensjoner, aksene mellom et deterministisk systemperspektiv eller et voluntaristisk aktørperspektiv, og aksene mellom verdiintuitiv og formålsrasjonell (Askeland 2012). I organisasjoner utvikler det seg organisasjonskultur (Strand 2007), og det kan være flere kulturer og verdisystemer innenfor en organisasjon. Spesielt for religiøse organisasjoner er det at de er stiftet og organisert for å nå trosfylte mål (Harris 1995).

Ledelse ble i studien forstått som ansatt i ledelsesfunksjoner på sentralt og lokalt plan, misjonsorganisasjonsledelse sentralt og utøvelse av pastoral ledelse lokalt. To perspektiver for ledelse ble understreket. For det første det å være ansvarlig og å bli holdt ansvarlig for et arbeidsområde og menneskene som gjør arbeidet (Hales 2007). For det andre må man ved å lede ta avgjørelser som får konsekvenser for andre. Kirkelig ledelse fordrer i tillegg perspektiver som fikk betydning for analysen, nemlig tjenesteperspektivet i kirkelig ledelse, og pastoral hyrdefunksjon (Harris 1995; Kulturdepartementet 1990, endret 2004). Disse perspektivene er sentrale i utdanning og ordinasjon av prester og pastorer, og gir også føringer for utøvelsen av profesjonell praksis som misjonærer og for den enkelte misjonærs selvforståelse. Misjonæren oppleves som kalt av Gud og mennesker, og utøver åndelig ledelse og organisatorisk ledelse (Harris 1995).

Studien trakk også en parallell mellom kunnskapsmedarbeidere og misjonærer. Kunnskapsmedarbeidere kjennetegnes ved at de ofte har større kunnskap om sitt område enn dem som leder dem, og at organisasjonens arbeid er avhengig av denne persontilknyttede kunnskapen (Drucker 1999). De opplever seg sjeldnere som underordnet, og man risikerer å miste dem ved å dirigere eller kontrollere dem (Drucker 1999; Vie 2008). Personlige faktorer, uklare roller, dårlig kommunikasjon og svak ledelse kan være faktorer som forsterker en kriseopplevelse. Forskning i forhold til stresshåndtering viser at trosselmentet er et vesentlig element i misjonærenes rolleforståelse, og at det styrker dem i håndtering av kriser (Irvine 2006). Irvines undersøkelse viste at misjonærer generelt sett tåler stør-

re påkjenninger enn yrkesgrupper som ikke flytter utenlands. Hovedgrunnen til dette var todelt; når man reiser ut som misjonær, er man psykisk forberedt på å møte større utfordringer, og troen kan gi ressurser til å takle følelsesmessige og mentalt traumatiske opplevelser (Irvine 2006). Kommunikasjon og arbeidsmiljø var faktorer som påvirket kriseopplevelsen og forekomsten av posttraumatisk stress syndrom. Uklare roller og svak ledelse økte stressopplevelsen (Skogstad, Skorstad, Lie, Conradi & Lau 2011). Personlige faktorer som alder, erfaring og modning var også en variabel i krisehåndteringen (Miersma 1993; Skogstad et al. 2011).

Verdier som reflekteres i misjonsorganisasjonenes beslutningsprosesser

Verdiorienteringene som kom fram i organisasjonenes personalbehandling var interessant. Lederne i fire organisasjoner understreket at de tok avgjørelsen om evakuering eller ikke basert på hva de oppfattet var riktig eller god personalpolitikk ut ifra situasjonen. Samtidig tok de svært ulike beslutninger. Ledelsens syn til hvordan man ivaretar misjonærene best, førte til ulik grad av involvering av misjonærene i beslutningsprosessen og i avgjørelsen. Evangelisk Orientmisjon (EOM) valgte å «ikke umyndiggjøre» misjonærene, og lot dem bli etter eget ønske. Norsk Misjonssamband (NLM) justerte avgjørelsen sin etter samtaler med misjonærene, og stilte seg ansvarlige både for de som evakuerte og de som ikke gjorde det. Det Norske Misjonsselskaps ledelse (NMS') og ledelsen i Pinsemenighetenes Ytremisjon (PYM) resonerte identisk i forhold til ikke å involvere misjonærer i avgjørelsene. De tok en avgjørelse i ledelsen, og forventet at misjonærene fulgte bestemmelsen. NMS begrunnet avgjørelsen med arbeidsgiveransvaret og organisasjonens identitet. PYM begrunnet det også personalmessig og formålsrasjonelt med samvittighetskonflikten det kunne medføre for misjonærene å måtte ta beslutningen selv, og med de økonomiske konsekvensene det kunne få ikke å evakuere.

Kulturelle eller institusjonelle verdier kom fram i analysen av materialet, gjennom historiene som ble fortalt. I EOM er tradisjonen fra Hudson Taylor med misjonærer som dro ut med livet som innsats ikke et eksempel til direkte etterfølgelse, men

en historie om overgivelse til tjenesten og i Guds varetekt selv om det kunne koste. Det kan ligge føringer både på ansattes side og ledelsessiden i denne symbolfortellingen. Dette kan etter Askelands organisasjonsteori tyde på et sterkere aktørperspektiv enn systemperspektiv (Askeland 2012). Intervjuer og gjennomgangen av avisartikler om NLM til masterstudien viste at organisasjonen tradisjonelt har sendt autonome misjonærer som ledelsen lytter til, men også lar påvirke avgjørelser (Gjesdal 2011; Morken 2011a, 2011b, 2011c). Dette kan ha sammenheng med lavt hierarki og lokal-leddets makt, eller det kan handle om usikkerhet med hensyn til ansvarsfordeling. Her kan det også være aktørperspektivet som gjør seg gjeldende. Ifølge NMS-representantens resonnement er det i organisasjonskulturen en forståelse av at organisasjonen har et oppdrag som de ansatte er sendt ut for å utføre. En konsekvens av dette deterministiske systemperspektivet er forventningen om at misjonærene skal følge kommandolinjen og være lydige. PYM trådte inn som profesjonelt og rådgivende organ, og la sterke føringer for sendermenighetenes avgjørelser. Tradisjonelt er pinsemenighetene aktørbaserte og organisert nedenfra i enkeltenheter, mens i en krise som dette endres organiseringsformen til sentralstyring.

Det er en viss sammenheng mellom organisasjonenes verdi-grunnlag og egenart som ideelle og religiøse, og avgjørelsene som ble tatt i forhold til evakuering. Dette viser både NMS' og EOMs resonnement. Samtidig viser undersøkelsen at det ikke hovedsakelig var misjonale verdier som var utslagsgivende for de største organisasjonene i beslutningsfasen, men personaladministrative hensyn til helse, miljø, sikkerhet og økonomiske vurderinger. Et sitat fra en av misjonslederne illustrerer dette: «UDs reiseråd var avgjørende, vi legger dem til grunn. Bakgrunnen for det er at våre forsikringsordninger knytter seg opp til UDs reiseråd (...) de kunne risikere at alle forsikringsordninger vi har skaffet til veie for dem på en måte ville være ute av funksjon fordi de var utenfor de ordningene som vi hadde ordnet for dem.»

Hva stod på spill?

Hvilke verdier og hensyn stod mot hverandre og gjorde beslutningene for eller mot evakuering vanskelige? Hva stod på

spill? Disse spørsmålene lå bak intervjuer av 4 representanter fra misjonsorganisasjonenes ledelsesside i Norge (ML1-4) og 7 misjonærer (M1-7) fra ulike organisasjoner. I materialet kom det fram at sikkerhet, ansvarlighet, troverdighet, lojalitet og autonomi var noen av de verdiene som ble vektlagt, og som på ulik måte stod på spill da evakuering ble tematisert.

Sikkerhet på spill

Når det gjaldt sikkerhet, handlet dette både om fysiske og forsikringsmessige forhold. Det var ulike oppfatninger av om misjonærene var i sikkerhet lokalt, eller om de burde evakueres. Engstelse for at det var fare for egen eller familiens liv eller fysiske/psykiske helse var stor hos enkelte av misjonærene. Det var det største jordskjelv de hadde opplevd (Fredriksen 2011), og enkelte opplevde at bygningen de oppholdt seg i, ble skadet (Sjølie 2011b). Stor geografisk avstand til noen familiemedlemmer førte til at noen misjonærer i flere timer var redde for familiemedlemmers liv og helse (M7, Hustadnes 2011). Det var en vedvarende frykt for at nye jordskjelv skulle ramme områder de selv befant seg i (M5). «Jeg ville gjerne dratt så fort som mulig, men vi har ikke fått flybilletter ut av Japan før lørdag. (...) vi er nok litt redde.» (Holland 2011). Dette psykiske presset gav ulike utslag, enkelte hadde vansker med å fungere (M7), og en opplevde dødsangst (M2). Samtidig vurderte majoriteten av misjonærene situasjonen som sikker der de selv var geografisk. Noen kunne ikke skjønne hvorfor misjonen ville evakuere dem når de selv opplevde at sikkerheten var ivaretatt (M3, M4), enten fordi avstanden var stor, fordi de var i ly for stråling bak fjell (M6), eller fordi de fulgte sikkerhetsrådene fra myndighetene (Våge 2011). Av materialet kom det frem at flere av misjonærene som ble evakuert, ikke opplevde at det var fare for deres egen sikkerhet (M3, ML2), og de mente at evakueringen dermed var ubegrunnet (Land 2011). Også i ledelsene av organisasjonene som hadde misjonærer langt unna reaktorene, var det fram til Utenriksdepartementets (UDs) reiseråd 15. mars en oppfatning av at misjonærene var i sikkerhet (ML1, ML2, ML3).

Ulik tolkning av UDs reiseråd i kombinasjon med norske mediers framstilling av katastrofen, kan også ha spilt en vesentlig rolle i ledernes og misjonærenes opplevelse av situasjonen

som svært usikker. Flere av misjonærene påpeker at norske mediers vinkling av situasjonen i Japan var mer krisemaksimerende enn japanske medier (M1, M7), og lederne forteller om press fra media etter å høre hvilke avgjørelser organisasjonene ville ta (ML1), og at nyhetene stod på konstant. Mens japanske medier nedtonet strålingsfaren utenfor sikkerhetssonene, brukte enkelte norske medier uttrykk som Tsjernobyl-nivå (Larsen 2011), og fortalte om masseflukt fra Japan (Barstad 2011). Dette førte til at enkelte var usikre på om japanske medier tilbakeholdt informasjon. Majoriteten av misjonærene, og i særskilt grad de som hadde vært lenge i landet, forholdt seg i større grad til det japanske nyhetsbildet.

Organisasjonene tillia misjonærenes tolkning av sikkerhets-situasjonen ulik vekt, og involverte i ulik grad misjonærene i avgjørelsene. Ledelsene i NMS og PYM valgte av hensynet til personalomsorg, ikke å involvere misjonærene i beslutningen. De ville ikke overlate avgjørelsen og det moralske ansvaret for den til misjonærene. NLM og EOM involverte misjonærene i avgjørelsen, og begrunnet også dette med personalomsorg; å stole på kompetente medarbeidere og ikke overstyre dem.

Ansvarlighet og troverdighet som leder stod på spill

Ansvarlighet var et vesentlig aspekt og en vesentlig verdi både i sentralledelsene og i lokalledelsene. Lederne måtte handle under press, og ansvarsfeltene var ulike på sentralplan og lokalplan. Derfor er det ikke underlig at det oppstod konflikter mellom verdiorienteringer. Ulik kontekst gav bakgrunn for ulike verdiorienteringer og rasjonalitet. Hales understreker at et vesentlig perspektiv på ledelse er å være ansvarlig, og bli holdt ansvarlig for alt som skjer eller ikke skjer på sitt område (Hales 1999). Det er andre fordringer som ligger i overordnet ledelse, og dette fører til en annen rasjonalitet enn den som man som ansatt misjonær har lokalt som leder i kirken. Misjonslederne uttrykte: «Vi har et personalansvar vi ikke kan gå ifra» (Morken 2011c), «det var viktig å signalisere til våre medarbeidere at vi hadde ansvaret» (ML1). En stor del av misjonærene uttrykte sitt ansvarsområde som ledere og hyrder i den lokale kirken: «er man prest, så har man ansvaret i kirken» (Norheim 2011d), «her

får de mat, vann og fellesskap i en by som har store ødeleggelser etter tsunamien» (Norheim 2011c).

Det var flere aspekt ved ansvarlighet som kom fram i materialet. Både arbeidsmiljølov og krav til helse, miljø og sikkerhet, moralske og helsemessige forhold, økonomiske og teologiske forhold var tungtveiende for misjonslederne. «vi ønsker å gi misjonærer samvittighetsfrihet, vi ønsker å gi misjonærer en trygghet for, altså, at dette ikke er beslutninger de skal ta selv.» (ML3).

Sentralledelsens personalansvar og misjonærenes åndelige og sosiale lederansvar var to dimensjoner som kom i konflikt med hverandre. Sentralledelsen i Norge hadde en større grad av administrativ tilnærming, mens de utøvende misjonærene i Japan brukte en etisk normativ tilnærming hyppigere. En av misjonslederne uttrykte at «det er en forståelse av at veldig mye av ansvaret for at jobben blir gjort ligger på organisasjonen og ikke enkelt misjonæren.» (ML4). Samtidig viser undersøkelsen at hovedvekten av misjonærene kjente på dette ansvaret for de skapte verdiene personlig, som religiøse ledere og i lokale relasjoner.

Misjonsledere og flere av misjonærene understreket at de stod ansvarlige for sitt område. Sentralledelsens utøvelse av det de mente var ansvarlig personalbehandling (ML2, ML3), førte til at misjonærer ikke fikk utøve det de mente var sitt åndelige og moralske ansvar lokalt (M3, M4). Dette ble et dilemma som innebar eksistensielle spørsmål om troverdighet for flere av misjonærene. Organisasjonen sender medarbeidere og sier at den står ansvarlig, samtidig kjente misjonærer på ansvaret personlig, og at egen troverdighet som kirkelig leder stod på spill ved å dra (M3, M4). Det kom fram av undersøkelsen at for mange misjonærer reiste evakueringen et eksistensielt dilemma vedrørende integritet, identitet som åndelig leder (M3) og troverdighet i utførelsen av tjenesten (M2, M4). Dette kan henge sammen med egen selvforståelse, kallsopplevelse, ønske om å hjelpe og opplevelsen av ansvaret for menigheten. Personlig integritet stod på spill når menigheten var i krise og trengte åndelige ledere, og man ble bedt om å evakuere (Mori 2011; Norheim 2011c, 2011d).

Noen opplevde det trygt at ledelsen tok avgjørelsen og var

glad de selv ikke skulle velge (Norheim 2011b). Uttrykk som «lettelse» og «omsorg» (M1) ble brukt om evakueringen. En uttalte at det var «trygt» at andre ville ivareta deres sikkerhet (M7). Andre opplevde evakueringsbestemmelsen som overstyring (M3), eller mangel på forståelse for de faktiske forholdene (M4, M6). Flere bemerket at det var store geografiske avstander mellom hvor de var og atomkraftverket (M3, M4, M5, M6) og at det ikke var farlige strålemengder der (Morken 2011a). En misjonær uttrykte stor irritasjon over UD og deres tolkning av situasjonen, og reiserådet som var direkte utslagsgivende for at organisasjonene startet evakuering (M4). Noen av misjonærene spurte om evakueringen først og fremst var uttrykk for behov for å bevare organisasjonens rykte som en ansvarlig arbeidsgiver (M3, M4)

Lojalitet i konflikt

Materialet viser at misjonærene i større eller mindre grad opplevde lojalitetskonflikter. Hvor skulle lojaliteten være forankret? Skulle misjonæren være lojal og ansvarlig som leder i den lokale menigheten og sørge for å lede dem gjennom en usikker tid, eller skulle lojaliteten være sterkest til arbeidsgiver som ville sørge for sikkerhet ved evakuering? Ansvar for egen og families sikkerhet og fysiske og psykiske helse var tungtveiende faktorer (M1, M7). Samtidig gav misjonærene uttrykk for at det lokalt var stort behov for veiledning og støtte, fellesskap, hjelp og åndelig lederskap (M3, M4, M5, M6). Sosiale, kulturelle og religiøse bånd lokalt la føringer i retning av å bli. Usikkerheten om det virkelig var sikkerhetsmessig nødvendig å evakuere, forsterket for enkelte skamfølelsen ved å måtte dra (M3).

Lojalitet ble i intervjumaterialet fortrinnsvis knyttet til lokale forhold som kirken og til lokalsamfunnet misjonæren var en del av (M3, M4, M6, ML2), og ikke til misjonsledelsen. Det kan tyde på at en større grad av ansvarlighet for arbeidet kombinert med lang tjeneste på stedet medvirket til økt lojalitet til lokale forhold. Undersøkelsen har få data om misjonærens lojalitet til organisasjonen generelt. Det er sannsynlig at dette er et uttrykk for en svakhet ved spørsmålsstillingen i denne undersøkelsen, og et ensidig fokus på evakueringsdebatten. Imidlertid kan det også handle om avstand til misjonsledelsene, og størst lojalitet

der det daglige arbeidet er. Misjonærer sa at de kjente en sterk lojalitet til lokalsamfunnet, til menigheten man ledet, eller barnehagen man arbeidet i, og det gjorde det vanskelig å skulle dra. I en japansk kultur er identiteten relatert og definert i forhold til andre, og hensynet til gruppen har forrang for individuelle hensyn (Triandis & Suh 2002).

Misjonærer som uttrykte sterk lojalitet til lokalsamfunnet, til menigheten og pastorale funksjoner, ønsket også å få ta selvstendige avgjørelser om å bli værende (Morken 2011a; Norheim 2011c). Misjonslederne både problematiserte og understreket autonomi som verdi både når det gjaldt evakueringssituasjonen og i det daglige arbeidet. NMS understreket at misjonæren ikke var freelancer, og forventet lydighet til linje, mens EOM mente det var umyndiggjøring å tvinge misjonærer til evakuering mot sin vilje. NLM opplevde at majoriteten av misjonærene ikke fulgte deres bestemmelse om evakuering, og endret standpunkt til å støtte dem i å bli inntil videre.

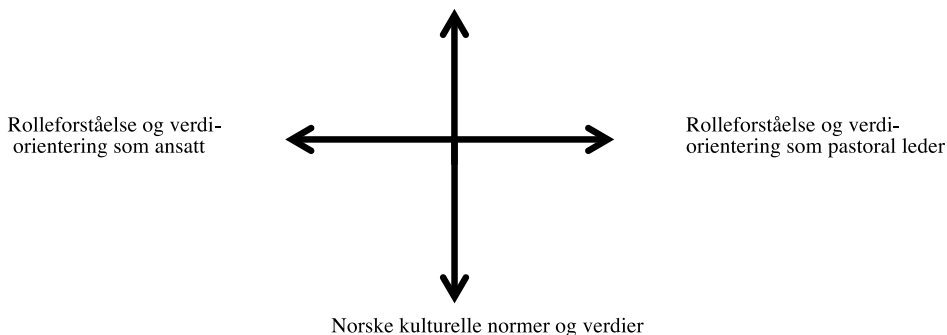
Konklusjon

På bakgrunn av drøftingen ovenfor vil jeg trekke ut fire hovedfunn i forskningen. For det første opplevde misjonærene vanskelige dilemma i mellomlederrollen som ansatt i en norsk organisasjon med norske normer og verdier og religiøs leder i en japansk kontekst tilhørende normer og verdier. For det andre var uklarhet om misjonærrollen var en faktor som ble belastende. For det tredje kom en av misjonsledelsens utfordringer tilsyne i materialet: myndiggjøring av medarbeidere til å ta vanskelige beslutninger på den ene siden, og å ta vare på medarbeidere på den andre siden ved å ta avgjørelser som kan stride mot sentrale verdier og overbevisninger hos ansatte. For det fjerde viste undersøkelsen at misjonsorganisasjonene ut fra sin egenart har ulike beslutningsprosesser, og at det var svært lite samarbeid mellom organisasjonene i beslutningsfasen.

Verdier i organisasjoner kan deles inn i tre felt: kjerneverdier, vernende verdier og skapte verdier (Wenstøp & Koppang 2009). Undersøkelsen viser at kjerneverdier som kom til uttrykk gjennom beslutningsprosessen, som for eksempel ansvarlighet i NMS og radikalitet i EOM, kan ha hjulpet misjonslederne til å ta de vanskelige avgjørelsene. Misjonslederne ivaretok de ver-

nende verdier som helse, miljø og sikkerhet gjennom å bruke arbeidsmiljølov og krisehåndteringsplaner. Samtidig kom avgjørelsene på basis av dette i konflikt med flere av misjonærenes personlige verdier og rolleforståelse, og deres fokus på de skapte verdiene. Dette ble antakeligvis det vanskeligste feltet i forhold til spørsmålet om evakuering. Det var diskusjon om de skapte verdiene, i denne sammenheng immaterielle verdier som menighet, diakoni og evangelisering, var truet, og om misjonsorganisasjonene og misjonærene mistet tillit lokalt ved å evakuere. Denne diskusjonen fikk hovedfokus i lokallet hos misjonærene (M3, M4) og i media (Morken 2011b; Sjølie 2011a). I følge tre av fire misjonsledelser ble ikke symboleffekten ved evakuering vesentlig vektet i interne drøftinger om evakueringsavgjørelse.

Undersøkelsen viser at flere misjonærer kom i en indre konflikt og eksistensiell krise når det gjaldt rolleforståelsen av å være pastoral leder og å være ansatt. I tillegg bar de med seg kulturelle normer og preferanser som norske, og arbeider over flere år i japansk kontekst med andre verdier og normer. Dermed kan det se ut til at de verdimesige forventningene som ligger i rollen som ansatt og rollen som pastoral leder blir ytterligere komplisert ved to sett av kulturelle forventninger: norske og japanske. Disse ulike diskursene fordrer ulike forventninger og verdsett. Når ulike diskurser står i konflikt med hverandre opplever man indre konflikt eller dilemma (Rokeach i Deth & Scarbrough 1995: 36). Av dette kan forskningen konkludere med at flere misjonærer opplevde eksistensielle og verdilade-



Figur 1: Verdiladede diskurskonflikter for misjonærer

de diskurskonflikter i minst to dimensjoner. I oppfølgingen av misjonærer i liknende kriser kan det være verdt å merke seg denne verdikonflikten.

I tillegg til kulturelle diskurser og rolediskursene, spilte andre tungtveiende faktorer inn: familiære hensyn, den usikre situasjonen knyttet til strålingsfaren, den indre motiverte kallsopplevelse i kombinasjon med et ytre behov for åndelig og diakonalt lederskap. Undersøkelsen bekrefter at interne verdikonflikter ikke ble ytterligere forsterket av familiære verdier, men hensyn til egen familie i stedet gjorde det enklere å forholde seg til en avgjørelse om evakuering.

Undersøkelsen viser i tillegg til figuren ovenfor flere trekk som kan være nyttig å merke seg: Misjonærrollen tolkes forskjellig både av misjonærer og misjonsorganisasjoner, og kanskje i samarbeidskirker lokalt. Undersøkelsen tyder på at misjonsorganisasjoner tillegger misjonærrollen ulikt innhold og ulike forventninger. Også blant misjonærene var det ulike syn på egen rolle som misjonær, både innad i organisasjonene og mellom ansatte i forskjellige organisasjoner. Dette er et felt som har vært forsket på i flere studier, og som er viktig å forske videre på. I gjennomgangen av forskning til studien, viste STAMI-rapporten at uklare roller var en av flere faktorer som forsterket stressreaksjoner i kriser (Skogstad et al. 2011). Avklaringsrunder rundt rolleforventninger, der både misjonsledelsen, misjonæren og den lokale kirken er med, kan med fordel innføres. Misjonsledelsene kan med fordel trekke veksler på forskning på ledelse av kunnskapsmedarbeidere i myndiggjøringen av misjonærene i krevende situasjoner.

Krisehåndteringsplaner og misjonærinstruksjoner bør tydeliggjøre ansvarsfordeling ved kriser, og samtaler om dette er naturlig å innlemme i ansettelsesfasen og i medarbeidersamtaler. Likeledes bør oppfølging av misjonærene under og etter kriser være høyt prioritert i organisasjonene. God oppfølgingen av medarbeidere etter kriser som dette er både en investering i enkeltpersonenes velferd, og en investering i organisasjonen. Intervjuene til denne studien ble tatt ett år etter katastrofen. Likevel kom det fram at enkelte fremdeles måtte bruke medikamenter for å sove. Andre synes det var vanskelig å snakke med kolleger eller med naboer lokalt om evakueringen fordi de

kjente seg som svikere. Informasjonen som kom opp i forhold til lojalitet og troverdighet, viste det var et skambelagt tema for misjonærene.

Det var liten grad av samarbeid eller konsultasjoner organisasjonene i mellom i beslutningsfasen. Dette kan ha sammenheng med at tre av de åtte aktørene i Japan er større enheter, mens de andre fem organisasjonene bare har et fåtall misjonærer i landet. I tillegg fører organisasjonene ulike typer beslutningsprosesser. Samtidig viste undersøkelsen at det var en belastning for misjonærene at organisasjonene valgte så ulike strategier.

Litteraturliste

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. (2010). Values in Professional Practice: Towards a Critical Reflection Methodology. *Journal of Business Ethics* (04.07).
- Aarset, M. F., Liden, H. & Seland, I. (2008). *Ungdom med innvandrerbakgrunn. Verdier, normdannelse og livsvalg*: Institutt for Samfunnsforskning.
- Askeland, H. (2012). Menigheten som organisasjon og trossamfunn. Organisasjonsteoretiske grunnperspektiver I: E. Birkedal, Heggstad, H., S., Turid L. (red.), *Menighetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: IKO - forlag.
- Banks, A. M. (2011). *Missionaries grapple with leaving Japan*. Hentet 26.03 2011 fra http://blog.christianitytoday.com/ctliveblog/archives/2011/03/missionaries_gr.html.
- Barstad, S. o. R., Roar (15.03. 2011). Kina starter masseevakuering. *Aftenposten*. Hentet 20.10.11 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/article4061672.ece>.
- Brown, M. E. a. T., L. K (2003). Is values-based leadership ethical leadership? I: S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (red.), *Emerging perspectives on values in organizations* (s. x, 226 s.). Greenwich, Conn.: Information Age Pub.
- Deth, J. W. v. & Scarbrough, E. (1995). *The Impact of values* (bd. Vol. 4). Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*: HarperBusiness.
- Fredriksen, T. F. (11.03. 2011). - Verste jeg har opplevd. *TA*. Hen-

- tet 25.11.11 fra <http://www.ta.no/nyheter/article5524303.ece>.
- Gjesdal, F. C. (16.03. (oppdatert 12.10.) 2011). Misjonærer nekter å reise fra Japan. *Aftenposten*. Hentet 20.03.12 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/article4063017.ece#.T0zTBPEf5M8>.
- Hales, C. (1999). Why do Managers Do What They Do? *British Journal of Management*, 10, 335 - 350.
- Hales, C. (2007). *Varieties of capitalism, uniformities of management? Bringing managerial work back in*. Paper presented at the 22nd Annual Employment Research Unit Conference, Cardiff Business School.
- Harris, M. (1995). The Organization of Religious Congregations: Tackling the Issues. *Nonprofit Management & Leadership*, 5(3, Spring 1995).
- Heggheim, S., Tunnål - Larsen, Johanne (15.03. 2011). Moralsk dilemma for misjonærer. Hentet 20.12.11 fra <http://nrk.no/nyheter/distrikt/sorlandet/1.7550228>.
- Holland, T. E. (15.03. 2011). Flykter fra Tokyo. *TA*. Hentet 25.11.11 fra <http://www.ta.no/nyheter/article5528777.ece>.
- Hustadnes, H. (15.03. 2011). Misjonærer rømmer Japan - men Orlaug Blir. *Dagbladet*. Hentet 15.09.11 fra <http://www.dagbladet.no/2011/03/15/nyheter/utenriks/japan/jordskjelv/tsunami/15819037/>.
- Irvine, J. a. D. P. A. (2006). Traumatic Stress in a Missionary Population: Dimensions and Impact. *Journal of Psychology and Theology*, 34(4), 327 - 336.
- Kierkegaard, S. (1843). *Journalen*, 176.
- Kim, M.-S. (2002). *Non-Western Perspectives on Human Communication*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kulturdepartementet (1990, endret 2004). Tjenesteordning for menighetsprester. I K.-o. kirkedepartementet.
- Land, V. (18.03.11). Beordres hjem. *Vårt Land*.
- Larsen, S. K. m. (15.03. (oppdatert 16.03) 2011). Katastrofen nærmer seg "Tsjernobyl - nivå". *VG*. Hentet 29.03.11 fra <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/jordskjelv-i-japan/artikkel.php?artid=10082830>.
- Lines, R. (2007). Klokt lederskap = verdibasert lederskap. *Silhuetten, Norges Handelshøyskoles Alumnimagasin*, 23(2), 16 - 19.

- Miersma, P. (1993). Understanding Missionary Stress from the Perspectives of a Combat-Related Stress Theory. *The Journal of Psychology and Theology*, 21(1), 93-101.
- Mori, A. S. (2011). In the right place at the right time. *Japan Harvest*, 62(4).
- Morken, J. (16.03. 2011a). NLM kallar heim – utsendingar vil bli. *Vårt Land*. Hentet 10.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/nlm-kallar-heim-utsendingar-vil-bli/>.
- Morken, J. (17.03. 2011b). - NMS-evakuering undergraver misjonærenes arbeid i Japan. *Vårt Land*. Hentet 11.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/article120936.zrm>.
- Morken, J. (15.03. 2011c). NMS og Frikirken evakuerer misjonærene sine fra Japan. *Vårt Land*. Hentet 09.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/article120566.zrm>.
- Norheim, A. D. (14.03. 2011a). Misjonær åpner kirken for ofre. *Vårt Land*. Hentet 31.03.12 fra <http://www.vl.no/kristenliv/misjon-er-apner-kirken-for-ofre/>.
- Norheim, A. D. (17.03. (oppdatert 18.03.) 2011b). Misjonærer glad for å bli tvangsevakuert. *Vårt Land*. Hentet 15.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/misjon-er-glad-for-a-bli-tvangsevakuerte/>.
- Norheim, A. D. (15.03. (oppdatert 16.03.) 2011c). Norsk misjonær vil ikke forlate Japan. *Vårt Land*. Hentet 11.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/article120615.zrm>.
- Norheim, A. D. (16.03. 2011d). Når de er i nød kan vi ikke svikte. *Vårt Land*. Hentet 11.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/-nar-de-er-i-nod-kan-vi-ikke-svikte/>.
- NRK (2011). Nordmenn ut av Japan. I H.-T. Bjerkås, *NRK nyheter*.
- NTB (16.03.11 2011). UD: - Uaktuelt å evakuere Japan - nordmenn. VG. Hentet 18.11.12 fra <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/jordskjelv-i-japan/artikkel.php?artid=10082927>.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R. & Wrightsman, L. S. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego, Calif.: Academic Press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Sandø, T. (15.03. 2011). Journalister, misjonærer og studenter evakuerer. *Stavanger Aftenblad*. Hentet 18.09.11 fra <http://>

www.aftenbladet.no/utenriks/Journalister-misjonrer-og-student-er-evakuerer-1841460.html.

- Schiager Topland, A. M. (2012). *Should they stay or should they go*. Diakonhjemmet Høyskole, Institutt for diakoni og ledelse, Oslo.
- Sjølie, M. (18.03.2011a). 'Misjonen kan bli skadelidende'. *Vårt Land*.
- Sjølie, M. (11.03. 2011b). - Uhyggelig da bibeltrykkeriet ble rammet. *Vårt Land*. Hentet 20.10.11 fra [http://www.vl.no/verden/-uhyggelig-da-bibeltrykkeriet-ble-rammet/](http://www.vl.no/verden/-uhyggelig-da-bibeltrykkeriet-ble-rammet-/).
- Skogstad, M., Skorstad, M., Lie, A., Conradi, H. S. & Lau, B. (2011). Posttraumatisk Stresslidelse (PTSD) og arbeidslivet. *STAMI - rapport*, 12(3).
- Statens strålevern (2011). *Uttalelse fra Kriseutvalget for atomberedskap*. Hentet 15.03 2011 fra http://www.nrpa.no/eway/default.aspx?pid=239&trg=Center_6261&LeftMiddle_6254=6262:0:27,4829:1:0:0:::0:0&Center_6261=6312:88409::0:6281:1:::0:0.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Triandis, H. C. & Suh, E. M. (2002). CULTURAL INFLUENCES ON PERSONALITY. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 133.
- Vie, O. E. (2008). In search of influence – Leading knowledge workers with care. Paper at NEON-dagene 2008, 25th – 27th November 2008, Tromsø, Norway. *NEON - dagene 2008*. Tromsø, Norway.
- Våge, E. F. (15.03. 2011). Blir igjen for å hjelpe. Hentet 10.01.12 fra <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/hordaland/1.7549642>.
- Wenstøp & Seip, K. L. (2009). *Verdier og valg: verdibasert beslutningsanalyse i praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Wenstøp, F. & Koppang, H. (2009). On operations research and value conflicts *OMEGA*, 37, 1109 – 1120.

Anne Mari Schiager Topland (f. 1971) tok mastergraden i Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole våren 2012, og har fra tidligere mellomfag i kristendom (MF, 1994) og nordisk (UiA, 1999) samt grunnfag i japansk (UiO, 1999) og misjonærforberedende studier (MHS, 1994). Relevant yrkeserfaring: misjonær i Japan (1995-2004), lærer og inspektør ved Bibelskolen i Grimstad (2005-).

**Be brought home safely or be staying
as leader in uncertain times?**

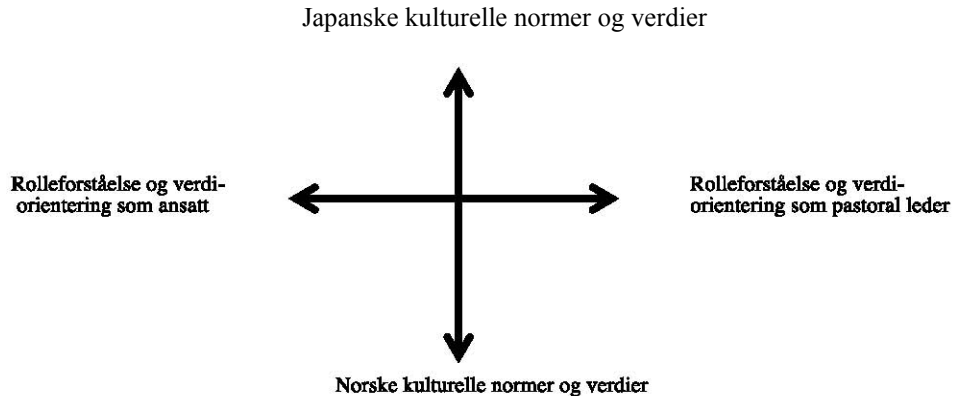
– Values in conflict concerning evacuation of missionaries

The article focuses on value-conflicts missionary agencies and missionaries met as the triple catastrophe of earthquake, tsunami and nuclear uncertainty hit Japan in March 2011. Leaders at a senior level at the Norwegian missionary agencies as well as the missionaries as leaders at an intermediate level locally in the Japanese church context, wanted to act responsible in the crisis. The article shows how the dilemma of whether to bring missionaries safely home, or let them stay as leaders in the local churches in the uncertain times were perceived differently in the agencies, and also among the missionaries. Safety, managerial, religious and existential issues were central to the dilemma. The article also raises questions about how the missionary-role is understood and whether that is debated in the missionary agencies and locally.

ERRATUM

Dessverre falt noe av teksten til fig. 1 på side 16 bort i den trykte utgaven.

Her følger riktig figur:



Figur 1: Verdiladete diskurskonflikter for misjonærer