
Should they stay or should they go?

En studie av
verdier i konflikt i
beslutningstagningen
vedrørende
evakuering av
misjonærer
fra Japan, mars 2011

Anne Mari Schiager Topland

L41 Masteroppgave i
Verdibasert Ledelse,
kull 2009
Diakonhjemmet Høgskole

Veileder:
professor dr philos Harald Askeland

Antall ord: 25 780

Dato: 02.05.2012

Sammendrag

Formålet med studien er å forstå verdiers betydning for kompleksiteten rundt beslutningstagningen om eventuell evakuering av misjonærer i Japan etter katastrofen i Japan 11. mars 2011. Studien omhandler ledelse på overordnet- og mellomledernivå i misjonsorganisasjoner. Avgjørelsene måtte bli 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 for menighetene i en usikker tid, eller om de skulle bli evakuert i sikkerhet.

Problemstillingen er: Hvilke verdier stod i konflikt for misjonærer og misjonsorganisasjoner i forbindelse med evakuering etter atomkatastrofen i Japan mars 2011, og hvordan ble beslutningene i forhold til evakuering tatt? Hvilke verdier reflekteres i beslutningsprosessene?

Den teoretiske tilnærmingen forskningen bygger på, tar utgangspunkt i verditeorier, beslutningsteorier, ledelses- og organisasjonsteorier, og studien bygger på kulturelt og religiøst relevant forskning.

På bakgrunn for ønsket om å forstå fenomenet, og variasjonen av hensyn som stod i konflikt, ble artikler og 11 intervjuer analysert kvalitativt. Ledere for misjonsorganisasjoner og misjonærer som var i Japan på den tiden ble intervjuet.

Undersøkelsen indikerer at sikkerhet, ansvarlighet, troverdighet, lojalitet og autonomi var verdier som i beslutningsprosessene ble tolket og vektet ulikt. Sentralleddet tok avgjørelser hovedsakelig basert på verdier forankret i personalansvar eller organisasjonsidentitet. Lokalleddet tillot verdier knyttet til utøvelse av religiøs ledelse størst vekt. Misjonærene opplevde i tillegg til sikkerhetsmessig usikkerhet for egen og familiens helse, en verdikonflikt mellom rollene religiøs leder og ansatt, og mellom norske og japanske kulturelle verdier.

Resultatene er drøftet og mulige tiltak basert på undersøkelsen er presentert. Studiens begrensninger og forslag til videre forskning er presentert.

English summary

The purpose of the study is to understand the role that values play in decision-making processes, with special reference to value conflicts in deciding whether or not to evacuate Norwegian missionaries from Japan, where the nuclear disaster hit in March 2011. It focuses on the points of view of management at a senior level, *mission agency leaders*, and intermediate level *missionaries* as they made decisions in a complex and stressful situation. Safety, managerial, religious and existential issues were central to the dilemma whether the missionaries should remain as leaders of the churches in an uncertain time, or be evacuated to safety.

Questions addressed in the study are: What values were in conflict for missionaries and mission agencies tasked with decision-making of whether to evacuate missionaries or not because of the nuclear disaster in Japan in March 2011, and what decision-making processes were involved? Which values do the processes reflect?

The theoretical approach of the study is based on value theory, decision theory, management and organization theories. The study is also based on culturally and religiously relevant studies.

To understand the phenomenon and the variety of considerations that were in conflict, document studies and eleven interviews were analyzed qualitatively. Leaders of the missionary agencies and missionaries who were in Japan at that time were interviewed.

The survey indicates that values as safety, responsibility, trustworthiness, loyalty and autonomy were differently understood in the decision-making process. Decisions at a senior level were mostly characterized by values in connection to human resource and organizational identity. At the intermediate-level, values related more to the exercise of religious leadership. Missionaries experienced a value conflict between being a religious leader and being an employee, in addition to safety issues. They also experienced value conflicts between Norwegian and Japanese cultural values.

The results are discussed and possible actions are presented based on the survey. The study's limitations and suggestions for further research are presented.

Takk!

Å være student midt i livet, hverdagslivet og arbeidslivet, er å anbefale. Jeg har virkelig satt pris på disse månedene i forskerrollen, og på studiet som helhet. Menneskene jeg har møtt gjennom studieforløpet, og gjennom intervjuene i denne oppgaven, har utfordret meg som menneske og mine tanker om ledelse. Masterstudiet har åpnet dører til nye områder jeg er blitt nysgjerrig på og har lyst til å fundere videre på.

Først og fremst vil jeg rette en takk til de 7 misjonærene og 4 misjonslederne som lot seg intervju i forskningen, og på den måten gav meg et større innblikk ikke bare i evakueringstematikken, men også i utfordringer ved det å lede og bli ledet i menneskelig og åndelig forstand. Takk for ærlighet og troverdig.

Helt spesielt vil jeg takke veileder for forskningen, Harald Askeland, som trodde på prosjektet og gav innspill av teoretisk og metodisk art som var helt grunnleggende for undersøkelsen. Jeg vil også takke gruppeveileder Olav-Helge Angell som med sine nøyaktige og kritiske bemerkninger fikk meg til å gå noen ekstra runder med teorien. Kristin Fjelde Tjelle og Øyvind Eide ved Misjonshøgskolen og Albert W. Hickman ved Gordon-Conwell Theological Seminary bidro med gode tips til misjonærrelatert forskning.

Takk kjære familie som har gitt meg tid og rom til å reise bort på studieuker til Oslo og som har oppmuntret meg underveis med heiarop og interesserte spørsmål når jeg har arbeidet med oppgaven hjemme. Og takk til gode venner som har bidratt med dype samtaler, faglige innspill, overnatting, god mat og støtte disse studieårene.

Grimstad, 01.05.12

Anne Mari Schiager Topland

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	6
1.1	Katastrofen i Japan mars 2011 og diskusjonen rundt evakuering av misjonærer	6
1.2	Problemformulering.....	7
1.2.1	Hva skal forskningen bidra til?.....	7
1.2.2	Problemstilling.....	8
2	Teori og forskningsstatus	9
2.1	Organisasjon	9
2.2	Ledelse.....	11
2.2.1	Religiøs ledelse; særtrekk ved misjonæren som åndelig leder.....	11
2.2.2	Misjonærer som kunnskapsmedarbeidere	12
2.3	Beslutningsteori	13
2.3.1	Rasjonelle beslutningsmodeller; <i>maximizing</i> eller <i>satisfaction</i>	13
2.3.2	Beslutningsmodell basert på identitet og regler.	14
2.3.3	Garbage-can beslutningsmodell	15
2.3.4	Politisk beslutnings modell	15
2.3.5	Oversikt over beslutningsmodellene	16
2.4	Verdier – hva er det og hvordan kan de utledes?	17
2.4.1	Verdier “in action” og “for action”	19
2.4.2	Verdier i grupper eller hierarkier, verdiorientering.....	19
2.4.4	Kan man utlede verdier av adferd eller beslutninger?.....	22
2.5	Forskningsstatus	22
2.5.1	Historisk forskning på misjonærer og evakuering	25
2.5.2	Forskning på misjonærer i krisesituasjoner.....	26
2.6	Oppsummering teori og forskningsstatus	27
3	Forskningsopplegg	29
3.1	Dokumentstudie.....	30
3.1.1	Fordeler og ulemper ved å bruke avisintervjuer.....	30
3.1.2	Dokumentanalyse som springbrett til intervjuene.....	31
3.2	De kvalitative intervjuene.....	31
3.2.1	Utvalget av intervjupersoner	32
3.2.2	Informasjon i forkant av intervju og anonymitet	32
3.2.3.	Gjennomføringen av intervjuene.....	33
3.3	Grounded theory som analyseverktøy	34
3.4	Forskningsetiske hensyn.....	35
3.4.1	Forsker i egen organisasjon.....	36

3.4.2	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	37
3.5	Oppsummering	37
4 og 5	Funn, analyse og drøfting	39
4.1	Katastrofeforløpet	39
4.2	Beslutningsforløpet i 4 av misjonsorganisasjonene.....	41
4.2.1	EOM - Evangelisk Orientmisjon.....	41
4.2.2	NLM - Norsk Luthersk Misjonssamband.....	43
4.2.3	NMS - Det Norske Misjonsselskap	45
4.2.4	PYM - De norske Pinsemenigheters Ytremisjon	46
4.2.5	Oversikt over alle norske misjonærer i Japan mars 2011.....	49
4.3	Beslutningsforløpene sett i lys av beslutningsmodeller	49
4.4	Hvilke verdier reflekterer disse beslutningsprosessene?	53
5	Hvilke verdier stod på spill for misjonærer og misjonsorganisasjoner?	56
5.1	Sikkerhet på spill	56
5.2	Ansvarlighet på spill	59
5.2.1	Personalansvar – sentralledelsen	59
5.2.2	Misjonærer opplever seg ansvarlige når de blir hos menigheten i krisetider.....	64
5.3	Troverdighet på spill.....	67
5.4	Lojalitet på spill	69
5.5	Autonomi, en fordel eller utfordring?.....	71
5.6	Oppsummerende drøfting av hovedfunnene.....	73
6	Konklusjon	79
7	Vedlegg:	81
	Vedlegg 1	82
	Vedlegg 2	84
	Vedlegg 3	85
	Vedlegg 4	86
	Vedlegg 5	87
8	Referanseliste	89

1 Innledning

I krisesituasjoner må beslutninger tas i løpet av kort tid. Dette kan få fram noen av grunnverdiene vi bygger på som enkeltindivider og som organisasjoner, fordi vi handler mer intuitivt da enn når vi har god tid til overveielser og diskusjoner. I denne studien undersøkes beslutninger tatt i krisesituasjoner i ideelle og verdibaserte organisasjoner når viktige hensyn står i konflikt og man må handle under press av tid og situasjonens alvorlighetsgrad. Fokus for forskningen er diskusjonen rundt evakuering av norske misjonærer etter atomkatastrofen i Japan 11. mars i 2011. Det siste 10-året har det også vært andre alvorlige situasjoner der evakuering av misjonærer har blitt tematisert, blant annet på Elfenbenskysten, i Kongo og i Mali. På grunn av oppgavens omfang gjøres ikke en sammenliknende studie fra flere land, men i kapittelet om teori og forskningsstatus vil relevant forskningsmateriale bli brakt inn. Misjonsorganisasjonenes religiøse og kallsmessige sider er et vesentlig interessefelt for denne forskningen. Derfor vektlegges forskning som omhandler religiøs ledelses normative føringer. Samtidig vil relevant forskning om verdikonflikter, beslutningsfaser og evakuering i kriser generelt, også få betydning for analysen.

1.1 Katastrofen i Japan mars 2011 og diskusjonen rundt evakuering av misjonærer

Da Japan ble rystet av historiens største jordskjelv med etterfølgende tsunami og overhengende atomkatastrofe i mars 2011, ble norske studenter, journalister og næringslivsansatte evakuert raskt, mens det var større diskusjon om eventuell evakuering av misjonærer. Misjonsorganisasjoner og enkeltmisjonærer valgte ulik strategi (Morken 2011c). I denne studien ønsker jeg å se nærmere på hvorfor beslutninger om evakuering var et område for diskusjon, og hvilke verdier som eventuelt stod på spill i dilemmaet misjonsorganisasjoner og misjonærer ble satt over for i løpet av de første dagene etter katastrofen. Skulle misjonærene bli bragt i sikkerhet, eller skulle de bli værende som ledere i en usikker tid? I løpet av få dager måtte avgjørelser bli tatt. Hensyn ble satt opp mot hverandre og misjonsorganisasjonene og enkeltmisjonærer valgte ulik strategi.

Målet er ikke å svare entydig på tittelen “Should they stay or should they go?”, eller å rangere beslutningene som ble tatt, men å forstå bakgrunnen for dem. Dette kan gjøre oss bedre rustet ved senere vanskelige verdikonflikter i misjonsarbeidet.

1.2 Problemformulering

I utgangspunktet kan det virke innlysende at når en katastrofe inntreffer, må man komme seg i sikkerhet. Ansvarlige arbeidsgivere må sørge for at de ansatte blir ivaretatt, og evakuering er nærliggende. Det som gjør denne situasjonen ekstra interessant, er at mens journalister, studenter og næringslivsansatte raskt ble evakuert, var ikke evakuering en selvfølge i misjonsorganisasjonene. Det er interessant å se om dette har sammenheng med organisasjonenes egenart som ideelle og religiøse og med misjonærenes selvforståelse.

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. 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. I etterkant gav media både gitt ros til dem som reagerte hurtig og fikk misjonærene evakuert raskt, samtidig som også misjonærer som ble værende i de rammede områdene fikk honnør. Samtidig ble kritiske spørsmål stilt om misjonen undergravde sin integritet ved å ta hjem misjonærene fra et land i krise som kunne ha behov for stabile ledere.

1.2.1 Hva skal forskningen bidra til?

Det er ønskelig at denne forskningen skal bidra til økt innsikt for å forklare og forstå dette fenomenet. Aktuelle spørsmål som ligger til grunn for forskningen er: Hvilke verdier opplevde misjonærer og misjonsledere var vesentlige, og eventuelt stod i konflikt med hverandre i beslutningene om evakuering eller ikke? Hvordan ble beslutningene tatt? Hvilke prosedyrer og råd fulgte misjonsorganisasjonene? Hvilke hensyn ble tungtveiende og hvilke mulige verdier kan ha ligget til grunn for beslutninger. Hva kan vi lære om ledelse/religiøs ledelse og beslutningstagning i svært vanskelige situasjoner? Denne studien vil også omhandle ledelse på to plan: overordnet ledelse i Norge, og mellomledelse i Japan der man er menighetsleder lokalt.

Forskningen har som målsetning å gi større innsikt i den krevende situasjonen beslutningstagningen i denne krisen var, både på ledersiden og på den utøvende misjonærens side, og gi et grunnlag for en oversikt over misjonsorganisasjonenes prosedyrer og

argumentasjon ved evakuering. På den måten kan forskningen bidra til økt forståelse for kompleksiteten ved liknende situasjoner, og på den måten utruste organisasjoner til å ivareta misjonæren på en god måte. Denne refleksjonen kan virke bevisstgjørende og influerende for handling videre. Som Kierkegaard sier: Livet kan bare forstås baklengs, men det må leves forlengs.

1.2.2 Problemstilling

Hvilke verdier stod i konflikt for misjonærer og misjonsorganisasjoner i forbindelse med evakuering etter atomkatastrofen i Japan mars 2011, og hvordan ble beslutningene i forhold til evakuering tatt? Hvilke verdier reflekteres i beslutningsprosessene?

2 Teori og forskningsstatus

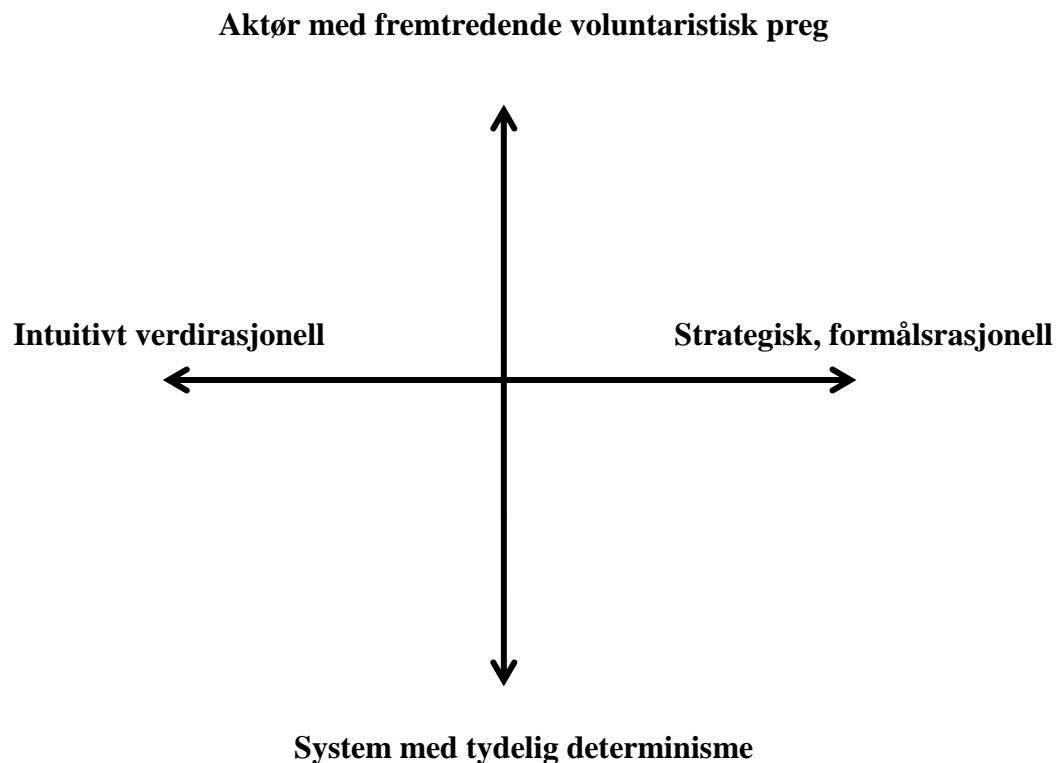
Det faglige prosjektet i denne forskningen er å få innsikt i hvilke verdier som stod i konflikt, og forstå beslutningsforløpet på bakgrunn av beslutningsteorier og verdiorientering. Før jeg starter forskningen trenger jeg å få pusset brillene jeg ser på stoffet med. Teori betyr “synsett” og er en forenkling av virkeligheten der enkelte deler blir framhevet og andre trer i bakgrunnen. De sentrale begrepene i problemstillingen er verdier i konflikt og beslutninger. Samtidig berører forskningen organisasjon og ledelse. Misjonsorganisasjoner har vært gjenstand for ulik type forskning, men i hovedsak er forskningen på avgjørelser rundt katastrofer, evakuering og misjonærs håndtering gjort innenfor psykologiske studier eller historisk deskriptiv forskning. Forskingen på beslutningstagning ut ifra organisasjonsperspektiver, beslutningsteorier og verditeorier er omfattende, og i gjennomgangen av forskningsstatus vil det bli gjort rede for deler av dette forskningsområdet. Tidligere forskning på evakuering generelt og misjonærer spesielt, og teori om kulturelle implikasjoner for ledelse er også relevant for studien.

Først presenteres relevant teori om organisasjon, ledelse og beslutningsteorier. Det vil bli gjort en drøfting om verdier kan bli utledet fra handling og uttalelser, og perspektiver fra kulturteorier blir presentert. Siden vil relevante momenter fra forskning på feltene evakuering og katastrofer, religiøs ledelse og misjonærrelatert forskning bli gjort rede for.

2.1 Organisasjon

Organisasjoner er ikke fysiske størrelser vi kan se eller ta på, men vi forstår dem som «grupper eller et kollektiv av individer som samhandler på en koordinert måte for å realisere bestemte mål eller oppgaver» (Askeland 2012: 117). Det kan være ulik grad av individuelle og kollektive preg på organisasjonene. Noen organisasjoner er preget av at klare mål må følges og at det er en klar forståelse av hvordan man når disse målene, mens andre organisasjoner er særpreget ved at individers interesser og verdier kan være forskjellige og at organisasjonens mål og premisser dermed er et forhandlingsområde (Askeland 2012: 117). Askeland peker på to dimensjoner man kan forstå organisasjoner ut i fra. Organisasjonen kan bli forstått som et system med tydelig determinisme eller som en assosiasjon av aktører der det voluntaristiske perspektivet er framtreddende (Askeland 2012: 119). Den andre

dimensjonen vi kan forstå organisasjoner ut ifra, er om de er strategisk, formålsrasjonelle eller intuitivt verdirasjonelle (Askeland 2012: 120).



Figur 1: To dimensjoner for å forstå organisasjoner, tegnet ut ifra Askelands artikkel

Organisasjoner er ikke knyttet til fysiske bygg og strukturer, men til menneskelig samhandling og strukturer av mer eller mindre formell art. I samhandling mellom mennesker er kultur et vesentlig aspekt. Det utvikler seg over tid en organisasjonskultur der en type atferd, holdninger, normer og verdier som innenfor kulturen oppfattes som mer passende enn andre (Strand 2007: 183 - 185).

Religiøse organisasjoner har enkelte særpreg. Interessant for denne studien er det at de er stiftet og organisert for å nå åndelige og trosfylte moralske mål, de kjennetegnes av sterkt verdipreg, og flere av disse verdiene blir forstått som guddommelige (Harris 1995).

2.2 Ledelse

Ledelse i og av organisasjoner har mange aspekt. Ledelse kan forståes som «påverknad personar i mellom, utøvd i ein situasjon der ein gjennom kommunikasjonsprosessen prøver å oppnå eitt eller fleire spesifikke mål» (Tannenbaum & Schmidt i Angell 2010:1) eller funksjon knyttet til spesifikke mandat eller eventuelt stillinger i organisasjonen. Ledelse handler dermed om sosiale prosesser, men også om å gi retning, ved å styre og mobilisere, kontrollere og inspirere (Askeland 2010). På den ene siden innebærer det å ha makt og ta avgjørelser som får konsekvenser for andre, og på den andre siden å lede gjennom andre. I oppgaven er det relevant å se på ledelse knyttet til ansatte i ledelsesfunksjoner, og ikke ledelse som fenomen.

Oppbygning og rasjonalitetsforståelsen er to av dimensjoner organisasjoner kan forstås ut i fra, ifølge Askeland. På bakgrunn av dette, kan man forstå organisasjoners og lederes problemløsning og beslutninger på aksene analyserende (i forhold til måloppnåelse) og fortolkende (forhandlende) (Askeland 2012).

Et vesentlig element i ledelse er ansvarlighet overfor sitt område. «Amidst considerable diversity in definitions of the managerial job, one characteristic persistently recurs: responsibility.» (Hales 1999: 342)

Managers are agents designated as 'responsible' for the processes and performance (i.e. what is done and what is achieved) of a particular bounded area of work activity and, crucially, 'responsible' for the efforts and performance of those engaged in that work. (...) managers are also held accountable – answerable to others for what has (or has not) happened and what has (or has not) been achieved (Hales 2007: 22)

Hales omtaler i denne artikkelen en leders ansvar for sitt område, i forhold til produksjon og de økonomiske perspektivene. Jeg mener at vi kan overføre koblingen mellom ansvar (responsibility) og å bli stilt til ansvar (accountability) for hva som skjer i det området man leder også til personaladministrasjon, og til religiøs ledelse lokalt i menigheter.

2.2.1 Religiøs ledelse; særtrekk ved misjonæren som åndelig leder

Det er av interesse for denne studien å se på hvilke normative fordringer det ligger i å være misjonær og dermed leder i religiøs sammenheng. Noen av misjonærene er også

prester/pastorer. Harris peker på at pastorrollen ikke har noen parallell i lederroller i andre organisasjoner (Harris 1995). Man regner med en guddommelig inngripen gjennom ordinasjon av presten/pastoren, og ved innsettelse av andre kirkelige tjenester som diakon og misjonær. Dermed oppfattes misjonæren som kalt av Gud og mennesker, og utøver åndelig ledelse og organisatorisk ledelse (Harris 1995). Dette kan være elementer i den enkelte misjonærens selvforståelse. «Hyrde» som begrep betegner de sidene ved prestatjenesten som handler om å lede menigheten, sørge for åndelig «føde» og prestatjenestens omsorgsfunksjon. Hyrdebegrepet som religiøst ledelsesbegrep har, som vist i teorikapittelet, bibelsk forankring.

Et sentralt preg i kirkelig ledelse er tjenesteperspektivet forankret i Jesu undervisning og i kirkelige arbeidsinstruksjoner (Kulturdepartementet 1990, endret 2004). Kirkelige ansattes arbeidsutførelse blir definert som tjeneste.

Misjon kommer av ordet *missio* som betyr sendelse. Misjon brukes også synonymt med oppdrag. En misjonær er en utsender fra organisasjonen eller menigheten og av Gud for å fullføre oppdraget som har basis i misjonsbefalingen: Matt 28.19-20 (Bibelselskapet 2011). Misjonsorganisasjoner er definert av oppdraget, og misjonærene er ansatt for å gjøre oppdraget. Samtidig er det også ulik oppfatning av om misjonærene er sendt på oppdrag fra organisasjonen, eller om organisasjonen er misjonærens støtte i utførelsen av sitt oppdrag.

2.2.2 Misjonærer som kunnskapsmedarbeidere

Selvstendige og faglige autonome medarbeidere som får og øker sin kunnskap gjennom utdanning og utøvelse av arbeidet, kalles gjerne kunnskapsmedarbeidere. De kjennetegnes ved at de ofte har større kunnskap om sitt område enn dem som leder dem, og at organisasjonens arbeid er avhengig av denne personknyttede kunnskapen (Drucker 1999). Misjonærer er i høy grad kunnskapsmedarbeidere, både som teologer, lærere eller i omsorgsarbeid. Drucker understreker at kunnskapsmedarbeidere sjeldent opplever seg selv som underordnede, heller som *assosiates* eller partnere. Dette bør få konsekvenser for hvordan man leder dem, påstår Drucker ved å vise likheter ledelse av kunnskapsmedarbeidere har med ledelse av frivillige. En leder risikerer å miste frivillige medarbeidere ved å kontrollere eller dirigere dem, noe som også er en fare ved ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Forskning viser at selvstendige medarbeidere, kunnskapsmedarbeidere, ikke ønsker å bli

detaljstyrt, men bli sett, forstått og støttet (Vie 2008), og at sosiale og kommunikative evner hos ledere var viktigere enn teknisk eller faglig innsikt når de ledet kunnskapsmedarbeidere.

Kunnskapsmedarbeideren øker sin indre motivasjon ved å bli utfordret av organisasjonens mål, at arbeidet har en dypere betydning (Drucker 1999). Nishikawa bruker termen kunnskapsmedarbeidere også om yrkesgrupper som arbeider med omsorg. Til forskjell fra Druckers definisjon av kunnskapsmedarbeidere som ansatte med høy grad av kunnskap ervervet teoretisk gjennom utdanning og oppdatering, påpeker hun at omsorgsmedarbeidere erverver kunnskap gjennom samhandling med klienter (Nishikawa 2011). Misjonærer oppøver i stor grad sin kulturelle kompetanse og forståelse i samhandling med menighet og lokalsamfunn.

2.3 Beslutningsteori

For å forstå beslutningsprosesser i misjonsorganisasjonene kan det være nyttig å gjennomgå beslutningsteorier. Beslutninger er menneskelige og organisatoriske prosesser som handler om å fatte vedtak ved å ta stilling til informasjon og finne løsninger når det oppstår problemer (Lydersen 2003). Beslutningsteorier omhandler disse prosessene, og kan være et effektivt redskap til å forstå organisasjoner. Vi kan avdekke strukturer og forstå maktforhold i organisasjonen. Det finnes ulike teoretiske beslutningsmodeller. Disse modellene er en forenkling av virkeligheten, fremhever vesentlige trekk ved fenomenet, og utelater øvrige ved virkeligheten. March deler beslutningsteorier i to hovedkategorier: beslutninger som bestemmes (decision) på bakgrunn av regelverk, eller beslutninger som velges (choice) ut i fra rasjonell gjennomgang (March & Heath 1994).

2.3.1 Rasjonelle beslutningsmodeller; *maximizing* eller *satisfaction*

Rasjonell beslutningsmodeller har som premiss at valg blir tatt på bakgrunn av forventede konsekvenser og preferanser for valgte konsekvens (March & Heath 1994: 207). Et eksempel er den normative og rasjonelle forklaringstypen som har som premiss at beslutningstaker(ne) har en klar forståelse av alle sider ved situasjonen og kan forutse alle mulige konsekvenser ved ulike alternativer, og kan dermed rasjonelt beslutte det riktige valget. Fokuset er hva vi

“bør” beslutte i en ideell verden (March & Heath 1994). Målet er en maksimering av utfallet. Denne modellen har vært kritisert for å være urealistisk, siden rasjonaliteten er begrenset. Fullstendig oversikt over informasjon, handlingsalternativer og konsekvenser er en sjeldenhet.

En annen mer realistisk rasjonell beslutningsmodell er den administrative beslutningsmodellen, eller en begrenset eller bundet rasjonalitet, som viser hvordan beslutninger faktisk skjer. Modellen bygger på at mennesket har begrenset mulighet til å ta optimale valg, og velger de løsningene som de synes er bra nok, «satisfactory» og som de foretrekker. Simon framsatte denne deskriptive beslutningsteorien med begrunnelsen i at beslutningsmekanismen i virkelige organisasjoner er løselig forbundet, komplekse, delvis desentraliserte og ofte har beslutningstagerne ulike målsetninger (Simon 1964). Mennesket er en begrenset rasjonell beslutningstaker som analyserer situasjonen og forsøker å bestemme mål ved å samle informasjon om noen alternative løsninger, vurdere noen alternativer og konsekvenser (March & Heath 1994). Det første alternativet som gir tilfredsstillende resultater i forhold til målet blir valgt (choise). Målet er ikke maksimalt utbytte for alle parter, men at det er godt nok - satisfactory. Avveieing av hvilke verdier man tillegger vekt, bestemmes på bakgrunn av normer, emosjoner og preferanser for spesifikke konsekvenser. Samlet gir dette føringer og påvirker beslutningen. Det vi kjenner fra tidligere, og som bekrefter våre antagelser danner bakgrunnen for tommelfingerregler. Disse er vanlig for beslutninger i en begrenset og usikker verden.

2.3.2 Beslutningsmodell basert på identitet og regler.

En tredje modell for beslutningstagning legger vekt på prosedyrer, instruksjer og regelverk. Den har blitt kalt den byråkratiske beslutningsmodellen. Regler blir til i en lang rasjonell prosess, og opprettholdt, fortolket og endret over tid, og de har røtter i identitet, verdier og normer (March & Heath 1994). Disse reglene og normene er både de som er skriftlig nedfelt og de som ligger i kulturen i organisasjonen. De kan være så opplagte at både den som tar avgjørelsen og den som observerer dem tar dem for gitt. “Social systems socialize and educate individuals into rules associated with age, gender, and social position identities” (March & Heath 1994: 58) Avgjørelsen blir tatt på bakgrunn av hvem vi er , vår identitet (March & Heath 1994: 101), og grunnlaget for handlingsvalget er det passende, det sosialt aksepterte, «the logic of appropriateness» (March & Heath 1994). Preferansene og identitetene blir

formet i sosiale institusjoner. Hvis verdier er varm lava, er regler den størknede magmaen¹. Reglene ligger til grunn for en verdibasert styring, og normene mobiliserer gjennom hva man opplever at man «bør» (oughtness). Basis for regelutvikling er at lærdom fra tidligere former brukbare identiteter. Normene og reglenes opprinnelse finnes da i verdiene og identiteten til organisasjonen. Når vi forstår det på denne måten, blir ikke regelfølgning det motsatte av verdier, men konsekvent styring etter verdifortolkning utformet som et regelverk, i motsetning til verdibasert ledelse. Regelfølgning handler om hva man finner logisk og adekvat/riktig i situasjonen, basert på historie (March & Heath 1994: 57). Handlingen følger regler som baseres på hva organisasjonens identitet fordrer og hva situasjonen krever (March & Heath 1994: 207). Stabilitet og forutsigbarhet er et mål. Her kan det være lite rom for skjønn og individuell tilpasning. Mulige framtidige konsekvenser får ikke direkte konsekvenser for avgjørelsen.

2.3.3 Garbage-can beslutningsmodell

En fjerde modell er Olsens “garbage can” beslutningsteori, en modell for situasjoner der forvirring og kompleksitet fører til at beslutningsprosesser blir et resultat av en rekke ulike forhold som blandes/møtes mer eller mindre tilfeldig (March & Heath 1994: 180).

Uoversiktlige situasjoner der det er uenighet om målene og hva problemet er, gir ofte begrenset oversikt over alternativer og konsekvenser. Prosessen påvirkes av usikkerhetsfaktorer i omgivelsene. I ytterste konsekvens: Samspillet er viktigere enn beslutningen. Beslutningene består av en strøm av komplekse prosesser, og blir tatt i famlende prosess som beslutningsmuligheter, problemer, løsninger og deltagere dialektisk påvirker. Samtidig vil man også i en garbage-can prosess bruke lærdom fra tidligere handlinger som en av flere grunnlag for avgjørelser som tas.

2.3.4 Politisk beslutnings modell

En forståelse av organisasjoner er at de kan bli

...considered an open political system. The division of work in an organization creates sub-units. These sub-units develop interests based on specialized functions and

¹ Sitat fra H. Askelands forelesning

responsibilities. (...) within such decision-making processes, interest-based demands are made. (Bacharach & Lawler i Samuel 2004: 47)

Dermed kan beslutningsprosesser sees som en politisk prosess der målene preges av klare interesser som også kan være delvis motstridende. Fraksjoner, forhandlinger, konflikter og eskalering i intensitet er ikke uvanlig. En uoversiktlig situasjon fører til uklar og ufullstendig informasjon om mål og midler. Beslutningen som da tas, er ofte et kompromiss mellom ulike interesser og et resultat av tautrekking, forhandlinger, kjøpslåing og koalisjonsbygging (March & Heath 1994).

2.3.5 Oversikt over beslutningsmodellene

På bakgrunn av beslutningsteorien ovenfor har jeg justert en oversikt av Trine Lydersen (Lydersen 2001) og utarbeidet denne tabellen. Strengt rasjonell beslutningsteori er utelatt, på bakgrunn av March argumentasjon om at det er umulig (March & Heath 1994).

Beslutnings-modeller	Rasjonell	Byråkratisk	Garbage Can	Politisk
Beslutninger	Velges	Avgjøres	Blir til i et samspill	Forhandles fram
På basis av	Ønskede preferanser og antatte konsekvenser	Identitet, regler, forutsigbarhet	Prosess mellom ulike interessenter	Konflikt og forhandling
Kjennetegn ved beslutnings-prosessen	Optimalitet, maximizing eller satisfaction	Regler og rutiner	Tilfeldigheter	Kompromiss
Midler	Nok kunnskap	Mangelfull kunnskap	Uklare sammenhenger	Uklar, ufullstendig informasjon
Prosessen	Orden, klarhet	Programmer	Ad - hoc	Eskalering
Ideologi bak modellen	Målrasjonelitet og effektivitet	Administrativ rasjonalitet, stabilitet og forutsigbarhet	Samspill som en verdi i seg selv, antibyråkratisk	Interessehevding og fordeling, ideologi og verdirasjonelitet

Oversikt 1: Beslutningsmodeller

Marchs avsluttende replikk i boken om beslutninger er at det er nærmest umulig å ta riktige beslutninger, fordi mennesker ikke har den hele og store oversikten over alle sider i en sak, og også opptrer inkonsekvent. Men vi kan “profit from an understanding of how decisions happen in order to make them happen better” (March & Heath 1994: 272)

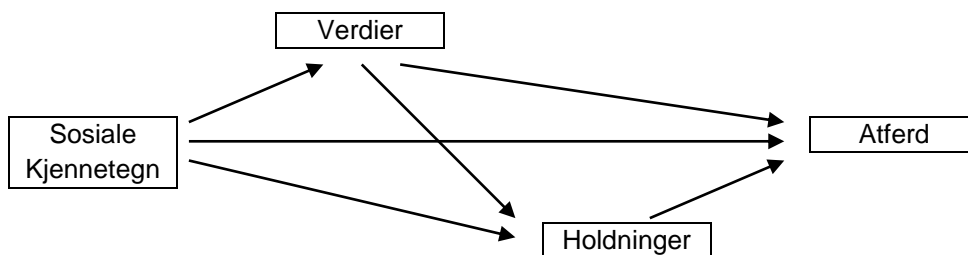
2.4 Verdier – hva er det og hvordan kan de utledes?

Kriterier for beslutningstagning henger nøye sammen med verdier. For å prioritere ulike handlingsalternativer må man relatere sammenligningen til et sett verdier (Jakobsen 1998). De fleste konflikter kan oppfattes som verdikonflikter der kriterier står mot kriterier. De ulike partene ønsker og forventer at ulike kriterier skal bli oppfylt. Det er trolig en sammenheng mellom verdier og handlinger, og denne forskningen baserer seg på at det er mulig å utlede verdier av handling i retrospekt. Før det begrunnes, vil verdier bli satt inn i en teoretisk kontekst.

Semantisk betyr verdi en egenskap som er felles for alle verdifulle ting, som er så viktig for oss at vi hegner om for å bevare det eller kjemper for å oppnå det. Verdi kan både være uttrykk for noe konkret og noe abstrakt. I verdibasert ledelse er det de abstrakte verdiene vi snakker om. Verbet ‘å verdsette’ brukes synonymt med å sette pris på eller evaluere og gradere. Verdier kan også være framspringende uttrykk for våre intensjoner og kommer til syne gjennom språket vårt som mål, idealer og preferanser eller utledes fra handlinger gjennom tolkende og meningsskapende prosesser (Aadland 2010: 461). Verdier er relativt stabile standarder eller kriterier som vi legger til grunn når vi setter mål eller vurderer handlingsalternativer, og kan forstås som dype mønstre internalisert i personen og ligger til grunn for hvordan hun tror hun bør handle (Meglino & Rawlin i Aadland 2010). «Values are considered the origin of action, and may be cultivated as instruments to enhance desired performance, i.e. productivity and efficiency (Aadland 2010: 461). Samtidig må «the missing link» mellom verdier som utløsende for handlinger påpekes. «Det gode som jeg vil, gjør jeg ikke, men det onde som jeg ikke vil, det gjør jeg.» Rom.7.19 (Bibelselskapet 2011). Verdier kan oppstå som produkt av miljøet og kulturen man er i og i forventningene til hva som er legitime og passende (appropriate) verdier. Rokeachs forklarer verdier som instrumentelle eller som endegyldige, og definerer verdier som:

“an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.” (Rokeach 1973: 5).

Ut i fra denne definisjonen ser vi at verdier kan være koblet til holdninger og til sosiale eller personlige preferanser. Norsk Monitors kvantitative verdiforskning bygger på denne forståelsen av verdier (Hellevik 2002: 1)². Hellevik forutsetter at atferden har en sammenheng med holdninger, sosiale kjennetegn og verdier (Hellevik 2002: 11). Holdninger springer ut fra verdsett (Deth & Scarbrough 1995: 26; Hellevik 2002: 2), og sosiale kjennetegn påvirker både verdier og holdninger.



Figur 2: Verdier som mellomliggende variabel i forklaringsmodell for atferd (Hellevik 2002: 12)

Verdienes moralske side påpekes av flere teoretikere: Ravlin&Meglino mener at verdier innehar en “oughtness” og beskriver personlig overbevisning om hvordan vi bør oppføre oss (Brown 2003: 152). Kluckhohn definerer verdier som «conceptions of the desirable» (Deth & Scarbrough 1995: 28). «Values are seen here as conceptions of the desirable which are not directly observable but are evident in moral discourse and relevant to the formulation of attitudes.» (Deth & Scarbrough 1995: 46). Verdier kobles opp til «desirability,» til moralske prinsipper, ideer og dyder, og ikke til «desire» (McLaughlin i Deth & Scarbrough 1995: 26). Kluckhohn viste tidlig i 1960 årene til at krenkelse av eksistensielle verdier kan medføre skyld- og skamfølelse og at man devaluerer seg selv (Kluckhohn i Robinson, Shaver & Wrightsman 1991: 663).

² Artikkelen er hentet fra nett, men den ble også utgitt i K.I. Johannessen og U. Schmidt (red.) (2002) *Verdier – flerfaglige perspektiver*. Trondheim. Tapir Forlag. Side 11-31. Sidetall i bokutgivelsen korresponderer ikke med artikkelens sidetall.

2.4.1 Verdier “in action” og “for action”

Teoretikerne diskuterer om verdier er «descriptions» eller «prescriptions». Vi kan her snakke om to typer abstrakte verdier: de deskriptive verdiene: «in action» og de normative verdiene «for action» (Aadland 1998). Uttalte og bevisste verdier i motsetning til verdier utledet av handling. Aadland skisserer et bilde som forklarer forskjellen: varene du har på handlelista og ønsker å kjøpe (for action), og varene du faktisk la i handlekurven (in action). Deth og Scarbrough mener at verdier ikke kan foreskrive handlingsvalg, men at de er abstrakte prinsipper handlingen skal realisere, som de springer ut ifra og knyttes til (Deth & Scarbrough 1995) som «desirabilities in matters of actions».

Hovedfokus for verdiarbeid i organisasjoner har vært normative uttalte verdier, som prinsipper handlinger skal måles mot (Deth & Scarbrough 1995). Disse verdiene blir besluttet i organisasjonen, er nedfelt i verdidokumenter og strategiplaner. Dette er ideelle, preskriptive verdier som skal mobilisere, styre og evaluere aktivitet/handling.

Semantikken og etikken har bidratt inn i verdiledelsesfaget ved å sette større fokus på de deskriptive verdiene som faktisk kommer til uttrykk gjennom handling, verdier “in action”. Verdier vurderes da som underliggende orienteringer (Deth & Scarbrough 1995: 31). I denne oppgaven vil jeg ha et hovedfokus på deskriptive verdier som kommer til uttrykk i krisesituasjonen og i beslutningsfasen. Gjennom tolking i en refleksiv prosess av mønsteret for holdninger bak handlinger kan det være mulig å se antydninger til verdier som gir utspring til holdningene (Deth & Scarbrough 1995: 40). Samtidig må vi være klar over at flere komponenter enn verdier spiller inn når valg blir tatt. Verdiene er «embedded» i tankemåten vår i hvordan vi snakker og handler, bedømmer, tar avgjørelser holdninger og atferd (Deth & Scarbrough 1995: 31).

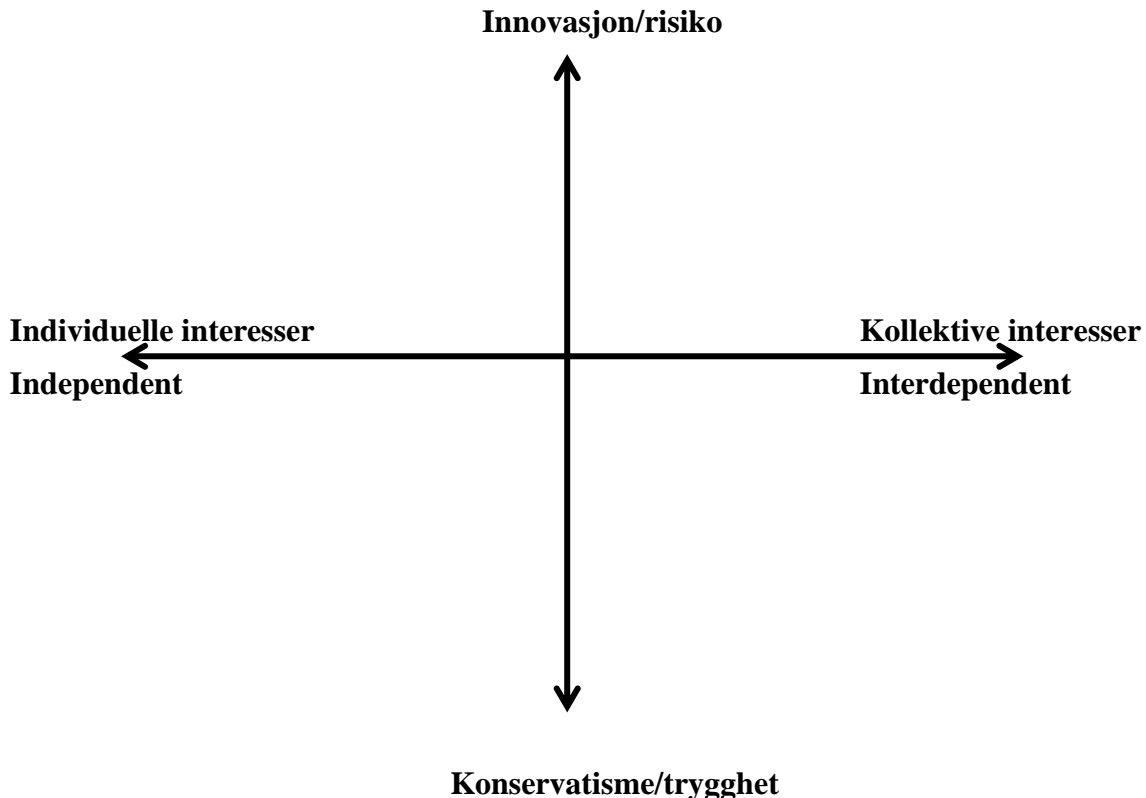
2.4.2 Verdier i grupper eller hierarkier, verdiorientering

Deskriptive verdier som kommer fram “in action” er sjeldent enkeltstående. Schwartz argumenterer for at verdier er forbundet og ordnet i hierarkier og i kategorier mer enn at de får betydning enkeltvis (Brown 2003: 153). Andre bruker “value-clusters” som bilde på hvordan relativt homogene verdier henger sammen i klaser, verdier som sammen uttrykker et større hele. Meningsbærende mønstre av holdninger kalles verdiorienteringer, og har relevans for å

forstå handling. En vesentlig distinksjon i forhold til Rokeachs definisjon er at mennesket beveger seg mellom ulike miljøer, innehar ulike roller og kan ha variasjoner i verdsett i ulike diskurser som familien, arbeidsplass og i fritidsinteresser (Deth & Scarbrough 1995: 36). Dette kan føre til «tension» mellom ulike diskurser.

Man kan betrakte organisasjoner som konfigurasjoner av verdisystemer. Om en begynner å erkjenne at organisasjoner består av grupper med forskjellige verdisystemer, har en dannet basis for å forstå hvilke aspekter ved en beslutning som vil tillegges vekt av disse gruppene og dermed kunne forutsi hvilke reaksjoner ulike beslutningsalternativer vil utløse. (Lines 2007)

Schwartz utviklet og testet sin teori om menneskelige verdier i flere forskningsprosjekter og i mange nasjoner. Han bruker ulike dimensjoner for å dele inn verdiene: den ene dimensjonen beveger seg mellom “self-enhancement”/individuelle interesser og “self-transcendence”/kollektive interesser. Den andre dimensjonen er mellom innovasjon og konservatisme. Dette er verdier orientert mot risk på den ene siden og trygghet/konformitet på den andre siden (Davidov, Schmidt & Schwartz 2008). Schwartz verdimålestokk kan brukes både for individuell og kollektiv bruk (Kozan & Ergin 1999).



Figur 3: laget på grunnlag av Schwartz verdimålestokker

Med tanke på studiet av norske misjonærer i Japan, er det særlig interessant å se på variabelen individuelle interesser og kollektive interesser i denne modellen.

Sosiologien trekker et skille mellom individualisme og kollektivism (Eriksen & Frøshaug 1998). Studier viser at nordisk kultur er sterkt individualistisk orientert, mer enn for eksempel amerikansk (Gheorghiu, Vignoles & Smith 2009) og «independent», uavhengig. Japansk kultur er tradisjonelt kollektivistisk, selv med sterk innflytelse fra vestlig kultur. I kollektivistiske kulturer er mennesker mer «inter-dependent», det vil si at identiteten er relatert og definert til forholdet til andre. Identifikasjonen med gruppen (familie, arbeidsplass) fører til at man prioriterer gruppens beste framfor individuelle hensyn og former sin adferd ved å følge gruppens normer, det som er passende (Triandis & Suh 2002: 139). I konflikter vil man ut ifra kollektivistisk forståelse oppleve seg forpliktet på å holde gode relasjoner til dem man har tilhørighet til, og ta avgjørelser basert på gruppens beste som helhet og på «appropriateness» (Kim 2002: 17) for å beholde harmonien. Målet for denne tankegangen er å fullføre plikter og forpliktelser (Triandis & Suh 2002). I motsetning til dette vil “separation and uniqueness” være kjennetegnende i en independent, individualistisk kultur. Private og interne aspekt vil i større grad prege avgjørelser og atferd. Å tørre å ta uavhengige valg, stå for egne tanker og vise dem er verdier i denne konteksten (Kim 2002: 16). Hver person er innvevd i flere sosiokulturelle kontekster og kulturer som for eksempel kjønn, etnisitet og religion (Kim 2002: 8). Dette kan gi utslag i et dynamisk forhold til verdsett, eller til verdsett som står i konflikt. Det kan i den videre forskningen være interessant å se om det er implikasjoner som tyder på at dette får betydning for beslutningstagningen eller opplevelsen av den.

Verdier er ikke relative og lett utbyttbare. Det er alt eller ingenting (Rokeach in: Maierhofer, Rafferty & Kabanoff 2003: 8). Vi blir lært opp til å være ærlige alltid, ikke bare av og til. Når vi blir stilt overfor kompliserte situasjoner der verdier står i konflikt med hverandre, blir vi tvunget til å ta verdivalg. Gjennom slike erfaringer bygger vi verdihierarkier, og disse strukturene basert på erfaring tar vi med oss inn i organisasjonen vi arbeider i, og de utvikles også i organisasjonen.

2.4.4 Kan man utlede verdier av adferd eller beslutninger?

Det er en pågående diskusjon om det er mulig å utlede verdier fra utsagn og handlinger (Aadland 2010). Fu mener at det er mulig, og konkluderer i sin studie med at «over time, observers can detect and discover true values» (Fu 2010: 250). Maierhofer mener at det ikke finnes empirisk belegg for å si at visse verdier fører til en type atferd (Maierhofer et al. 2003), og at atferden blir styrt av mange komponenter, hvor verdier kun er en blant mange. Aadland mener at verdier kan bli «extracted from actions through processes of interpretive sensemaking» (Aadland 2010: 463). Man kan ikke vite om dem man forsker på faktisk opplever at de prøver å realisere verdier ved handlingene sine. Eksistensen til verdier er kun et postulat forskeren framsetter, og ikke en empirisk realitet (Hellevik 2002).

Verplanken viser til at selvet kan deles i ulike domener, og at disse assosieres med ulike verdier som påvirker holdninger og handlinger (Verplanken, Trafimow, Khusid, Holland & Steentjes 2009). Verdier er oppmerksomhetsinnrettende, og påvirker dermed hvilke aspekter og konsekvenser av en beslutning eller atferd som vektlegges (blir preferert) av organisasjonen (R. W. Holland, Verplanken & van Knippenberg 2002). Deth & Scarbrough argumenterer for at verdier ikke er empirisk, direkte observerbare (Deth & Scarbrough 1995: 22), men at verdiorientering i mønstre av holdninger kan utledes (Deth & Scarbrough 1995: 42). Hvis verdier påvirker atferden og reaksjoner på beslutningstaking, er verdikunnskap fundamentalt for å utøve klokt lederskap i en organisasjon.

Verdier er en teoretisk konstruksjon og kan ikke iakttas direkte, men er latente egenskaper som forskere antar vil påvirke atferd (Hellevik 2002: 2). De er ikke eksplisitte og målbare, men indirekte og kan avkodes gjennom en refleksiv prosess ved å se på mønstre av holdninger som gjenspeiles i handlinger og uttalelser. Selv om verdier er relativt stabile komponenter i mennesket, er de ustabile slik som mennesker også er ustabile. Mål, ønsker og identiteter er heller ikke helt stabile (March & Heath 1994: 112).

2.5 Forskningsstatus

I det følgende blir det gjort rede for de deler av forskningsstatus på felt som omhandler verdikonflikter, organisasjonsverdier, interkulturelle studier og psykologiske studier i forbindelse med katastrofer.

Verdikonflikter er gjenstand for flere typer forskningsfelt både nasjonalt og internasjonalt. Det er blant annet gjort studier som omfatter verdikonflikt mellom virkelighetstolkning i religion og arbeidsmiljøet (Stewart 2009), og interessekonflikter som utløses på bakgrunn av kontrasterende verdier (Korper, Druckman & Broome 1986; Lasker 1927). Kozan og Ergin forsket på verdier i konflikter ut ifra Schwartz verdi-dimensjoner (2.4.2), og fant at mennesker som hadde sterke tradisjonsbundne og konformitetsverdier fortrakk å unngå konflikter. Forskningen viste at de som hadde sterkere verdiorientering mot makt, oftere tvang gjennom sine argumenter hvis de var i konflikt med overordnet (Kozan & Ergin 1999). Norsk Monitor forsker jevnlig kvantitativt på nordmenns verdier generelt (Dalen & Lillebø 2010), måler 25 verdimotpoler og forutsetter minst tre hoved motsetninger i verdipreferanser. NM opererer med motsetningene tradisjonell versus moderne, idealistisk versus materialistisk og radikal versus konservativ (Hellevik 2002: 9).

En normativ og rasjonell studie fra BI har gjennom forskning på flere store bedrifter i Norge strukturert organisasjonsverdier i tre segmenter: kjerneverdier, vernede verdier og skapte verdier (Wenstøp & Seip 2009: 29-55). “Kjerneverdier som angår bedriftskulturen, skapte verdier uttrykt ved hjelp av mål og delmål, og verdier som er vernet gjennom fastlagte standarder og prosedyrer” (Wenstøp & Seip 2009: 29). Dette betyr at kjerneverdiene er kjennetegn som beskriver organisasjonen og kommer til uttrykk innad i organisasjonen gjennom holdninger og kultur. Kjerneverdiene, som for eksempel etterrettelighet og barmhjertighet, skiller organisasjonen fra andre, har dydsetisk valør og emosjonelt potensial. De vernede verdier som helse, miljø og sikkerhet, blir ivaretatt gjennom regler og prosedyrer. Verdiskaping er uttrykk for hvorfor organisasjonen eksisterer, hva den skal realisere. Wenstøp & Seip forutsetter en forståelse av at når beslutninger tas bør det tas sikte på å nå bestemte mål som uttrykker verdiene man ønsker å realisere (Wenstøp & Seip 2009: 11). Denne forståelsen av rasjonelle beslutninger forutsetter antakelig et rommelig tidsaspekt og kan ikke direkte overføres til beslutninger tatt i krise under tidspress. Interessant for forskningen til denne masterstudien er både struktureringen av verdier i tre grupper, og at kjerneverdiene er de usikre variablene som ved koblingen til emosjoner påvirker beslutningsprosessen (Wenstøp & Seip 2009: 55).

I norsk forskning på kulturelle verdier i konflikt, blir kulturbegrepets dynamiske sider vektlagt (Aarset, Liden & Seland 2008). I rapporten påpekes det at mennesker beveger seg mellom ulike kulturer og forholder seg til ulike verdisystem samtidig (Aarset et al. 2008: 9). Dette kan

føre til endrede verdier og normer hos enkeltindivider over tid. Ved universitetet i Oslo pågår det for tiden en omfattende tverrfaglig forskning på verdikonflikt og verdifelleskap med integrering i Norge som fellesområde (UiO 2008/2011).

Forskning på krisehåndtering, beslutningsprosesser og evakuering har blitt gjort innen ulike disipliner som organisasjonsstudier, sosiologiske og psykologiske studier. Evakuering og ledelsesbeslutninger i forbindelse med Katharina-tyfonen ble forsket på i flere studier (Cutter & Smith 2009; Johnson 2008). Etter 11. september 2001 i USA gjorde flere forskningsarbeid på hvordan system reagerer og endrer seg under stresset en krise medfører (Kettl 2007), og det pågår nå i Norge omfattende forskning i kjølvannet av 22. juli i mange fagdisipliner. Omfanget av slike forskningsprosjekter er så stor at Kunnskapsdepartementet i samarbeid med Helse- og omsorgsdepartementet har satt i gang en koordineringsfunksjon for slike studier (Severinsen 2012). Etter tsunamien i Asia i 2004 forsket Brygard på prosedyrer ved statlige organ ved beslutningsprosessen som førte frem til evakuering (Brygard 2006). Hun vurderte beslutningsprosessene ut fra fire organisasjonsteoretiske perspektiver; en hierarkisk instrumentell modell, en instrumentell forhandlingsmodell, et kulturelt-institusjonelt perspektiv og et omgivelsesperspektiv. Ved Rokkansenteret var Utenriksdepartementets håndtering av evakuering tema for forskning ut fra fem faser i krisehåndtering (Fjell 2007). Psykologiske studier på hvordan mennesker reagerer under stress og katastrofer, og hva evakuering gjør med dem, har vært behandlet både i nasjonale og internasjonale studier. En STAMI-rapport fra 2011 viser at dårlig organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø der kommunikasjonen mangler, hvor rollene er uklare og ledelsen svak, kan føre til at potensielt traumatiserende hendelser ender i posttraumatisk stressreaksjoner, PTSD (Skogstad, Skorstad, Lie, Conradi & Lau 2011: 41). På den andre siden viser den samme undersøkelsen at et støttende og omsorgsfullt arbeidsmiljø beskytter mot PTSD og at et fokus på utvikling av velfungerende arbeidsmiljø kombinert med erfaring, opplæring og trening dermed er grunnleggende for hvordan man takler fremtidige kriser (Skogstad et al. 2011: 46). Undersøkelsen peker også på at personlighetsfaktorer spiller inn i mestringen av krisesituasjoner.

I tillegg til forskningen presentert i dette avsnittet, vil studien legge vekt på annen type forskning. Det spesifikke fokuset i denne studien er for det første at den fokuserer på verdier i konflikt i beslutningsfaser i kriser. For det andre omhandler den religiøse organisasjoner der også idealistiske og religiøse forhold spiller inn. For det tredje er det stor geografisk avstand

mellom sentralledelse i Norge og lokalledet i Japan og misjonærene arbeider innenfor japanske språklige og kulturelle rammer over tid.

2.5.1 Historisk forskning på misjonærer og evakuering

Misjonshistorien viser at allerede fra kirkens start har farer, forfølgelser og kriser vært en del av misjonærenes historie. Fra de norske misjonsorganisasjonene startet på midten av 1800-tallet og fram til i dag har lovverket rundt personalomsorg utviklet seg i takt med samfunnet for øvrig. Likevel viser erfaringer og forskning at misjonærer i likhet med hjelpearbeidere i større grad enn vanlige ansatte i hjemlandet blir utsatt for katastrofer (Irvine 2006). I norsk sammenheng er evakueringen av misjonærer fra Kina på slutten av 40-tallet og fra Etiopia på 70-tallet blant de mest omdiskuterte evakuerings situasjonene og mens denne oppgaven skrives blir misjonærer i Mali evakuert på grunn av militært opprør og politisk ustabil situasjon (Ottosen 2012; Vik 2012).

Historiske kilder viser at beslutningsprosesser om evakuering har ført til konflikter mellom misjonærer, mellom misjonærer og ledelse, mellom lokale kirkesamfunn og misjonsorganisasjoner, og mellom misjonsorganisasjoner (Jørgensen 1992). NMS' historieverk beskriver evakueringen av misjonærer fra Kina som konfliktfylt. Bakgrunnen for dette var at avgjørelsen misjonærenes fellesutvalg tok i Kina om kollektiv evakuering, ikke ble fulgt av alle misjonærene. Et fåtall av misjonærene motsatte seg evakuering og baserte det på en klausul i misjonærenes regelverk som gav grunnlag for å handle mot bestemmelser som streid mot den enkeltes samvittighet. Konflikten økte da ledelsen i Norges offentlig lovpriste som helter dem som ikke evakuerte (Eggen 1992: 488, 490). Eggen konkluderer med at dette førte både til mistillit innad i misjonærfellesskapet og mellom misjonærene og ledelsen. I Etiopia var det et ytterligere element at den lokale kirkens ledelse ikke hadde forståelse for NMS' valg om å evakuere alle misjonærer i 1977 (Kjosavik 1992: 147).

Utenriksdepartementet hadde gitt reiseråd om å evakuere norske kvinner og barn på grunn av situasjonen i landet. NLMs tilsynsmann og generalkonsul i Etiopia var sterkt uenig i anbefalingen, men NMS vedtok som en av få organisasjoner å evakuere alle sine misjonærer. Hovedargumentet for at ledelsen tok avgjørelsen var erfaringene fra Kina. De mente at det ville være en uholdbar belastning for den enkelte misjonærs samvittighet hvis valget ble

overlatt til dem. Mange misjonærer opplevde at dette var mot deres vilje, og vanskelig at organisasjonene valgte ulik strategi (Kjosavik 1992: 145).

2.5.2 Forskning på misjonærer i krisesituasjoner

Misjonærer kan i noen grad sammenliknes med andre yrkesgrupper som hjelpearbeidere og militære som arbeider i andre land, men troselementet utgjør en vesentlig forskjell i hvordan de tolker sin rolle og hvordan de opplever kriser. Misjonærer er i utgangspunktet en høyrisikogruppe når det gjelder multiple stress-situasjoner. Schaefer påviser i sin forskning av 256 misjonærer at misjonærer aksepterer en større grad av risiko når oppdraget forbundet med sterkt "sake of purpose for which they are strongly comitted" (Schaefer et al. 2007: 538). En annen undersøkelse av 173 misjonærer viste at misjonærer scorer høyere på stress-barometer, men lavere på posttraumatisk stress syndrom, enn gjennomsnittsbefolkningen (Irvine 2006). 10 % oppgav i forskningen å ha fått krisehåndteringskurs i forkant av utreise. Til tross for høyt daglig stress-nivå på grunn av kultur/språkbarriere og avstand fra familie og venner, og 4 ganger større risiko for å få traumatiske opplevelser enn dem som arbeidet i hjemlandet, viste misjonærene til særdeles lavt nivå av post traumatiske stress symptomer. Mulige svar forskningen gav var at man ved å leve under stress for en lang periode venner seg til det, og finner måter å leve med det. En annen mulighet er at ved å velge misjonæryrket, er man forberedt på et større trykk av stress og kriser, og dermed håndterer det bedre. Høy grad av religiøs forpliktelse eller åndelige ressurser for å takle følelsesmessige og mentalt traumatiske opplevelser kan også være en grunn til de lave posttraumatiske stress symptomene (Irvine 2006).

Miersma sammenlikner i sin studie misjonærer i kriser med militært personell stasjonert utenlands i kriser. Hun understreker at på tross av svært ulike arbeidsfelt og rolleforståelse, kan man se visse likhetspunkter i håndteringen av kriser (Miersma 1993). Manglende mulighet for debriefing, diskusjon og dekompresjon lokalt under krisen og i etterkant, var faktorer som hadde forsterkende effekt på begge yrkesgrupper. Den ansattes alder, erfaring og modning var en variabel i personlig håndtering av krisesituasjoner. Selv om militært personell var drillet i krisehåndtering, og misjonærer til en viss grad var det, opplevde begge gruppene at uventede kriser var stresskapere.

2.6 Oppsummering teori og forskningsstatus

Basert på tidligere forskning, hva er det viktigste vi allerede vet i forhold til problemstillingen?

Teorigjennomgangen viste at beslutningsprosesser grovt sett kan deles inn etter 4 modeller: rasjonelle og byråkratiske prosesser (March & Heath 1994), etter Garbage Can beslutningsmodell (Olsen i March & Heath 1994) eller en politisk beslutningsprosess (Bacharach & Lawler i Samuel 2004). Verdier spiller en viktig rolle på ulike vis i de forskjellige modellene: preferert verdi blir koblet til resultatet av en rasjonell beslutningsprosess, og verdiene som utgangspunkt for identitet og regelutvikling er grunnleggende i en byråkratisk modell. Samspill har stor verdi i Garbage Can beslutningsprosesser og i politiske beslutningsprosesser i organisasjoner kan ulike fraksjoners verdiorientering være bakgrunn for konflikt og forhandlinger.

Når det gjelder gjennomgangen av verditeorier og forskning på verdier vil det være flere forhold som vil være vesentlige for den videre oppgaven: at de er relativt stabile komponenter (Deth & Scarbrough 1995), og at de ofte er forbundet i grupper eller verdiorienteringer (Brown 2003; Deth & Scarbrough 1995; Lines 2007), verdienes "oughtness" og verdier som uttrykk for hva som er sosialt akseptabelt eller foretrukket (Rokeach 1973). Verdiene spiller en rolle for atferd i sammenheng med sosiale kjennetegn og holdninger (Hellevik 2002), derfor er de relevante for å forstå handling, og de kan utledes ved å fortolke mønstre i holdninger og handlinger (Aadland 2010; Deth & Scarbrough 1995). Ulike diskurser og kulturer kan ha ulike verdiorienteringer, som individualistisk vestlig kultur og interdependent østlig kultur (Kim 2002; Triandis & Suh 2002) eller som rollene som forelder og tennistrener (Deth & Scarbrough 1995). Mennesket kan forholde seg til ulike verdisystemer samtidig (Aarset et al. 2008), men i møtet mellom ulike diskurser kan verdikonflikter også oppstå (Rokeach 1973). I tillegg kan krenkelse av eksistensielle verdier medføre skyld- eller skamfølelse (Kluckhohn i Robinson et al. 1991). Når det gjelder verdisystem i organisasjoner, kan verdier inndeles i kjerneverdier, vernede verdier og skapte verdier (Wenstøp & Seip 2009).

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).

Videre i undersøkelsen blir ledelse forstått som ansatt i ledelsesfunksjoner på sentralt og lokalt plan. To generelle ledelsesperspektiver som blir vektlagt i oppgaven videre på grunnlag av gjennomgangen av teori og forskning, er at ledelse blant annet handler om å være ansvarlig og bli holdt ansvarlig for et arbeidsområde og menneskene som gjør arbeidet (Hales 2007), og at ved å lede må man ta avgjørelser som får konsekvenser for andre. Religiøs ledelse fordrer i tillegg perspektiver som får betydning for analysen; tjensteperspektivet i kirkelig ledelse, og pastoral styringsfunksjon (Harris 1995). Parallellen ledelse av misjonærer har til ledelse av kunnskapsmedarbeidere gir føringer i forhold til at kunnskapsmedarbeidere sjeldnere opplever seg selv som underordnet, og at man risikerer å miste dem ved å dirigere eller kontrollere dem (Drucker 1999; Vie 2008).

Forskning i forhold til stresshåndtering viste at tros-elementet utgjorde en vesentlig forskjell i misjonærenes rolleforståelse og håndtering av kriser (Irvine 2006), at kommunikasjon og arbeidsmiljø var faktorer som påvirket kriseopplevelsen og forekomsten av PTSD, og uklare roller og svak ledelse økte stressopplevelsen (Skogstad et al. 2011). Personlige faktorer som alder, erfaring og modning var også en variabel i krisehåndteringen (Miersma 1993; Skogstad et al. 2011).

Ut fra denne gjennomgangen kan det forventes at siden beslutningene skjer midt i et kulturmøte, kan det føre til at de involverte opplever konflikt mellom ulike verdiorienteringer. Teorien om religiøse organisasjoner og religiøs ledelse impliserer at det er teologisk begrunnede verdimeslige særtrekk, som både omfatter bakgrunn for og utøvelse av religiøs ledelse, og hvilke verdier organisasjonene skal skape. Dette kan ha vist seg å være viktige moment for beslutningsprosessen både hos misjonærene, som utøvere av religiøs ledelse og hos lederne i organisasjonene. Personlige faktorer, uklare roller, dårlig kommunikasjon eller svak ledelse kan ha vært faktorer som forsterke kriseopplevelsen.

3 Forskningsopplegg

Denne studiens formål er å forstå beslutningsprosesser i misjonsorganisasjoner som hadde misjonærer i Japan under katastrofen i mars 2011, og undersøke hvilke hensyn som ble vektlagt og hvilke verdier de involverte opplevde stod på spill. Valg av forskningsmetode fører med seg forskningsetiske og teoretiske spørsmål både når det gjelder innsamlings-, registrerings- og analysemetode. I utgangspunktet er det tre metoder for innsamling av data: observasjon, intervju og tekstanalyse. Disse dataene kan registreres kvantitativt for å få fram frekvens i mengdeinformasjon, eller man kan registrere og tolke dem som tekst kvalitativt for å få fram dybde, forskjeller og mangfold i det like. Metodene som anvendes til innsamling og registrering av data får konsekvenser for hvilke typer data som blir gjenstand for analysen.

For å forstå en prosess og undersøke verdier var det nødvendig med en innsamlingsmetode som gav breddeinformasjon. Det var utelukket å observere. Hendelsen var i mars 2011, og kunne ikke gjenskapes. Det var også ønskelig å samle inn tekster som direkte relaterer til krisesituasjonen, og minimere tilbakeskuende refleksjoner. Derfor var nærhet i tid til katastrofen et viktig element. For å få muligheten til å forstå spekteret av verdier og hensyn som stod i konflikt i beslutningsfasen, måtte innsamlingsmetoden både få fram informasjon om hvem som tok hvilke beslutninger, hvordan beslutningene ble tatt, og mottatt, og refleksjonene rundt dem.

På bakgrunn av dette startet forskningen med innsamling og analyse av avisartikler fra dagene rett etter katastrofen. Ut ifra det analyserte dokumentmaterialet dybde-intervjuet jeg personer som var involvert. En kvantitativ undersøkelse kunne vært valgt, men det ville resultert i en annen type data. Gjennom en studie av artikler omhandlende evakueringsdebatten kunne de mest representative verdiene og valgene misjonærer og misjonsorganisasjoner stod overfor kommet fram. Ut fra dem ville det vært mulig å ha utformet et kvantitativt spørreskjema og sendt det ut til et stort antall informanter. Da ville antakelser basert på dokumentstudiet bli bekreftet eller avkreftet og hvilke verdier som ble tillagt mest vekt kunne blitt tallfestet. På bakgrunn av en analyse av dem, kunne forskningen konkludert i forhold til teorien. Samtidig er det store ulemper ved en kvantitativ registrering av data til denne oppgaven. For det første får man kun svar i forhold til antakelser. Nyanser og nye momenter komme ikke fram. Denne studien søker i stedet etter variasjonene og valørene. For det andre er det en relativt liten gruppe av aktuelle informanter: åtte norske misjonsselskap hadde misjonærer i Japan under denne katastrofen, og antallet misjonærer var under førti. Svarprosenten på slike

undersøkelser er ofte langt under 100 %, og det ville gitt få besvarelser til å forankre analysen i. En undersøkelse som innhenter og registrerer informasjon kvalitativt derimot, gir rom for fleksible spørsmål for å forstå hvorfor organisasjoner med liknende målsetning velger svært forskjellig i beslutningsprosessen.

3.1 Dokumentstudiet

I følge Weick har vi en tendens til å forstå og tolke våre egne valg i ettertid, og dermed rasjonalisere fortellingen (Weick 1995). Derfor var utgangspunktet for forskningen intervjuer i media fra tiden rett etter katastrofene. Journalister dokumenterte i dagene etter katastrofen misjonsledernes og misjonærenes opplevelser, uttalelser og refleksjoner. Utvalget av artikler var hovedsakelig fra nettavis-artikler. Alle dokumentene er registrert i referanselisten. Dette forenkler også etterprøvbareheten. Videre ble uttalelser på hjemmesider til Utenriksdepartementet, ambassaden i Japan og misjonsorganisasjonene samlet inn. Som supplement ble tekstene sammenliknet med aktuelle internasjonale artikler der flere misjonsorganisasjoners beslutninger sees under ett. Tekster som gjenspeilet beslutningsforløp, uttalte verdier og dilemmaer, og verdier som viser seg i beslutningene som tas, fikk hovedfokus i analysen. Analysen bestod i induktivt å registrere hva teksten handlet om i forhold til verdier og beslutninger. Jeg tok hensyn til erfaringsnære begreper som intervjupersonene brukte for å beskrive erfaringer, tanker og følelser eller konstruerte begreper med utgangspunkt i materialet (Alvesson & Sköldbberg 2008: 144). På denne måten ble det samlet tekstenære koder slik Clifford Geertz anbefaler samfunnsforskning (Gilje & Grimen 2002: 51). Videre registrerte jeg mønstre i tekstene ved å gruppere kodene og gi dem fellesnevner og variabler. Utfordringen var å abstrahere erfaringsnære begreper til mer teoretiske begreper. Teksten ble arbeidet med i mange omganger både i forhold til det intertekstuelle, til teori og empiri.

3.1.1 Fordeler og ulemper ved å bruke avisintervjuer

Fordelene ved å bruke intervju fra media, er at de er gjort kort tid etter hendelsen. Dermed gis et relevant inntrykk av hvilke verdier som misjonærene i situasjonen opplevde stod på spill. Det var lite tid for rasjonalisering over egne valg, intervjupersonene stod midt oppi valgene da

de ble intervjuet. I tillegg gir det innblikk i beslutningsprosessen i enkelte av misjonsorganisasjonene.

Ulempen ved å bruke artikler fra media er for det første at man må belage seg på journalistens spørsmål, og journalistens forståelse av anliggende til misjonærene. Det er også uvisst om intervjupersonene har gjort sitatsjekk på intervjuene. I tillegg er det en fare at utsagn har blitt gjort mer fortettede og tabloide enn da de var uttalt, for å tilpasse mediet og være leserfengende.

3.1.2 Dokumentanalyse som springbrett til intervjuene

Det var forventet at dokumentanalysen ville gi et innblikk i beslutningsprosessene og i hva som var spesielt vanskelig. Informasjonen som fikk hovedfokus i artiklene var sentralt videre i undersøkelsen. Samtidig la jeg også merke til hvilke tema som ikke blir berørt, og mettet på bakgrunn av det innsamlingen ved å intervju noen personer for å få fram flere aspekt ved verdikonflikten og beslutningsprosessen.

3.2 De kvalitative intervjuene

Kriteriet for utvalg for intervjupersonene var å få en teoretisk metning. Det betyr at målet med intervjuene var å lete etter utfyllende momenter for å uttømme fenomenet (Johannessen, Tufte & Kristoffersen 2010). På grunn av oppgavens omfang, og på grunn av ønsket om å gå i dybden, avgrenset jeg intervju-personene til å gjelde misjonærer i Japan og øverste ledelse i noen av misjonsorganisasjonene, selv om det ville vært interessant å ta en sammenliknende studie med andre yrkesgrupper som evakuerte fra Japan, eller innhentet informasjon fra samarbeidskirken i Japan.

Fortellingen om de første døgnene og beslutningstagningen var fokus for intervjuet. Ved å bruke narrativ metode, fulgte jeg ikke en intervjuguide strengt, men fulgte opp noen inngangsspørsmål med klargjørende spørsmål etterhvert i intervjuet. Målet var å få beskrivelsene til intervjupersonene, og ikke vurderingene de gjorde seg i etterkant. Derfor ble informantene bedt om å beskrive hendelsesforløpet, belastningene, avgjørelsene,

usikkerhetsmomentene time for time de første døgnene etter at katastrofen skjedde, for å kunne få fram dilemmaene de opplevde og se beslutningsforløpet over tid. Målet var å kunne få fram 2 historier: Den utvendige og den innvendige historien. Hva som skjedde, og hva de tenkte, og ikke rasjonaliseringen i etterpåklokskapens lys. Ved å holde oss strengt til fortellingen fra de første døgnene håpet jeg at det gjennom fortellingen til informantene vil komme fram verdier som de faktisk styrte etter, eller som kompliserte situasjonen for dem, og forstå beslutningsforløpet.

3.2.1 Utvalget av intervjupersoner

Siden denne forskningen ikke var ute etter frekvensen, men variasjonen, var det av betydning å finne intervjupersoner som kan tilføre bredde i materialet. Etter å ha fått en oversikt over hvilke norske misjonsselskap som hadde misjonærer i Japan i den aktuelle perioden, valgte jeg ut 4 ledere og misjonærer fra de 8 misjonsorganisasjonene. Lederne var fra organisasjoner som til dels hadde valgt ulik strategi i forhold til evakueringen. Dokumentstudiet gav bakgrunn for utvelgelse av misjonærer. Personer fra ulike misjonsorganisasjoner, med ulik sivilstatus, alder og fartstid i landet valgt for å få størst mulig bredde. Blant dem langtidsmisjonærer, helt nyankomne, gifte, single, noen som var glad for å bli evakuert raskt, noen som evakuerte mot sin vilje, noen som fikk bli værende, og noen som ble igjen på tross av evakueringspålegg. Siden jeg også har hatt bakgrunn som misjonær i Japan, valgte jeg ikke å intervju personer med nær tilknytning til meg og min familie.

8 misjonærer og 4 misjonsledere fikk tilsendt forespørsel om intervju, og alle bortsett fra en misjonær ønsket å stille som intervjupersoner. I oppgaven refereres det til misjonslederne som ML1, ML2, ML3 og ML4 og misjonærene som M1 - M7.

3.2.2 Informasjon i forkant av intervju og anonymitet

I intervjuforespørselen presenterte jeg formålet med forskningen, og ba om lov til å intervju dem. Videre gjorde jeg rede for hvilke emner intervjuet ville omhandle, hva intervjuet skulle brukes til, og graden av anonymitet, se Vedlegg 1 og 2. Utfordringen i forhold til anonymitet er at det er et lite miljø som blir forsket på. Det vil derfor være mulig for den intervjuede

misjonæren å kjenne seg igjen, og også for andre som er innenfor miljøet. Samtidig det anonymisert i den grad det er mulig, ved ikke å bruke steds og personnavn. Flere av intervjupersonene har også uttalt seg til media, og deres historie er kjent. Når det gjelder misjonslederne, vil det være mindre hensiktsmessig å anonymisere. Deres argumenter og refleksjoner var allerede gjort offentlig gjennom media, og kunne dermed brukes direkte. Det var også av interesse å få innsikt i hvordan de ulike misjonsorganisasjonene tok avgjørelsene. Andre momenter av mer konfidensiell art, som kom fram i lederintervjuene, skulle brukes anonymisert.

3.2.3. Gjennomføringen av intervjuene

På forhånd utarbeidet jeg intervjuguider for intervjuene med misjonsledere og misjonærer. Disse guidene var utgangspunktet for intervjuene. Samtidig var jeg åpen for å stille spørsmål om nye områder som det underveis i intervjuet viste seg å ha betydning for forskningen.

Intervjuene varte mellom 30 og 45 minutter. Lydopptaket fra intervjuene, ble transkribert i etterkant, og slettet. Tre av misjonslederne møtte jeg fysisk, men på grunn av økonomiske hensyn ble de andre intervjuene på gjort på Skype. I forkant var jeg bekymret for at dette ville gjøre det vanskelig å skape en trygg atmosfære siden den lille small-talken rundt en kopp kaffe før intervjuet ikke var mulig. Videosamtaler ble brukt for å øke opplevelsen av nærhet og for å kunne se hverandres ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Erfaringen var at de fleste var vant til å snakke på Skype, siden de har bodd i utlandet en årrekke og holder kontakt med venner og familie på den måten. Selv om jeg hadde møtt ytterst få av dem jeg intervjuet før, var det likevel ikke vanskelig å få i gang samtalen om de vesentlige temaene. I forhold til misjonærene kan det ha sammenheng med at jeg kjenner misjonærsituasjonen fra innsiden. Samtidig fikk jeg også en oppfattelse av at flere av misjonærene synes det var godt å få fortelle sammenhengende om opplevelsene ett år tilbake i tid. Jeg lurer på om misjonslederne var litt mer spent på intervjuet i forkant. Dette kan ha sammenheng med at de har et overordnet ansvar for situasjonen rundt evakueringsavgjørelsene og at de var usikre på hvilken intensjon jeg hadde med intervjuet.

3.3 Grounded theory som analyseverktøy

Denne studien er ikke i utgangspunktet en utprøvende teori eller hypotese-studie, siden problemstillingen er åpen og undersøkende. Jeg arbeidet med teorier om beslutning, verdier og dilemma før forskningen tok til. Samtidig er det naturlig at teori knyttet til enkeltelementer som kommer fram i intervjuene, også ble trukket inn senere i arbeidet, ved analysen og fortolkningen. Sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss utviklet *Grounded theory* på 60 tallet (Johannessen et al. 2010: 179). I *grounded theory* betraktes teori på linje med andre typer data, og kan trekkes inn på flere stadier i forskningsprosessen. Det er en fordel å være nysgjerrig og ha et åpent sinn, og ikke binde seg til en fortolkningsramme, men samtidig ha et visst fokus for undersøkelsen (Johannessen et al. 2010). Analysen foregår parallelt med datainnsamlingen, og man vil etter hvert danne seg et bilde av hva som er sentralt. Kreativitet, ved intuisjon og tankehopp, og metode utgjør to forskjellige element i forskningsprosessen (Johannessen et al. 2010: 181). Formålet med å bruke *grounded theory* som metode, var i utgangspunktet ikke å produsere ny teori, men å få økt forståelse for fenomenet forskningen omfattet. Samtidig ble forskningen ikke gjort strengt etter denne metoden.

Da jeg gikk inn i forskningen hadde jeg som teoretisk basis fundamentet studiet i verdibasert ledelse har gitt meg. I tillegg gav spesifikk religiøs ledelsesteori meg spørsmål og innfallsvinkler. Tidlig i prosessen leste jeg verditeorier, psykologisk teori om misjonærer, evakuering og stress, og beslutningsteorier. Dette gav retning til spørsmålsstilling og registreringsmetode, og fungerte som fortolkningsbrillene jeg hadde i møte med dokumentene. I løpet av høsten samlet jeg artikler fra aviser og hjemmesider, og valgte ut 30 som jeg la som grunnlag for dokumentanalysen. Dokumentene kodet jeg i erfaringsnære begreper, og la nye artikler til dokumentbasen fram til teoretisk metning var oppnådd, ved at ytterligere analyse ikke tilførte noe nytt om kategorien (Alvesson & Sköldbberg 2008: 147). På bakgrunn av arbeidet med teori og dokumentanalysen utmerket noen hovedområder seg som jeg stilte spørsmål om i intervjuene. Samtidig som jeg hadde noen fikserte spørsmålsstillinger, var jeg også åpen for nye temaer, for på den måten å tilføre forskningen nye kategorier. Etter hvert ble det klarere for meg at organisasjons- og ledelsesforståelse var sentralt for å forstå beslutningsforløpene. Derfor tilførte jeg teorikapitlet temaer om ledelse og organisasjon underveis. Jeg utvidet også dokumentbasen for analysen underveis i intervjuprosessen, da jeg fant interessante dokumenter som supplerte undersøkelsen. Intervjutekstene tolket jeg med samme prosess som dokumentene, gjennom hermeneutisk tolkning fra tekstnære begreper til abstrakte begreper. Disse begrepene knyttet jeg videre teori til. Underveis i dokumentanalysen

og i løpet av intervjueneperioden på fire uker, ble det også klart at andre teoretiske og forskningsbaserte vinklinger var interessante for forskningen. Derfor supplerte jeg teori- og forskningsdelen av oppgaven med misjonshistorisk forskning, teorier om kunnskapsmedarbeidere og nyere norsk forskning på verdier i konflikt. Dette igjen bidro til at materialet måtte tolket flere ganger ut fra nye forutsetninger. På denne måten ble det både tolket intertekstuellet og gjennom den forskningsteoretiske bakgrunnen, og tolket på nytt gjennom nytt tilfang av teori og empiri. Det var en fortolkningsprosess som pendlet fra problemstillingen via teoretiske rammer til forskningen, så tilbake og igjen til materialet med nye spørsmål og andre synsvinkler. Denne dialektiske forskningsmetoden kan bli kritisert for å være ustrukturert, men fordelen er at den kan åpne opp for områder og svar man i utgangspunktet ikke lette etter fordi forforståelsen satte begrensninger.

3.4 Forskningsetiske hensyn

Som forsker kommer jeg ikke forutsetningsløst til forskningen, og har ingen mulighet til å forholde meg helt objektivt til fenomenet som studeres. Tekstene som ble samlet inn gjennom dokumenter og intervjuer ble tolket ut ifra min forforståelse og tolkningsrammene teori og empiri gav. I hermeneutikken foregår tolkningsprosessen i en dialektisk sirkel der forskers forutsetninger og forforståelse møter forskningsfeltets tekst og teorien om emnet, og ny forståelse dannes gjennom deltolking, dialog, og re dannes videre (Alvesson & Sköldberg 2008: 198-213). Utfordringen for samfunnsvitenskapen er den doble eller triple hermeneutikken som består i å fortolke en allerede fortolket virkelighet, og eventuelt se med kritisk syn på forskningsprosessen (Alvesson & Sköldberg 2008: 349). Forskeren henter data om fenomenet fra personer som er involvert i det, og de har allerede tolket sin virkelighet. Som forsker må man være klar over at ved å forske på et fenomen kan man også virke inn og forandre fenomenet. Ved at beslutningstagningen i misjonsorganisasjonene får fokus, kan dette for eksempel føre til drøftinger innad i organisasjonene, og gi endrede beslutningsprosedyrer. Intervjupersonene kunne også få eventuelle traumatiske opplevelser revitalisert ved å bli intervjuet om katastrofen. I motsetning til objekter for naturvitenskapelig forskning, vil mennesker ikke være helt uberørt av forskning. Derfor måtte jeg vise forsiktighet i forhold til spørsmålsstillingen min, og også passe på å ikke gå inn i en veiledersrolle. Dette var en utfordring særlig da jeg oppdaget at enkelte av de intervjuede

hadde fått minimal oppfølging i etterkant, slet med alvorlige søvnproblemer eller med usikkerhet i forhold til kolleger.

Studiet av mennesker innebærer vitenskapsetiske hensyn i forhold til personvern og formidling, og man må forske i henhold til gjeldende lover og etiske retningslinjer. En grunnleggende respekt for menneskeverdet må komme til syne både i valget av tema, gjennom forskningsprosessen og også i formidling av resultatet. Intervjupersonene eier sin historie, har krav på å bli behandlet redelig (Winter 1992), og deres utsagn må legges fram empatisk og respektfullt (Everett & Furseth 2004). Forskningsprosjektet ble godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD 2011) før intervjuene startet, og jeg samtykket i at dataene skulle lagres i henhold til gjeldende lovverk og avtalen med NSD.

Personopplysningsloven legger det lovmessige fundamentet for lover og regler i forbindelse med personvern og samtykkekrav (Lovdata 2011). Derfor sendte jeg ut brev med informasjon til intervjupersonene, og bad om skriftlig samtykke fra dem som ønsket å bli intervjuet. Samtidig opplyste jeg om at de når som helst i perioden og fram til ferdigstillelse av oppgaven skal kunne trekke seg. Et par av intervjupersonene ønsket å få gjøre sitatsjekk på utsagn jeg brukte, og reservert seg også mot at deler av intervjuet ble satt på trykk. Dette handlet først og fremst om forhold som var konfliktfylt på grunn av ulike syn på evakueringen.

3.4.1 Forsker i egen organisasjon

Jeg arbeider ikke for tiden i noen av organisasjonene undersøkelsen omfatter. Samtidig har jeg vært misjonær i Japan i 9 år. De siste 8 årene har jeg arbeidet som lærer i Norge. Da katastrofen inntraff var jeg reiseleder i Japan for en studentgruppe som jeg i samråd med skoleledelsen i Norge evakuerte fire dager etter skjelvet. Jeg har nære relasjoner både til misjonærer og japanere og er på mange måter en insider. Det kan gi vitenskapsfilosofiske utfordringer. Det kan både hemme forskningen og det kan være en fordel å ha nærhet til forskningsfeltet.

Subjektivitet blir ofte sett på som en feilkilde både i innsamlingen av data og i analyseringsfasen. Man kan være forutinntatt, og nærsynt eller blind for motstridende argumenter, eller ikke ha mot til å fortelle om forskningsresultatet man kommer fram til.

Samtidig kan man også sette spørsmålstegn ved om objektiv forskerrolle i samfunnsvitenskapen er en fiksjon (Nielsen 1993). Fordelene ved å kjenne til organisasjonene og situasjonen kan også komme forskningen til gode. Forskeren som samtidig er aktør i egen organisasjon har vanligvis flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra (Nielsen 1993), og kjenner til den uformelle organisasjonen og kritiske hendelser i organisasjonshistorien. Man kan få fyldigere intervjudata ved å kunne stille mer presise spørsmål og sparer tid på leting. Det er i tillegg en fordel om det i undersøkelsen blir lagt vekt på teorier som også strider gjengse oppfatninger.

3.4.2 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

I enhver kvalitativ forskning må spørsmål stilles om troverdigheten til forskningsopplegget. Er funnene troverdige? Er det sammenheng mellom svarene undersøkelsen gir og fenomenet som studeres (Johannessen et al. 2010: 230)? Er forskningen blitt gjort på en tillitsvekkende måte? For å sikre bekreftbarheten bør dataene være etterprøvbare, slik at andre forskere kan om mulig komme fram til liknende konklusjoner. Samtidig vil en annen forsker kunne møte dataene utfra annen type teori og lete fram andre aspekt. Derfor viser presentasjonen av funnene hva som er intervjupersonenes tolkning og hva som er forskerens tolkninger. I tillegg var det lagt vekt på å framsette tolkingene slik at intervjupersonene kunne kjenne igjen sin egen versjon, og at de ble satt i best mulig lys (Gilje & Grimen 2002: 60). Videre ble analysen gjort systematisk i den forstand at kodingen foregikk på lik måte og nytt teoritilfang førte til ny gjennomgang av materialet. Underveis og i etterkant av forskningen ble det drøftes om data som ble samlet inn var valide, om de gav svar på problemstillingen. Svakheter ved spørsmålstillingen ble gjort rede for i oppsummeringen. Dette vil igjen være en pekepinn på om metoden for innsamling og analyse var aktuell, og om det er samsvar mellom det generelle fenomenet som ble undersøkt og utvalget av data (Johannessen et al. 2010). Mot slutten av studien drøftes også overførbarheten til andre områder kort.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet er noen av de metodiske og etiske sidene ved forskningsprosjektet gått gjennom. På bakgrunn av drøfting av målet for innsamlingen av datamateriale, fant jeg det

hensiktsmessig å samle inn data først og fremst ved dokumentanalyse, og videre ved kvalitative intervjuer ut ifra grounded theory. Jeg presenterte forskningsetiske hensyn og drøftet muligheter og utfordringer ved å forske i egen organisasjon.

4 og 5 Funn, analyse og drøfting

I de to neste kapitlene presenteres funn fra forskningen, og de vil bli analysert og drøftet i lys av teori. Funn i kvalitativ forskning er ikke objektive størrelser, men et utvalg fra en undersøkelse med flere lag av tolkning. Intervjupersonen tolker virkeligheten når hun beskriver den, og presenterer dermed tolket empiri for forskeren (Alvesson & Sköldbberg 2008: 20). Forskeren forholder seg dermed til en allerede tolket verden, som intervjupersonen presenterer for forskeren (Gilje & Grimen 2002: 50), og tolker videre ved å presentere sitt utvalg av funnene.

I kapittel 4 presenteres katastrofeforløpet og historiene om beslutningene. Dataene er kommet fram gjennom dokumentanalysen og analyse av intervjuer. Beslutningsforløpet vil da hovedsakelig bli sett fra ledelsens perspektiv ut ifra uttalelser i media og i intervjuene. Siden vil forløpene bli tolket og drøftet i forhold til beslutningsteorier og hvilke verdier som fremkommer i beslutningsforløpet.

Kapittel 5 er en bredere drøfting om hensyn og verdier som stod i konflikt for misjonsledelsen i Norge og misjonæren som mellomleder i Japan. Drøftingen vil bli gjort på basis tekstmaterialet fra dokumenter og intervjuer, intertekstuelle begreper, teori og annen forskning. I 5.6 drøftes hovedfunnene opp mot hverandre, en oppsummering av hele forskningen blir gjort, og mulige konsekvenser og videre forskningsbehov vil bli framsatt.

4.1 Katastrofeforløpet

Ved å presentere forløpet av katastrofen og norske myndigheters råd i den forbindelse, ønsker jeg å etablere en bakgrunn for å forstå de ulike beslutningsforløpene i organisasjonene.

Katastrofen som rammet Japan fredag 11. mars 2011 blir av myndighetene i Japan regnet som den største og mest katastrofale ulykken som har rammet Japan siden 2. verdenskrig. Jordskjelvet som målte 9 på Richters skala hadde et episenter som lå 130 km utenfor nordøstkysten av Japan. Dette jordskjelvet utsløste en voldsom tsunamibølge som forårsaket at over 19 000 mennesker i 18 fylker ble drept eller meldt savnet (NTB 2012). Landsbyer og byer ble lagt øde, og infrastrukturen ble totalskadd i et stort område. Som en følge av tsunamien ble nedkjølingsanlegg ved atomreaktorer i Fukushima slått ut, og lørdag 12. mars

kom beskjedent om at eksplosjoner og branner kunne medføre total nedsmelting. Media i Norge varslet en atomkatastrofe (NTB 2011a), mens japanske myndigheter bekreftet at nedsmelting var «highly possible» (ENENews 2011).

12. mars frarådet Utenriksdepartementet nordmenn å oppholde seg i de hardest rammede områdene i Tohoku. 13. mars oppgraderte UD reiserådet og

fraråder alle reiser som ikke er strengt nødvendig til de japanske områdene hardest rammet av jordskjelvet og tsunamien 11. mars i områdene Miyagi, Iwate, Aomori, Akita, Yamagata, Tochigi, Ibaraki og Fukushima nordøst for Tokyo (Vedlegg 5).

Japanere bosatt i avsperringsområdet rundt atomkraftverkene og de ødelagte områdene etter tsunamien ble evakuert til tryggere områder. Den uavklarte situasjonen ved kjernekraftverkene førte til at UD på nytt 15. mars endret reiserådet fra spesifikke geografiske områder til Japan generelt:

UD fraråder reise til eller opphold i Japan. Norske borgere oppfordres til å følge råd fra lokale myndigheter og se oppdatert informasjon på ambassaden i Tokyo sin hjemmeside. (Vedlegg 5).

Tolkningen av dette reiserådet skapte forvirring. Media presenterte sprikende informasjon fra UD: «Nordmenn bør overveie å forlate Japan» (NTB 2011b). Samtidig rapporterte media at UD ikke ville iverksette evakuering (Morken 2011a; NTB 2011d). Statens strålevern uttalte 15. mars at selv ved en alvorlig forverring ved kraftverkene, ville Tokyo være tilstrekkelig langt unna (*Uttalelse fra Kriseutvalget for atomberedskap* 2011). Likevel satte UD opp flygninger for nordmenn fra Tokyo og Osaka 19. mars (Vedlegg 5; NTB 2011c). På grunn av det oppgraderte reiserådet trakk norske medier som Aftenposten, NRK, VG, Dagbladet sine journalister ut av Japan (Barstad 2011), og norske utdanningsinstitusjoner oppfordret eller beordret norske studenter om å reise til Norge (Sandø 2011; Toft 2011).

I alt var det omlag 8000 misjonærer i Japan i 2011. 8 norske kirkesamfunn og misjonsorganisasjoner hadde til sammen 37 misjonærer og 9 barn i Japan. Johnson påpekte at “The three-pronged crisis in Japan is prompting unusual challenges for missionaries”, og begrunnet dette med at misjonærer generelt, historisk sett både i naturkatastrofer, kriger og epidemier er de siste som forlater eller evakuerer, fordi de er knyttet nært til lokale sammenhenger, hvor de ikke bare arbeider men også har sitt hjem (Banks 2011).

4.2 Beslutningsforløpet i 4 av misjonsorganisasjonene

Utgangspunktet for denne forskningen er å forstå beslutningsforløp i verditunge organisasjonene i kriser som denne, når ulike hensyn og verdier står på spill. I det følgende vil beslutningsforløp i 4 organisasjoner som hadde misjonærer i Japan i mars 2011 bli forsøkt dekonstruert på bakgrunn av dokumentanalysen og intervjuene med representanter fra de respektive ledelsene. Siden blir prosessene analysert i lys av beslutningsteorier og verdier.

Perspektivet vil være beslutningsforløpet sett fra ledelsens side. Det er da interessant å se på hvilke beslutninger som ble tatt, og også hvordan disse valgene ble tatt i organisasjonen, hvem, hvor mange som var involvert i prosessen og på hvilken måte verdier blir reflektert i prosessen. Det er også interessant å se på tidsforløpet, sentraliserte eller desentraliserte avgjørelser og graden av formaliseringen.

4.2.1 EOM - Evangelisk Orientmisjon

EOM er en felleskristelig, konfesjonsløs misjonsorganisasjon. 30 grupper og ca. 2000 enkeltpersoner i Norge støtter organisasjonen økonomisk. For tiden har EOM arbeidsgiveransvar for et misjonærektepar i Japan, og lønner flere lokale medarbeidere i andre land. I Norge har EOM en ansatt og fem frivillige medarbeidere. Styret samarbeider tett med daglige leder, og styreleder er involvert i større beslutninger.

Da katastrofen inntraff 11.mars var det hektiske timer før EOM fikk visshet om tilstanden til sine medarbeidere. Misjonærene bodde i det jordskjelvrammede området, bare 40 km fra atomkraftverkene i Fukushima, og derfor var det i begynnelsen vanskelig å få kontakt med dem. I tillegg er 11 av menighetene EOM har startet, i de hardeste områdene som var hardest rammet av tsunamien (Arntsen 2011b).

Derfor var det et desperat informasjonsbehov for å finne ut hvordan det gikk med pastorene i menighetene. De er selvstendige, japanske pastorer og sånn, men vi har jo veldig omsorg for de og bad mye for de. Så det var ikke bare å få kontakt med våre 2 misjonærer, men også et mye større aspekt. (ML4).

Da Japanske myndigheter i dagene etter katastrofen gjennomførte en massiv evakuering fra sikkerhetssonen med 20 km radius rundt atomkraftverkene, evakuerte også mange innbyggerne fra området misjonærene arbeidet. Ledere i lokalsamfunnet flyktet også i panikk

(Mori 2011). Leder og styreleder i EOM var i samtale med Utenriksdirektoratet som anbefalte nordmenn å reise hjem.

Det har blitt en ny og uhyre dramatisk situasjon med strålingsfaren, sier han (EOM-leder), men han vil ikke pålegge misjonærparet å komme hjem (...) det er et dilemma å kalle hjem folk som er idealistiske og drevet av et kall til å hjelpe sitt folk» (Morken 2011c).

EOM gav misjonærene tilbud om å reise til Norge, «men våre valgte å ikke reise hjem. Vi respekterte bare den beslutningen» (ML4). Den mannlige misjonæren er japaner, og ekteparet hadde vært ansatt av EOM i over 30 år. Misjonærene sa i media at de hadde et ansvar for menigheten og mennesker knyttet til dem gjennom sosiale og kulturelle arbeidet (Norheim 2011c) og de ville «heller leve kortere i Japan enn å ha dårlig samvittighet i Norge» (Norheim 2011d). På spørsmålet om hvordan det som misjonsleder er å ha misjonærer som sier de er villige til å dø svarte EOM-lederen:

Det er jo et veldig privilegium. Men man føler jo på et veldig ansvar for folk som tar et sånn valg, må jo kvalitetssikre det. Det hadde nok vært annerledes tror jeg, for min del, hvis de hadde vært yngre og hadde hatt barn i tenåringsalderen eller yngre. (...) Du kan ikke ta sånne valg på vegne av barn. Men valget ble ikke så vanskelig å ta, når de selv sa det på den måten, de er jo godt over 60 begge to, at OK, om livet her på jorda ble litt forkortet så.. man må bare respektere det, tenker jeg altså.

Ledelsen i EOM stilte seg uforstående til reiserådene fra UD som frarådet reise til eller opphold først i de rammede områdene, senere hele Japan (ML4). Misjonærene forholdt seg til japanske sikkerhetsforskrifter, og hadde måleinstrumenter i kirken og rundt i byen, og mente derfor de hadde kontroll på stråleverdiene. Lederen sier han stolte på misjonærenes overveielser. Han påpekte behovet for å kvalitetssikre valget misjonærene tok også på grunnlag av muligheten for at misjonærene ikke tenkte på sitt eget beste, men han ville ikke presse dem til å dra. Samtidig hadde han «den store bekymringen. Hvis det skulle bli en eksplosjon, en massiv eksplosjon i kjernekraftverket, da ville det kanskje være for sent å flykte.» (ML4)

Hvis strålemengden hadde vært betydelig høyere, og misjonærene var i livsfare, ville EOM ha beordret dem hjem, men understreker at de ikke kunne ha fysisk tvunget dem; «det kunne jo bli å umyndiggjøre dem, og det ville vi jo heller ikke» (ML4). Hvis misjonærene da hadde blitt, måtte det ha vært på eget ansvar.

Det er jo en tradisjon i vår organisasjon med dette radikale. Veldig sånn Hudson Taylor: med livet som innsats. Det er jo veldig ekstremt radikalt, altså. Det er ikke det, tankegangen er jo ikke sånn i dag, men det ligger litt i vår historikk.

EOM vurderte ikke symboleffekten av en eventuell evakuering som et viktig argument for å la misjonærer bli, og tror ikke at det har hatt noen negativ effekt på japanere at noen reiste. Men motsatt viser lederen til den positive effekten nødhjelp, nærvær og varme, fellesskap har hatt. «Et sterkt vitnesbyrd om barmhjertighet.»

4.2.2 NLM - Norsk Luthersk Misjonssamband

NLM er en selvstendig, lavkirkelig luthersk misjonsorganisasjon som støtter og etablerer lokale fellesskap og menigheter i Norge og som driver misjon og bistand i Sør-Amerika, Afrika og Asia. NML har om lag 110 misjonærer for tiden, og 9 av dem i Japan. Arbeidet i utlandet er delt opp i regioner med hver sin leder ansatt i NLM Utland ved hovedkontoret i Norge. Regionlederteamet for de ulike regionene ledes av leder for NLM utland. Ledelsens representant overfor kirken og misjonærene i Japan, «stedlig representant», er daglig leder av NLMs arbeid lokalt.

NLM følger beredskapsplan når akutte kriser oppstår. Et beredskapsteam blir da satt sammen av generalsekretær, Leder NLM Utland, personalleder, informasjonsleder og andre personer fra NLM Personal ved behov. Normalt ville Regionleder for Japan vært med i denne gruppen, men han var på tjenestereise i Indonesia.

NLM var i kontakt med alle misjonærene i løpet av fredag 11. mars på formiddagen gjennom stedlig representant, og fikk bekreftet at alt stod bra til med dem. De e-mailet også partnerorganisasjonene fra andre nordiske land om situasjonen i deres felles misjonsarbeid. Ledelsen hadde møter utover dagen, og vurderte fredag situasjonen slik at de hadde kontroll. I løpet av helgen da det var klart at Japan stod i fare for å få en atomkatastrofe, hadde misjonslederen telefonkontakt med stedlig representant i Japan og andre på hovedkontoret i Oslo. De vedtok å stoppe en tiltenkt studietur på grunn av usikkerheten og belastning for misjonærene. Etter samtaler med stedlig representant mandag vurderte de situasjonen som fortsatt stabil for misjonærene. Mandag og tirsdag dro ledergruppa på lederkonferanse, og opprettet beredskapsteamet.

Så fikk vi telefon tirsdag kl. 10 at NMS hadde besluttet at de skulle evakuere ut og det var litt uheldig, for det hadde ikke vært noen dialog mellom Frikirka, NMS og NLM i forkant. (...) og så ringte Frikirka en time seinere og sa at de hadde valgt å følge NMS.

NLM tolket ikke UD's reiseråd som en bestemmelse om at alle skulle evakueres (Morken 2011c), men bekreftet at det var et overordnet prinsipp å følge UD's reiseråd. Samtidig tolket de ikke reiserådet dithen at alle misjonærer måtte evakueres, men at innreise og opphold i den forbindelse, ikke var tilrådelig. NLM uttalte også at de stolte på misjonærenes overveielser og begrunnet det med lang fartstid og trygghet (Morken 2011c) og at det var mye Japan-kompetanse også på hovedkontoret (ML1).

Vi vil lytte til hva utsendingene våre selv tenker før vi eventuelt velger å evakuere disse. Vi har hatt mye kontakt med utsendingene våre og opplever at de håndterer en vanskelig situasjon på en god måte (ML1)

En nyankommet familie med barn ønsket å bli evakuert, og NLM besluttet å evakuere dem 15. mars. 16. mars anmodet NLM alle utsendingene om å komme hjem, men ingen av dem ville reise (Gjesdal 2011). Stedlig representant uttalte at «vi opplever ikke faren slik norske media gjør. Og lojaliteten til japanske menigheter veier også tungt. Vi kan reise, men de må bli.» Misjonærene «har vore så lenge, i fleire tiår, i landet at dei ber om å få bli.», sa personallederen (Morken 2011a). I tillegg var noen av misjonærene gift med japanere. NLM signaliserte til misjonærene og i media at de stod bak evakuering, men at de også respekterer og aksepterer at resten av misjonærene ble (Morken 2011a).

I de samtalene sa vi også at vi støttet dem i valget om å bli, og at vi hadde ansvaret for dem. Vi gjorde det også klart at hvis situasjonen ble alvorligere, ville vi ta en final, en endelig beslutning om å evakuere, og da måtte de ha dratt hjem. Uansett. (ML1)

«Vi må stå for avgjørelsene våre og ta ansvar for dem også når de ikke er riktige.» (ML1)

NLM konfererte ikke direkte med kirkesamfunnet i beslutningsfasen, men stedlig representant hadde kontakt med kirkeledelsen. NLM bekreftet at en ideologisk og symbolsk virkning av evakuering ikke var et tema i beslutningsprosessen.

Generalsekretær og misjonssekretær som var i Indonesia, avlyste planlagt reise til Japan helgen etter jordskjelvet, med begrunnelsen om at det ikke var rett å la dem dra til Japan mens de bad misjonærene evakuere. Samtidig var det et poeng å ikke fylle plassene på en allerede belastet flystrekning.

4.2.3 NMS - Det Norske Misjonsselskap

NMS er en selvstendig organisasjon innenfor den norske kirke. Organisasjonen har arbeidsgiveransvar for 100 misjonærer på 4 kontinent, 10 i Japan. Misjonærene blir fulgt opp av ledelsen og ulike avdelinger ved hovedkontoret og en stedlig representant lokalt. Når katastrofer inntreffer, følger NMS en krisehåndteringsplan og etablerer beredskapsteam bestående av generalsekretær, personalsjef og administrasjonsleder som håndterer det «fra toppen av organisasjonen og tar de beslutningene som er nødvendige» (ML3).

Det var ledersamling i NMS fredag 11. mars da de fikk beskjeden om katastrofen i Japan. Den stedlige representanten var på vei til Norge. Fredagen vurderte NMS ikke situasjonen som så dramatisk at misjonærene skulle evakueres.

Da UD endret reiserådet tirsdag 15. mars fra å gjelde de rammede områdene til å gjelde reiser til eller opphold i Japan generelt, tok ledelsen i løpet av få timer avgjørelsen om å evakuere misjonærene.

Det var for så vidt lite diskusjon om dette internt, for da rådet ble gitt fra norske myndigheter, så handla vi på det, og det skal veldig mye til at vi overprøver et klart råd fra norske myndigheter. Det setter oss i en vanskelig situasjon i forhold til å forvente hjelp og oppfølging fra norske myndigheter. (ML3)

Fordringene som ligger i å være en norsk organisasjon var grunnlaget for valget som ble tatt i forhold til evakuering. Lederen understreket at Norsk Arbeidsmiljølov og HMS-regler gjelder for misjonsorganisasjoner som norsk organisasjon. Forsikringspremissene var knyttet til UD's reiseråd, og NMS har som policy å handle i samsvar med norske myndigheters råd.

hvis noen hadde blitt skadet, eller det hadde ført til alvorlig sykdom er det veldig uklart hvilket rettsvern vedkommende ville ha hvis en lot være å følge de rådene som var gitt (ML3).

Ikke alle misjonærene ble evakuert. Misjonærene med japansk familie hadde andre betingelser og forpliktelser, og ble stilt fritt, og begge valgte å bli i Japan (Hustadnes 2011).

Misjonærene var ikke involvert i avgjørelsen om evakuering. Dette bekrefter både representant fra ledelsen og misjonærene. Det var en prinsipiell avgjørelse fra NMS' side, og lederen begrunnet dette både moralsk og teologisk:

Vi ønsker ikke å overlate til våre misjonærer å ta disse avgjørelser Det er et veldig stort ansvar. Vi var bestemt på at den enkelte misjonær ikke skulle måtte overprøve de valg som vi måtte ta. (ML3)

Lederen mente at misjonærer opplevde situasjonen som et dilemma og en lojalitetskonflikt og understreket betydningen av «at vi som ledelse som tar en slik beslutning og er tydelige på at dette ikke er noe vi har overlatt til den enkelte misjonær» (Morken 2011b). «Jeg tror at folk også synes det er litt vondt, samtidig som også mange av våre har vært letta over at vi tar avgjørelsen for dem og sier at nå henter vi dere hjem» uttalte stedlig representant (NRK 2011). I tillegg understreket lederen den teologiske forståelsen i organisasjonen av at oppdraget er organisasjonens, og misjonæren er sendt av organisasjonen. «Jeg tror det ligger dypt i ryggmargen til NMS misjonærene at en er ikke freelancere, en er ikke selvstendige næringsdrivende. Det er faktisk den teologi at den som sender også kaller tilbake» (ML3).

NMS var i kontakt med samarbeidskirken, og kirkelederen sendte brev om forståelse for avgjørelsen (Morken 2011b). NMS kontaktet Frikirken underveis, og gav dem og NLM raskt beskjed om beslutningen de hadde tatt om å evakuere.

Kommandolinjene fungerte. De vi forlangte skulle komme hjem, de kom hjem. Og det var viktig og å gi en honnør til våre folk. Folk var uenige, folk fikk si hva de mente, men de valgte å følge.

I denne sammenhengen handler det først og fremst om å ta til etterretning de beskjedene man har fått. Lojalitetsbegrepet kan man jo diskutere. Det handler nok også om det og selvfølgelig, men det handler mer om lydighet til linje, ta til etterretning de beskjedene man får.

NMS stilte seg spørrende til avgjørelsen og gjennomføringen i NLM og omtalte den som uryddig (Morken 2011b).

Våre misjonærer kan være uenige og de kan gi beskjed om at de er uenige i valg som blir tatt, men jeg tror at de skjønner kommandolinjene i denne saken, de følger de pålegg de får.

4.2.4 PYM - De norske Pinsemenigheters Ytremisjon

PYM er ikke en misjonsorganisasjon, men et profesjonelt service-, veilednings og konsulterende organ for pinsemenighetenes samlede misjonsarbeid i 50 land med til sammen

100 langtidsmisjonærer. Hver pinsemenighet er en selvstendig organisasjon, og er i hovedsak ledet av ansatt pastor i samarbeid med frivillige ledere, men medlemmene har øverste myndighet gjennom forsamlingsmøtet (Dyrendal 2004). De av menighetene som sender misjonærer, har også arbeidsgiveransvaret for dem. Kontaktmenigheten og et konsulterende Land-utvalg er misjonærenes nærmeste overordnede. PYM er organisert som et konsulentbyrå, og har regionssekretær for hver verdensdel. I Japan arbeider misjonærene i menigheter som på liknende vis er organisert gjennom selvstendige pinsemenigheter løselig forbundet til hverandre. I følge PYMs organisasjonsdokument blir mandatet til å ta beslutninger flyttet fra utsendermenigheten til generalsekretæren ved ekstreme tilfeller som katastrofer eller krig. Generalsekretæren tar den veiledende avgjørelsen sammen med Land-utvalget, styreleder, administrasjonsleder og stab ved hovedkontoret.

PYM var i kontakt med misjonærene i timene etter katastrofen inntraff 11. mars, og skjønnte at de opplevde situasjonen trygg, og «de synes det var helt uaktuelt å reise hjem, det var de første responsene». En av misjonærene uttalte: «tanken på å reise hjem har ikke slått meg (...) men til syvende og sist er det ikke jeg som bestemmer om jeg får bli her. Jeg lytter jo til råd.» (Gjerlaug 2011). PYM holdt seg løpende orientert om situasjonen, men gav også uttrykk for «at det skal mye til for å overstyre misjonærene og sende dem hjem mot sin vilje» (Morken 2011c). Lederen vurderte situasjonen for misjonærene som helsemessig trygg, da også ambassaden flyttet til samme område. Men da UD utvidet reiserådet 15. mars til å fraråde reiser til eller opphold i Japan generelt, endret PYM holdning på grunn av sikkerhetsmessige og forsikringsmessige hensyn.

Vi tok ganske kjapt en undersøkelse av hva de andre misjonsorganisasjonene gjorde, og der valgte vi ulik strategi. Noen stilte utsendingene fritt, og noen var veldig tydelig på at de skulle hjem. Og vi var veldig tydelige på at de skulle hjem. (ML2)

PYM hadde ikke kontakt med menigheter og skole hvor misjonærene arbeidet.

Utsendermenighetene valgte etter sterkt råd fra generalsekretæren å evakuere misjonærene av sikkerhetsmessige årsaker (Gustavsen 2011). Usikkerhet for utviklingen og en totalvurdering lå til grunn for dette valget. «I denne vurderingen inngikk beslutninger om evakuering av norskemisjonærer hos andre norske misjonsorganisasjoner og ikke minst Utenriksdepartementets tydelige råd» (Filberg 2011; Gustavsen 2011). PYM strategi var å: «samle informasjon, enten det var medier eller fra andre hold, og så gjøre en vurdering og så

tørre å ta en beslutning.» (ML2) PYM forankret beslutningen i UD's reiseråd, og tok også kontakt med UD, som gav veiledning om hva som lå i reiserådet.

UD's reiseråd var avgjørende, vi legger dem til grunn. Bakgrunnen for det er at våre forsikringsordninger knytter seg opp til UD's 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.

Misjonærene ble ikke involvert i beslutningen om evakuering av personalomsorgsmessige grunner:

Jeg var veldig bevisst på den avgjørelsen skal ikke misjonærene ta aleine. Vi har sett at de kom i et voldsomt dilemma, de som måtte ta avgjørelsene selv. Når det kom som instruks fra Norge var det enklere å forholde seg til for våre folk i alle fall. (ML2)

Lederen uttalte at det var en signaleffekt når norske misjonærer reiser fra områder som japanerne ikke har anledning til å forlate. «Samtidig har vi et personalansvar vi ikke kan gå fra» og «Vi var bestemt på at det skulle være vårt ansvar og vår belastning.» (ML2).

Det er et dilemma for våre utsendinger (...) hele deres nettverk er der ut. Ikke bare jobb, det handlet om venner, de som står dem nærmest. Dermed ville de ikke dra, de følte at de sviktet sine venner og sine medarbeidere, og de synes de stakk av når de trengtes absolutt mest. Så det å måtte trumfe gjennom og si at det skal vi gjøre og presse det gjennom var naturligvis en utfordring. (ML2)

4.2.5 Oversikt over alle norske misjonærer i Japan mars 2011

Under følger en demografisk oversikt over de norske menigheter og misjonsorganisasjonenes antall misjonærer i Japan, hvor mange som ble evakuert og hvor de geografisk var stasjonert. Informasjonen har jeg fått gjennom dokumentstudiet og intervjuene.

	Antall misjonærer (m) og barn (b)	Avgjørelser om evakuering	Antall evakuerte	Avstand til Fukushima
De Frie Evangeliske Forsamlinger	4 m + 2 b	Familien evakuerte	2 m + 2 b	20 - 25 mil
Evangelisk Orientmisjon	2 m	Ledelsen ønsket å evakuere alle	0 m	4 mil
Frikirkens Israels og Ytremisjon	5 m + 1 barn	Ledelsen vedtok evakuering av alle.	3 m + 1 b	45-60 mil
Misjonsalliansen	2 m	Ledelsen gav tilbud om evakuering	0 m	25 mil
Norsk Luthersk Misjonssamband	9 m + 5 barn	Ledelsen vedtok evakuering. Majoriteten ble igjen støttet av ledelsen	2 m + 2 b	60-70 mil
Norsk Misjons Selskap	10 m+ 1 barn	Ledelsen vedtok evakuering av 8 m + 1 barn	8 m og 1 b	40 – 60 mil
Pinsemenighetenes Ytre Misjon	4 m	Ledelsen vedtok evakuering av alle	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

4.3 Beslutningsforløpene sett i lys av beslutningsmodeller

Måten beslutninger foretas på kan fortelle oss noe om en organisasjon. Beslutningsteorier og modeller er forenklinger av virkeligheten ved at de fremhever enkelte trekk og utelater andre. Likevel kan de være et redskap til å forstå organisasjoner. Organisasjonene som har misjonærer i Japan har flere fellestrekk, men de er ulikt oppbygd, og dette virker inn blant annet på beslutningsforløpet. I denne oppgaven er avgjørelsene rundt en katastrofe og evakueringssituasjon studert nærmere. På bakgrunn av et slikt tynt materiale kan ikke generelle trekk ved organisasjonene slås fast, men noen tendenser kan trekkes ut.

I 2.3.1 – 2.3.4 ble ulike teoretiske beslutningsmodeller presentert for å vise ulike måter organisasjoner kommer fram til beslutninger: Avgjørelser

- velges rasjonelt på bakgrunn av analyse av noen løsninger, alternativer og konsekvenser, og hva man oppfatter er den optimale løsningen ut i fra forutsetningene. Man foretrekker konsekvensene som blir tillagt størst verdi (**rasjonell beslutningsmodell**) (March & Heath 1994; Simon 1964).
- besluttes ut ifra organisasjonsidentitet, prosedyrer og regelverk, og hva man oppfatter er den riktige/passende løsningen ut ifra organisasjons identitet og hvilke verdier man bygger på (**byråkratisk beslutningsmodell**) (March & Heath 1994)
- er et produkt av en strøm av komplekse og/eller tilfeldige prosesser, beslutningsarenaer, deltagere, muligheter og løsningsforslag. Samspillet er en betydningsfull del av beslutningen (**Garbage Can beslutningsmodell**) (Olsen i March & Heath 1994)
- forhandles fram etter en politisk prosess mellom interessegrupper og deres verdier, ender ofte med kompromissløsninger (**politisk beslutningsmodell**) (March & Heath 1994; Samuel 2004)

Hovedinntrykket etter undersøkelsen er at noen av beslutningsforløpene var lettere å gjenkjenne ut ifra disse modellene enn andre.

Pinsemenighetenes misjon i organisering preget av aktørperspektiv sett ut fra organisasjonsteorien (Askeland 2012). Menighetene er løselig forbundet, og har selv personalansvar for misjonærene. I krisesituasjoner endres ansvarsfordelingene, slik organisasjonsdokumentet tilsier, og PYM tok dermed avgjørelsen sentralt ved hovedkontoret. Avgjørelsen var ikke et forhandlingsområde, og menigheter med personalansvar ble sterkt rådet til å evakuere sine misjonærer. Lederen understreket at beslutningen i PYM ble tatt etter å ha samlet inn og vurdert informasjon fra mange hold. Sikkerheten til misjonærene etter at det nye reiserådet ble gitt, moralske og forsikringsmessige sider var tungtveiende argumenter for at ledelsen tok avgjørelsen og ikke involverte misjonærene i den endelige beslutningen. Samtidig rådførte PYM seg med misjonærene tidlig i prosessen, og innhentet informasjon fra andre misjonsorganisasjoner. Misjonærenes samvittighetsdilemma var et argument for at ledelsen ikke ville overlate avgjørelsen til dem, men ta ansvaret og belastningen ved det. Det var ønskelig å ta et riktig valg (choice) på bakgrunn av konsekvenser. Dette samstemmer med

den rasjonelle beslutningsmodellen. Beslutningsfasen i PYM var preget av en analyserende, rasjonell tilnærming, der argumenter knyttet til verdier av personaladministrativ karakter ble tillagt vekt, til eksempel sikkerhetsmessige, økonomiske og moralske konsekvenser.

Avgjørelsen var kollektiv, og det ble ikke åpnet opp for individuelle tilpasninger. Ut fra Askelands organisasjonsmodell, kan dette tyde på at organisasjonsformen ligger mellom aksene aktørperspektiv og strategisk formålsrasjonalitet.

NMS tok også avgjørelsen i hovedledelsen i Norge. De fulgte organisasjonens beredskapsplaner, og da UD 15. mars fornyet reiserådet, besluttet ledelsen raskt å evakuere på bakgrunn av reiserådet, personalansvaret (HMS, Arbeidsmiljøloven), moralske og teologiske sider. Argumentasjonen bar preg av kollektiv behandling av de ansatte og av at premissene ikke var et forhandlingsområde. I følge Askelands modell ser vi at NMS som organisasjon kan forstås som et system preget av tydelig determinisme, og at organisasjonen har klare mål og en klar forståelse av hvordan disse målene best nås (Askeland 2012: 117, 119). NMS' beslutningsforløpet følger den byråkratiske beslutningsmodellen både når det gjelder å fatte vedtak på bakgrunn av regler for hva man finner logisk og adekvat i situasjonen, og på bakgrunn av identitet som organisasjon. Lederen i NMS understreket teologisk organisasjonen som «sender», at den som sender også kan kalle tilbake, og at det dermed var riktig ikke å involvere de ansatte. Beslutningen var todelt, de med japansk familie ble stilt fritt, de andre ble evakuert, og det var ikke tilpasninger eller skjønn utover det. Avgjørelsen ble tatt sentralt, og ledelsen forventet lydighet til linje.

Beslutningsforløpet i NLM bar mindre preg av klare linjer enn de to foregående, og var mer åpen for forhandlinger om individuelle hensyn. Dette kan ut fra Askelands organisasjonsteori implisere at NLM som organisasjon har større aktør- eller divisjonspreg enn å være et tydelig deterministisk system, og mer verdiintuitiv enn strategisk formålsrasjonell (Askeland 2012). NLM fulgte krisehåndteringsplanen, og var i tett kontakt med stedlig representant.

Situasjonen ble betegnet som en krise i utvikling. Nytt reiseråd fra UD 15. mars og NMS valg av evakuering førte til større press om evakuering, men NLM tolket ikke UD's reiseråd som evakueringsordre, og tillat misjonærenes overveielser og Japan-kompetanse på hovedkontoret vekt. NLM valgte på anmodning fra en nyankommet familie å evakuere disse. Senere ble alle misjonærene bedt om å evakuere. Etter dialog med misjonærene lot NLM dem bli inntil videre, og la til grunn misjonærenes erfaring og forståelse av situasjonen. Mange innspill fra ulike hold, dialog og de ansattes insisteringer førte til avgjørelsene. Dette har likhetstrekk med

«garbage can» beslutningsmodell. Samtidig bærer også denne beslutningen preg av kjøpslåing, koalisjoner og motsettende målsetninger, og kan ha elementer av politisk beslutningsmodell. NLM tok sentralt ansvar for avgjørelsen, men det kan se ut til at det var misjonærene som hovedsakelig gav innspillene.

EOMs beslutningsprosess bar preg av individuelle interesser og verdier i kombinasjon med organisasjonens identitet som radikal. EOM ønsket av sikkerhetsgrunner å evakuere misjonærene som var stasjonert i kort avstand til reaktorene, og gav skriftlig tilbud om hjemreise. Misjonærene avsto og fikk støtte av organisasjonen i valget om å bli værende. Det enorme behovet lokalt for diakonal og sosial hjelp, misjonærenes kallsopplevelse og idealisme var bakgrunnen for at misjonærene satte egen helse i fare for å lede nødhjelpsarbeidet og menigheten. Lederen sier det var et enkelt valg å støtte deres beslutning, på bakgrunn av misjonærenes alder og at sikkerheten ble varetatt ved strålingsmåleutstyr. EOM stilte seg spørrende til UD's reiseråd. Organisasjonens historie som radikal, og misjonærenes kallsidentitet var faktorer som spilte inn. Dette kan tyde på at identitet er styrende faktorer for beslutningen. Valgene var basert på organisasjonens og misjonærenes identitet, og på bakgrunn av en konsekvensanalyse. Den byråkratiske beslutningsmodellen har identitet og normer som premiss for avgjørelser. Samtidig er konsekvent following av regler og prosedyrer et kjennetegn ved denne modellen. Regler er i følge March ikke bare vedtatte prosedyrer men også uskrevne regler som har basis i verdiene og identiteten i organisasjonen (March & Heath 1994: 59). Valg blir tatt på bakgrunn av hva som er passende i en gitt situasjon og forhold til organisasjonens identitet. Samtidig utførte også EOM en type risiko- og konsekvensanalyse, og avgjørelsen ble dermed også til en viss grad tatt på bakgrunn av en rasjonell prosess.

Hvis vi sammenligner NMS' og EOMs beslutninger og prosessen rundt dem, er det tilsynelatende få likheter. NMS følger en krisehåndteringsplan, tar avgjørelsen i ledelsen, og evakuerer misjonærene, mens EOM har en tilsynelatende mer tilfeldig strategi, støtter misjonærenes avgjørelse om å bli, selv om ledelsen hadde preferert at de evakuerte i sikkerhet. Samtidig ser det ut til at begge organisasjonene begrunner avgjørelsen med utgangspunkt i verdier og organisasjonens identitet. NMS har utarbeidet regler og prosedyrer med utgangspunkt i organisasjonens identitet som sender, og norske lover, og styrer verdibasert ut ifra dem. EOM leder verdibasert uten de samme prosedyrene, men ut ifra organisasjonens verdier og identitet som radikal.

	Beslutningene i forhold til evakuering mars 2011 bar preg av	Avgjørelse tatt hovedsakelig på basis av
EOM	Rasjonell/Byråkratisk (Her: vekt på identitet og verdier, ikke regulativer)	Innspill fra ansatte Organisasjonens identitet Analyse
NLM	Garbage Can/Politisk	Prosess med mange innspill, Fraksjoner, forhandling,
NMS	Byråkratisk	Institusjonelle verdier
PYM	Rasjonell	Konsekvensanalyse

Oversikt 3: Beslutningsrasjonaliteter i evakueringsbeslutningene mars 2011.

4.4 Hvilke verdier reflekterer disse beslutningsprosessene?

Teori-diskusjonen ovenfor viser at ved å se på mønsteret av handlinger og holdninger kan verdiorienteringer utledes (2.4.4). Hva forteller dette materialet om verdiorienteringer i de ulike organisasjonene? Hvilke strukturelle, personalmessige og kulturelle verdier kan ligge til grunn for beslutningene?

Strukturelle verdier kommer blant annet til syne i maktfordeling og rutiner. Pinsemenighetene er tradisjonelt demokratisk organisert og flat struktur er en uttalt verdi. Som kirkesamfunn er pinsemenighetene knyttet sammen i et mer assosiativt enn tydelig organisert nettverk av selvstendige menigheter. Det er få profesjonelle medarbeidere, og øverste ledelse er grasroten i hver enkelt menighet, gjennom forsamlingsmøtet. Samtidig viser denne undersøkelsen at avgjørelser i ekstraordinære situasjoner blir overlatt til ekspertise ved PYM s kontorer, og ikke til utsendingene eller sendermenigheten. Det begrunnes med kvalitetssikring i forhold til økonomiske og personellmessige forhold, og prosessen bar preg av strategisk formålsrasjonalitet (Askeland 2012). NMS og NLM er store lutherske organisasjoner med røtter i lekmanstradisjonen, men hvor ledelse og drift er profesjonalisert og sentral-administrasjonene er store. Undersøkelsen viste at NMS tok avgjørelsen utelukkende i hovedledelsen og forventet at medarbeiderne fulgte ordre, og begrunnet det ut fra organisasjonens personalansvar og teologiske selvforståelse. NLM tolket sikkerhetssituasjonen annerledes enn NMS og PYM, med begrunnelse i Japan-kompetanse på feltet og i ledelsen, og avgjørelsen ble tatt delvis i lokalledet. Om denne forskjellen mellom disse to organisasjonene har sammenheng med strukturelle forhold eller om det handlet om

tolkning av situasjonens alvor, viser ikke denne undersøkelsen. EOM er en mindre organisasjon, og med få administrative ledd, og lite prosedyrer. Avgjørelser blir tatt i samtaler med de involverte, styreleder og daglig leder. Dette kan føre til økt fleksibilitet i forhold til situasjon og personell, men det kan også føre til større ansvar lokalt. Både EOM og NMS tok avgjørelser som ser ut til å være intuitivt verdirasjonelle (Askeland 2012).

Verdiorienteringene som kom fram i organisasjonenes personalbehandling var interessant. Alle fire organisasjonene understreket at de tok avgjørelsen basert på hva de oppfattet var riktig eller god personalpolitikk ut ifra situasjonen. Ledelsens holdning til hvordan man ivaretar misjonærene best, førte til ulik grad av involvering av misjonærene i beslutningsprosessen og i avgjørelsen. EOM tok personalansvaret sitt på alvor ved å ikke «umyndiggjøre» misjonærene, og lot dem bli etter eget ønske. NLM valgte å justere avgjørelsen sin etter samtaler med misjonærene, og stilte seg ansvarlige både for de som evakuerte og de som ikke gjorde det. NMS' ledelse og PYMs ledelse resonerte identisk i forhold til ikke å involvere misjonærer i avgjørelsene. NMS og PYM tok avgjørelsen i ledelsen, og forventet at misjonærene fulgte bestemmelsen. NMS begrunnet det med arbeidsgiveransvaret og organisasjonens identitet. PYM begrunnet det også i personalmessig, ved at samvittighetskonflikten det kunne medføre for misjonærene å måtte ta beslutningen selv, og med de økonomiske konsekvensene det kunne få å ikke evakuere. Det er interessant å se disse avgjørelsene på bakgrunn av «samvittighetsklausulen» som ble benyttet av noen NMS-misjonærer ved evakueringen av misjonærer fra Kina (Eggen 1992).

Kultur er et vidt begrep, og kulturelle verdier var ikke et hoved forskningsområde. Likevel var det noen interessante kulturelle eller institusjonelle verdier som kom fram i analysen av materialet, gjennom å se nærmere på 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 skulle koste. Det kan ligge føringer både på ansattes side og ledelsessiden i denne symbolfortellingen. Gjennomgangen av materialet om NLM viste at organisasjonen tradisjonelt har sendt autonome misjonærer som ledelsen lytter til, men også lar påvirke avgjørelser. Dette kan ha sammenheng med lavt hierarki og lokal-leddets makt, eller det kan handle om usikre ansvarsområder. Gjennom NMS-representantens resonnement kan de se ut som det i kulturen ligger den forståelsen av at organisasjonen har et oppdrag som de ansatte er sendt ut for å utføre. Misjonærene skal følge kommandolinjen og være lydige. PYM trådte inn

som profesjonelt og rådgivende organ, og la sterke føringer for sendermenighetenes avgjørelser.

Det er en viss sammenheng mellom organisasjonenes verdigrunnlag 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 var strengt religiøse verdier som var mest utslagsgivende for de største organisasjonene i beslutningsfasen, men sikkerhetsmessige, personellmessige og økonomiske vurderinger. Et sitat fra gjennomgangen ovenfor 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.

5 Hvilke verdier stod på spill for misjonærer og misjonsorganisasjoner?

Gjennom analysen ovenfor ble det ut fra ledelsesperspektivet i 4 organisasjoner sett på hvilke beslutninger som ble tatt, hvordan beslutningene ble tatt og hvilke verdier det reflekterer. I den videre analysen bringes det også inn materiale fra misjonærenes side, og hovedfokuset vil være å forstå hvilke verdier og hensyn som stod mot hverandre og gjorde beslutningene for eller mot evakuering vanskelige både på ledersiden i Norge og på ansattes side som misjonær og leder i lokalmenigheter i Japan.

Den hermeneutiske analysen av dokumentene og intervjuene viste at samtidig som det var en variasjon av temaer, ble noen begreper gjentatt med ulik valør og fortegn. Verken misjonærgruppen eller lederne er en ensartet gruppe, og ulike verdier ble betonet både innenfor og mellom disse to gruppene. Disse funnene presenteres i de følgende kapitlene og forklares intertekstuellet og ved hjelp av teori og tidligere forskning. Samtidig er det et mål med undersøkelsen å finne variasjonen og dermed vil ikke frekvensen av synspunkter bli tungtveiende i den videre analysen.

Verdiene den videre drøftingen (5.1-5.6) fokuserer på er sikkerhet, ansvarlighet, troverdighet, lojalitet, kall og autonomi. Dette utvalget baserer seg på forhold som viste seg å være dilemmaer for den enkelte eller mellom misjonsorganisasjon og misjonær. Utgangspunktet for evakueringsdiskusjonene var uenighet om sikkerhetsmessige forhold som en følge av katastrofen. Derfor er det naturlig å starte analysen der. Videre ble interessante forskjeller tydelig når jeg la merke til hvordan den enkelte resonnerer ulikt rundt ansvarlighet og troverdighet som enkeltperson eller som organisasjon. Verdiene lojalitet og autonomi ble også tillagt ulikt innhold og stod i konflikt.

5.1 Sikkerhet på spill

Dokumentanalysen og materialet fra intervjuene viser at misjonærenes sikkerhet var en høyt prioritert verdi. Derimot var tolkningen av situasjonens alvorlighetsgrad ulik, og det gjenspeiler seg i materialet både på ledersiden og hos misjonærene.

Det kom fram i materialet at 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 det var skade på bygningen de var i (Sjølie 2011b). Stor geografisk avstand til noen familiemedlemmer førte til at noen misjonærer i flere timer var engstelige 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, og det skapte engstelse (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.» (T. E. Holland 2011). Dette psykiske presset gav ulike utslag, enkelte hadde vansker med å fungere, og en beskriver dødsangst.

Jeg lå på sofaen og grein og jeg ble mer og mer redd. Jeg ble så påvirket av nyhetene at jeg klarte ikke å fungere (M7).

Jeg følte litt sånn kamp om at hvis jeg går inn nå, må jeg være klar over at det er en veldig dårlig situasjon, og hvis det er døden, så er det døden. Det var en veldig spesiell følelse å reise inn i et område som de advarte folk til ikke å dra. Når jeg hadde kommet over den første frykten min, den om at jeg kanskje skulle dø, når jeg først kom over det, og dro tilbake, da følte jeg visshet om at dette er riktig (M2)

Redsel for at egne barn var skadet eller kunne bli skadet av strålingen var en grunn for at flere ønsket å reise hjem (Norheim 2011b). «Det var jo det jeg var redd for; at ungene fikk i seg noe som ødela arveegenskapene eller et eller annet for de seinere» (M7). «Sjansen for kreft og sånne ting betydelig større når en er liten.» (M1). Alle familier med barn ble evakuert av misjonsorganisasjonene bortsett fra en familie som ikke ville evakuere (Norheim 2011d).

Materialet tyder på at bekymret familie i Norge var et forsterkende element i misjonærenes opplevelse av alvorlighetsgraden i katastrofen: «da broren min ringte (...) nå må dere komme dere hjem - da vi skjønnte at han var bekymret, så tenkte vi at hvor ille er dette egentlig» (M1) «Familie, foreldre, de synes ikke noe om at vi skulle tilbake spesielt da de hørte dette om kjernekraft, da.» (M2). Og noen uttrykker at det var godt å sette seg på flyet; en «lettelse på en måte, når alt var så panisk så var det jo egentlig ganske greit å bare komme seg vekk så fort som mulig og bare får det på avstand» (M1).

Ledere uttrykte også usikkerhet for utviklingen i reaktorene (Arntsen 2011a). Usikkerheten om misjonærenes helse stod i fare, var i stor grad utslagsgivende for evakueringen.

Kortsiktige helseutslag var det mindre bekymring for, men enkelte nevnte de langsiktige

konsekvensene ved eventuell stråling. Et annet usikkerhetsmoment var økonomiske sikkerhetskyn knyttet til forsikringsordninger. Dette ble tillagt stor vekt i avgjørelsen om evakuering i PYM og NMS noe dette sitatet understreker:

dette med forsikring, å handle i samsvar og ikke i strid med de rådene norske myndigheter, det var også viktige (...) Og hvis noen hadde blitt skadet, eller det hadde ført til alvorlig sykdom er det veldig uklart hvilket rettsvern vedkommende ville ha hvis en lot være å følge de rådene som var gitt. (ML3)

Majoriteten av misjonærene vurderte situasjonen som sikker der de 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 sikkerhetsråd fra myndighetene (Våge 2011).

Nå måler de radioaktiviteten ved kirken selv ved hjelp av en geigerteller. – Det viser ganske beskjeden aktivitet. Vi ser på tv at det er en tendens til at vinden blåser det ut i havet, og så inn igjen andre steder. Dermed rammer det ikke oss som bor så nær. (Olsvoll 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 ledelsen av organisasjonene som hadde misjonærer langt unna reaktorene, var det fram til UDs reiseråd 15. mars forståelsen av at misjonærene var i sikkerhet (ML1, ML2, ML3).

Hvordan kan vi forklare disse funnene? Det er naturlig at man er opptatt av sikkerhet både som ansvarlig personalleder og for sin egen sikkerhet som medarbeider. Ledelsen er forpliktet på norske HMS-regler. Det innebærer at organisasjonen har ansvar for å tilrettelegge for og se til at den ansattes helse og sikkerhet ikke blir satt i fare under utførelsen av arbeid, forebygge at helseskader skjer, og ta en risikovurdering. Ledelsen i NMS understreket at hvis de skulle sendt personell inn i kriserammede områder, ville det hatt sammenheng med om vedkommende er forberedt til slike situasjoner, visste om risikoen og ansvarsforholdene ut ifra norsk lov. EOM vurderte den sikkerhetsmessige situasjonen som under kontroll ved at misjonærene fulgte lokale sikkerhetsråd nøye.

Ulik tolkning av UDs reiseråd i kombinasjon med norske medier 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 på å høre hvilke avgjørelser organisasjonene ville ta (ML1), og hvordan 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.

Det er en tendens i materialet at misjonærer med forholdsvis lang erfaring i Japan og sterk grad av tilknytning lokalt var mindre urolig for egen sikkerhet. Om dette handler om større kulturell og språklig trygghet, tiltro til de japanske myndighetenes råd eller om det handler om andre forhold viser denne undersøkelsen ikke. På den andre siden kan katastrofer revitalisere tidligere traumer og forsterke opplevelsen av det man går igjennom. Om det har vært en underliggende faktor for enkelte, er ikke undersøkt.

5.2 Ansvarlighet på spill

Teorigjennomgangen for ledelse viste at et aspekt ved ledelse er at man som leder er ansvarlig, og blir holdt ansvarlig for området man leder innenfor (Hales 1999). Ansvarlighet ser ut til å være et vesentlig aspekt og en vesentlig verdi både i sentralledelsen og i lokalledelsen. Lederne måtte handle under press, og ansvarsfeltene var ulike på sentralplan og lokalplan. Derfor er det ikke underlig at det oppstod konflikt mellom verdiorienteringer. Ulik kontekst gav bakgrunn for ulike verdiorienteringer og rasjonalitet. I den videre framstillingen vil det bli tydelig at sentralledelsens personalansvar og misjonærenes åndelige og sosiale lederansvar var to dimensjoner som stod i konflikt.

5.2.1 Personalansvar – sentralledelsen

Et vesentlig trekk ved ledernes avgjørelser i forhold til evakuering handlet om verdien ansvarlighet. Det kom fram både i intervjumaterialet og i dokumentstudiet at hovedledelsene i Norge begrunnet sine avgjørelser ut ifra verdien ansvarlighet. «Vi har et personalansvar vi

ikke kan gå ifra» (Morken 2011c), «det var viktig å signalisere til våre medarbeidere at vi hadde ansvaret» (ML1) og «Vi var bestemt på at det skulle være vårt ansvar og vår belastning» (ML2).

Det var flere aspekt ved ansvarlighet som kom fram i materialet. Både lovmessige, moralske og helsemessige forhold, økonomiske og teologiske forhold.

Ansvarlighet koblet til norsk lovverk; HMS og Arbeidmiljøloven

Ansvarligheten ble i intervjuene med ledere for PYM og NMS eksplisitt begrunnet ut ifra norsk lovverk. Norsk Arbeidsmiljølov og HMS-regler var og utslagsgivende for evakueringsbestemmelsen. NLM og EOM var også selv om de ikke nevnte HMS og Arbeidsmiljøloven eksplisitt, tydelige på ansvaret sitt som arbeidsgivere for misjonærene, og at det også innebar fysiske og psykiske aspekt.

De fire lederne understreket ansvaret for medarbeidernes fysiske og psykiske. De var usikre på strålefare, og NMS og PYM tolket reiserådene fra UD dithen at det ikke var tilrådelig å oppholde seg i Japan. NMS og PYM vektla også de menneskelige og moralske sidene ved dilemmaet om å velge å reise eller å bli, og understreket at de ikke ville overlate det valget til medarbeiderne sine, men heller ta det i ledelsen, og dermed stå ansvarlige for valget. Krisehåndteringsplaner ble fulgt og avgjørelsene tatt i ledelsen: «vi håndterer dette på toppen i organisasjonen og tar de beslutningene som er nødvendige» (ML3).

Både EOM og NLM gav uttrykk for at personalansvaret ikke opphørte om misjonærene i første omgang ikke evakuerte. Lederen i EOM mente derimot at en overstyring av misjonærene ville bety at man umyndiggjorde dem. Etter en vurdering av situasjonen, lot EOM derfor misjonærene bli værende i kort avstand til Fukushima, selv om organisasjonen ønsket at de skulle komme til Norge. Lederen understreket at de som organisasjon stod moralsk ansvarlig også hvis misjonærene ble rammet av stråling. NLM understreket også i samtalene med sine medarbeidere at de ville ta ansvar for dem, også hvis de valgte å bli. Begge lederne var tydelig på at hvis situasjonen utviklet seg, ville de beordre misjonærene hjem, og de som da ikke dro hadde blitt igjen på eget ansvar.

Vise ansvarlighet ved å støtte misjonærene

Lederne understreket med ulik argumentasjon og ulikt utfall viktigheten av å støtte misjonærene i situasjonen. NMS og PYM ønsket ikke å overlate avgjørelsene til misjonærene argumenterte ut fra menneskelige og moralske hensyn: «jeg var veldig bevisst på at den avgjørelsen skal ikke misjonærene ta alene. (...) Det vi har sett er at de kom i et voldsomt dilemma, de som måtte ta avgjørelsen selv» (ML2). NMS og PYM mente at de støttet misjonærene best ved å ta avgjørelsen, og dermed ansvaret for dem.

Noen forstår det slik at en stikker halen mellom beina. Men det er ikke et perspektiv vi har, for fra vår side så ønsker vi å støtte misjonærene, 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).

NLM vurderte det slik at de støttet misjonærene best ved å lytte til deres argumenter for å dra eller bli, og siden stå bak deres avgjørelse: «I de samtalene sa vi at vi også støttet dem som valgte å bli, og at vi hadde ansvaret for dem. Vi gjorde det også klart at hvis situasjonen ble alvorligere, ville vi ta en final beslutning om evakuering, og da måtte de ha dratt hjem. Uansett.» (ML1)

Ansvarlighet og økonomiske implikasjoner

Ledernes fokus på å følge norske myndigheters råd og opptre økonomisk ansvarlige ble også understreket både hos de som evakuerte og de som støttet misjonærene i deres avgjørelse om å bli igjen i Japan. Da UD oppgraderte reiserådet 15. mars, kan det se ut til at de fleste av organisasjonene opplevde at alvorsgraden eskalerte, og noen av organisasjonene, deriblant NMS og PYM vedtok evakuering i løpet av få timer. Ved en gjennomgang av argumentasjonen, er UD's reiseråd avgjørende for PYM. Bakgrunnen var at forsikringsordningene knyttet seg opp til UD's reiseråd (ML2), og både PYM og NMS tolket reiserådet 15. mars som en evakueringsordre. PYM evakuerte misjonærene slik at ikke den enkelte sendermenighet skulle bli stående totalt økonomisk ansvarlig hvis misjonæren kom på sykehus (ML2). NMS understreket at det skulle mye til før de overprøvde et klart råd fra norske myndigheter. «Det setter oss i en vanskelig situasjon i forhold til å forvente hjelp og oppfølging fra norske myndigheter» (ML3). «vi handlet etter at UD hadde gått ut og sagt at situasjonen var så uoversiktlig at de oppfordret nordmenn å forlate Japan. Da handlet vi» (ML3). EOM og NLM tolket rådene annerledes: «Det er et overordnet prinsipp for oss å følge UD's reiseråd, og i denne situasjonen tolket vi det ikke som at alle misjonærer måtte evakuere,

men at innreise og opphold i den forbindelse ikke var tilrådelig. UDs reiseråd må tolkes» (ML1).

Ansvarlighet og teologiske begrunnelse

Teologiske elementer var det også i ledelsens argumentasjon for eller mot evakuering. NMS' ledelse gav uttrykk for at misjonæren ikke er selvstendig næringsdrivende, men utsendt på oppdrag fra misjonsorganisasjonen. «Det er faktisk den teologien at den som sender også kan kalle tilbake.» (ML3) «I organisasjonen har vi en grunnleggende forståelse av at misjonærer er sendt, og de som sender har et ansvar.» (ML3). I NMS syn ligger det implisitt i dette resonnetet at organisasjonen som sender er ansvarlig for arbeidet, og at misjonæren er ansatt for å gjøre organisasjonens arbeid. Dette kan vi forstå ut ifra arbeidsrelaterte termer, eller vi kan forstå det teologisk. Misjon kommer av ordet missio som betyr sendelse, slik teorikapittelet viste. NMS' forståelse av dette er at misjonæren er utsending på vegne av organisasjonen, kalt av Gud og ansatt av organisasjonen.

EOM-lederen understreket at det ikke var lett å kalle hjem idealistiske misjonærer som var drevet av et kall. Dette kan tyde på en forståelse av at misjonærens realiserer kallet, og at organisasjonen står bak og støtter. Dette kan være grunnet i ulik forståelse av kall og utsendelse. Oppdraget blir kanskje i EOM knyttet mer til person mens i NMS mer til organisasjon. Dette kan også forklares ved at organisasjonsforståelsen og oppbygningen er ulik. Ifølge Askelands organisasjonsmodell forklares organisasjoner ut i fra to dimensjoner (Askeland 2012: 119). Den ene dimensjonen der organisasjoner forstås enten som et system med tydelig determinisme eller som en assosiasjon av aktører der det voluntaristiske perspektivet er fremtredende er her interessant. Gjennomgangen av misjonsorganisasjonene beslutningsforløp tyder på at NMS har et sterkere systemperspektiv, mens aktørperspektivet er mer fremtredende i EOM.

Misjonærenes tolkninger av evakuering som å vise ansvarlighet:

Materialet viser at misjonærene hadde ulik opplevelse av om evakuering var en god måte organisasjonen viste ansvarlighet på. Noen opplevde det trygt at ledelsen tok avgjørelsen og var glad de selv ikke skulle velge (Norheim 2011b). En beskrev at det opplevdes som omsorg (M5), en annen at det var trygt at noen ville ivareta deres sikkerhet (M7). En uttrykte at det var god personalpolitikk, at organisasjonen reagerte raskt og kjøpte dyre billetter for å få dem i sikkerhet i Norge.

Vi opplevde det egentlig godt på en måte, vi slapp å ta avgjørelsen selv og det var jo litt betryggende (...) vi opplevde det egentlig som å bli tatt vare på. (...) for oss var det betryggende at de sa bare at de tar sikkerhet og sånn på alvor. (M1)

Andre opplevde det som overstyring (M3), eller mangel på forståelse for de faktiske forholdene (M4). Flere bemerket de store geografiske avstandene mellom hvor de var og atomkraftverket, og at det ikke var farlige strålemengder der (Morken 2011a). En misjonær uttrykte stor irritasjon mot UD og deres tolkning av situasjonen, og reiserådet som var direkte utslagsgivende for at organisasjonene startet evakuering. (M4)

Enkelte hadde opplevelsen av mangel på støtte og forståelse i ledelsen for at man ble tvunget til å handle i strid med egen overbevisning. Dette kan tyde på at de ikke opplevde at organisasjonen i stor nok grad tok seg nok tid til å lytte til deres versjon.

men det gjorde så vondt det å ikke bli hørt, det å ikke få forståelse for at det var vanskelig. Det gjorde veldig, det gjorde noe med oss (...) Jeg hadde trengt at noen forstod at dette var vanskelig, og at de hadde, ja, mest av alt hadde jeg trengt at de hadde hørt på meg. Og sagt at dette skal vi aldri gjøre på denne måten igjen. (...) hvis de bare hadde skjønt hva jeg mente så ville jeg kanskje på en måte, altså jeg ville ikke skjønt at de trakk meg hjem, når jeg ville være her selv, det ville jeg ikke ha godtatt på noen måte, men det ville ha hjulpet i ettertid at de hadde tatt en prat og akkurat som sagt at de skjønnte at det var vanskelig (M3)

Personalansvaret var for noen av organisasjonenes et hovedargument for å evakuere misjonærer. Noen av misjonærene stilte seg spørrende til om evakueringen først og fremst var for å beholde ryktet som en ansvarlig arbeidsgiver: «Følte på en måte at de var livredde for at de skulle få kritikk for at de ikke gjorde noe for å få oss ut av landet. At det var det main point og ikke at de var bekymret for våre liv og lemmer» (M3). «hvorfors er misjonene så oppsatt på å få oss hjem? Er det fordi at de er redde for noe i etterkant? At folk vil anklage dem?» (M4)

hva innebar det arbeidsgiveransvaret de snakka om, hvis de ville kalle oss hjem. Det var på en måte det presset de la på oss. At de hadde et ansvar. De snakka om sitt ansvar. At de hadde et ansvar, et moralsk ansvar, var det det de kalte de det? At de som misjon, som arbeidsgivere, hadde et ansvar for oss, og det prøvde de å ta på alvor, og det var liksom den sterkeste grunnen. (...) for hvis vi ikke gjorde sånn som de sa, da ble de kanskje oppfatta som ikke ansvarlige? (M4)

5.2.2 Misjonærer opplever seg ansvarlige når de blir hos menigheten i krisetider.

Misjonærene har ulik yrkesbakgrunn, men hovedsakelig arbeider de i menighetsarbeid som prester eller som ledere i menighetene. Mange viser til et forsterket behov for kirken, og for dem som åndelige og sosiale ledere nettopp i krisetidene. Flere trakk fram ansvarligheten for å utøve rollen som religiøs leder, som en begrunnelse for å bli værende i Japan. Det ble begrunnet både teologisk, kulturelt, personlig og diakonalt.

Ansvarlighet ut ifra et teologisk perspektiv

Presterollens normative fordringer og kulturell forventning til ledelse i Japan var noen av elementene i argumentene for å bli i Japan: «Er man prest, har man ansvar i menigheten. Da er man som kapteinen på et skip. Kapteinen er den siste som forlater skipet. Slik er tankegangen her.» (Norheim 2011d). I tillegg var personlige og moralske forhold ved å utøve presterollen i henhold til sin overbevisning: «ektefellen min sa rett ut: jeg kjenner meg som en dårlig hyrde som forlater hjorden når de virkelig trenger meg» (M3). Hyrdeaspektets bibelske bakgrunnsteppe er hyrden som blir hos saueflokken i farer, hyrden som kjenner flokken og som er villig til å ofre sitt eget liv for den. Dette kan være med å forklare hvorfor enkelte opplevde at å dra bort fra menigheten var å svikte det religiøse ansvaret de hadde i pakt av sin stilling som prest.

Ansvarlighet ut ifra kulturell forståelse

Ut ifra kulturelle aspekt som vist i teorigjennomgangen, vil gruppetilknytning og en leders funksjon innad i en japansk kontekst være annerledes enn i en skandinavisk kontekst. Normene for preferert handling er ikke individuelle hensyn, men gruppens felles beste fordi man identifiserer seg med gruppen (Triandis 2011). I det utøvende arbeidet som misjonær er man leder for det åndelige og organisatoriske arbeidet i menigheten (Harris 1995), og leder av frivillige ledere i menigheten. Kirker i Japan har anslagsvis gjennomsnittlig 36 gudstjenestedeltakere i kirkene, og er dermed er de små organisatoriske enheter (CIS 2009). Ikke bare i kirkene, men i japanske grupper generelt er antallet gjerne maksimalt 30. Dette handler om hvor mange en leder kan forholde seg i nær relasjon til. Dette har igjen implikasjoner på ansvarsforholdet man opplever til den lille gruppen som leder for den. Dermed opplevde flere av misjonærene at det kulturelt ikke var rett å dra, og de opplevde seg ansvarlige når de ble værende, og at det opplevdes riktig, slik dette sitatet illustrerer: «...just naturally have to stay with our people» (Mori 2011). Samtidig oppgav misjonærer som

arbeidet i samarbeid med japanske ansatte at både dette kulturelle ansvaret ikke kjentes tyngende.

Personlig ansvar

Misjonærene uttrykker at når folket er i krise, kan de trenge kirken, og dem mer enn til hverdags. «Jeg har vært her i over 30 år. Vi har en menighet vi har ansvar for. Mange mennesker er knyttet til oss gjennom det sosiale og kulturelle arbeidet» (Norheim 2011c). Dermed opplevde noen av misjonærene at å måtte evakuere og dermed dra fra en menighet «i nød», var å ikke være ansvarlige, men å svikte personlig (Norheim 2011d). Noen av misjonærene trakk fram vanskelige følelser ved eventuelt å evakuere. Ord som at det var «flaut» og at de opplevde selv at de «sviktet», gikk igjen. Kluckhohn viste at personlige, eksistensielle verdier som blir krenket, kan føre til skam og skyldfølelse (Kluckhohn i Robinson et al. 1991: 663). I dette tilfelle handlet det om verdier knyttet til personlig livstolkning og egen rolleforståelse. En uttrykte det slik: “heller vil leve kortere i Japan enn å ha dårlig samvittighet i Norge” (Norheim 2011c), en annen som ble evakuert etter eget ønske, sier «Jeg har følt hele tida etterpå at jeg på en måte svikta litt, da.» Noen av dem som ble evakuert til Norge, opplevde sviket som et personlig svik (M3, M7), og misjonærer fortalte at de ikke var kommet til rette med ennå, nærmere ett år senere. Flere relaterer samvittighets spørsmålet til relasjonen til menigheten de opplevde et ansvar i forhold til eller det japanske folket, som helhet eller koblet til enkeltpersoner. Ingen oppgir at de har dårlig samvittighet i forhold til Gud eller organisasjonen. Noen misjonærer opplevde seg personlig ansvarlig selv om hadde misjonsorganisasjonen tok avgjørelsen om evakuering på vegne av dem, noe dette sitatet understreker.

Det var rett og slett flaut å innrømme, det var så flaut at vi flykta. Du kan forklare til du blir blå om at det er andre som har tatt bestemmelsen, men du vet ikke om folk egentlig vil tro det (...) for oss var det veldig alvorlig. Det gikk på troverdigheten løs, det gikk på samvittigheten løs, det gikk på hele vår identitet som misjonær at vi stakk av (M3)

Lederne i misjonsorganisasjonene forstod også det dilemmaet misjonærene opplevde når de har ansvar lokalt, men ble evakuert: «misjonærene føler og kjenner selvsagt på ansvaret lokalt» (ML1)

Utsendingene våre følte at de sviktet sine venner og sine medarbeidere. Og de synes at de stakk halen mellom beina og stakk av når det trengtes absolutt mest. Og de

signalene fikk de også av folk der ute. Så det å måtte trumfe gjennom og si at det skal vi gjøre og presse det gjennom var naturligvis en utfordring (ML2)

Det personlige ansvaret ble også nevnt i kombinasjon med kallsopplevelse. Kallet var for enkelte en indre motivasjon til å reise ut som misjonær, og nå for å bli værende i krisetider.

For enkelte av misjonærene var identiteten som kalt av Gud til oppgaven utslagsgivende for at de ønsket å bli værende. Disse to sitatene eksemplifiserer kallsopplevelsen som en indre driv til å bli værende også i fare, eller som et pragmatisk valg:

jeg er kalt til Japan (...) Kan ikke la et jordskjelv stoppe meg. For Gud har ryggen min, og om han vil at det skal være døden er det også hans plan (M2)

Det er ikke sann at Gud har sagt at her skal dere være til deres døyandes dag, eller til dere bli pensjonerte. Akkurat nå er det akkurat her vi skal være på en måte. (M3)

Misjonsledere tematiserte også kall i intervjuene: EOM lederen uttalte at det var et dilemma å kalle hjem folk som er idealistiske og drevet av et kall til å hjelpe sitt folk (Norheim 2011c) NMS lederen med at misjonærene er sendt av Gud og av organisasjonen (ML3).

Ansvarlighet ved utførelse av diakonalt og bistandsarbeid

Krisesituasjonen utløste i noen områder et større behov for praktisk og hjelp og omsorg. En uttrykte det slik: «nå kan vi endelig gjøre diakoni, ikke bare snakke om diakoni men virkelig gjøre diakoni.» (M6). Den indre motivasjonen til å hjelpe, nevner flere: «når vi så bølgen kom på nyhetene, da tenkte vi at vi ønsker å være der. Det er nå de trenger det mer enn noen gang» (M2). Behovet var utslagsgivende for at enkelte misjonærer ble igjen for å hjelpe de katastroferammede (Våge 2011). «I natt overnattet 15 personer i det menighetsbygget på 700 kvadratmeter som menigheten nylig har overtatt. Her får de også mat, vann og fellesskap i en by som har store ødeleggelser etter tsunamien» (Norheim 2011c). Traumatiserte mennesker fikk et tak over hodet, omsorg og fellesskap, og misjonæren forteller: «Enkelte av menighetsmedlemmene har erfaring med å hjelpe folk i slike situasjoner. Vi vil stille opp med det vi har av hjelp og kompetanse» (Norheim 2011a).

Misjonærer som var langt unna de rammede områdene oppgav at de hadde mer omsorgsarbeid, samtaler og veiledning i dagene etter katastrofen. Mennesker var fra Sendai, men som nå bodde lenger sør «visste ikke hvordan det var med familien og hadde ikke

mulighet for å komme seg hjem. Så vi var på en måte førstehjelpsstasjon for fortvilte japanere» (M4), sier en av misjonærene.

Også det faste sosiale arbeidet, for hjemløse eller psykisk ustabile i kirkene var et argument for å ønske å bli værende i Japan etter katastrofen inntraff. «Jeg tror ikke egentlig at vi er uunnværlige, mennesket er generelt sett ikke uunnværlig, men der og da følt det veldig vanskelig å skulle stikke av» (M3)

5.3 Troverdighet på spill

Gjennom dokument-analysen og intervjuene kom det fram at en vesentlig verdi både for misjonærer og misjonsledelse var troverdighet. Lederne uttrykte ikke eksplisitt troverdighet som et element i vurderingene, men samtidig var det i argumentasjonen om å handle ansvarlig som organisasjon, elementer av det å framstå som troverdige (se 5.2).

Et tema jeg trodde ville vært sentralt i drøftingene i organisasjonene, var om organisasjonens troverdighet knyttet til oppdraget stod i fare ved en evakuering. Teorigjennomgangen gav grunnlag for en hypotese om at religiøse spørsmål ville være sentrale i drøftingene i organisasjonene: ville grunnlaget for organisasjonens eksistens svekkes ved en evakuering? Religiøse organisasjonene er stiftet og organisert for å nå trosfylte mål (Harris 1995), og de skapte verdiene (Wenstøp & Seip 2009) er immaterielle, knyttet til menighetsdannelse og utrustning av ledere. I dagene etter de første evakueringene ble det i 2 artikler i Vårt Land satt spørsmål ved symboleffekten ved å ta misjonærer ut av landet, og om organisasjonen eller misjonærene kunne miste troverdigheten eller tillit i Japan (Morken 2011b; Sjølie 2011a). Masvie uttalte «ved å beordre sine misjonærer hjem fra Japan i denne krisen har NMS gjort en tung og smertefull beslutning. Men den kan koste misjonærene dyrt i deres fremtidige tjeneste» (Morken 2011b). Og Finnseth mente det var en stor risiko for at japanerne oppfattet dette som om misjonen svikter når det var mest vanskelig (Sjølie 2011a). Det kan være relevant å trekke inn perspektiver fra Wenstøp og Koppang, og omformulere Masvie og Finnseth til deres terminologi: stod organisasjonene i fare for å sette sin eksistens på spill ved å ikke tillegge skapte verdier vekt, stoppe produksjonen (F. Wenstøp & Koppang 2009)? Misjonsorganisasjonenes eksistens og oppdrag er knyttet til annen verdiskapning enn materielle goder. Det er knyttet til åndelige og sosiale aspekt. 3 av 4 misjonsledere benektet at

symboleffekten ved evakuering var vesentlig vektet i interne drøftingene. NMS sa de kjente synspunktene fra egen organisasjon, men kunne ikke styre etter det prinsippet når situasjonen opplevdes farlig (Morken 2011b). PYM derimot uttrykte at de var i dialog om dette temaet. De tolket det slik at «det er klart en signaleffekt når norske reiser fra områder som japanerne ikke har anledning til å forlate. Samtidig har vi et personalansvar vi ikke kan gå fra» (Morken 2011c).

Flere av misjonærene koblet troverdigheten som misjonær til utøvelsen av religiøse lederskap, eller til sammenheng mellom liv og lære. I avisartiklene og i intervjuene kom det fram at flere av misjonærene følte at de sviktet ved å evakuere, og at budskapet de hadde forkynt mistet sin troverdighet.

Hvis vi forkynner evangeliet og sier at Jesus elsker deg og vil aldri forlate deg, så er ikke vi så gode vitner hvis vi forlater dem når det er vanskelig. Så det var det som overvant meg. (M2)

Der hadde jeg stått i barnehagen dagen før, eller var det samme dag, og snakket til ungene om hvor frimodige disse disiplene hadde vært etter Jesu oppstandelse mot forfølgelse og alt det, og at Gud kunne bevare dem fra alt, ja, og så skulle liksom bare stikke av. Det var helt... ja, hva slags vitnesbyrd er det at misjonærene reiser, og setter igjen kirkene her, de bor jo her på samme plassene alle prestene og medkristne, de bor jo her. Det var det vanskeligste. (M4)

Enkelte utrykte usikkerhet for muligheten for å miste tillit som menneske og som kristen ved å dra. (M4)

På den andre siden uttrykte andre misjonærer at de var glade for å bli evakuert til Norge, og de opplevde at organisasjonen tok ansvaret og belastningen: «Vi vart letta då (...) avgjorde at dei skulle sende alle misjonærene attende til Noreg. Så slepp vi stå til ansvar for at vi flykta» (Norheim 2011b).

Undersøkelsen viser at flere misjonærer opplevde en samvittighetskonflikt. De forteller at de kjenner skamfølelse og er usikre på om deres troverdighet som kristne ledere ble satt på spill ved at de evakuerte. Dermed kan det tyde på at troverdighetsproblematikken i stedet for å bli knyttet til organisasjonens troverdighet ble knyttet til misjonærene, og at de ikke forstod det slik at det var organisasjonens troverdighet lokalt som stod på spill, men deres egen.

Historisk forskning (2.5.1) viste at misjonærer på 40-tallet kunne bryte pålegg når det stred

mot samvittigheten. I denne forskningen viste det seg at to av misjonsorganisasjonene endret standpunkt i forhold til evakuering på grunn av misjonærenes samvittighet eller manglende forståelse for behov for evakuering (EOM, NLM). NMS og PYM forventet at misjonærene fulgte ordren om evakuering selv om det gikk imot deres samvittighet, begrunnet i sikkerhets- og forsikringshensyn.

Skillet noen opplevde i og med at noen ble evakuert og andre ble værende var et tema som både misjonærer og misjonsledere tok opp. Enkelte av misjonærene som selv opplevde seg som feige ved å dra, synes det var vanskelig at media omtalte dem som ble igjen som helter. Skillet rammet både forhold mellom misjonærer, og misjonæren i forhold til lokalmiljøet. Samtidig forteller flere misjonærer om at dette er et vanskelig tema å snakke om i misjonærfellesskapet. En leder sier:

Det er uheldige ting i miljøet (...) at noen velger å bli, og framstår som de som er de tøffe og har det største kallet, men noen velger å dra, og kanskje blir sett på som feiginger som verken har tillit til Gud eller det det kallet (ML3)

Og en misjonær sier: «jeg følte at det var veldig dårlig gjort av meg, liksom, å dra med meg ektefellen hjem. Jeg klarte ikke noe annet enn å ta hensyn til meg selv akkurat da» (M7)

Også i Japan Harvest, medlemsmagasinet for misjonærer i Japan, ble skillet mellom de som dro og de som ble igjen drøftet i sommerutgaven 2011 (Marshall 2011). Artikkelen tematiserte «Fight or flight» reaksjonen som er naturlig for mennesker i fare, og understreket at ved å rettferdiggjøre sitt valg framfor det motsatte valget, stod man i fare for å dømme andre.

5.4 Lojalitet på spill

Lojalitet blir tematisert i flere av intervjuene. Det er i særskilt grad misjonærene som tok opp dette temaet i forhold til japanske menigheter og lokalsamfunnet. “Lojaliteten til japanske menigheter veier også tungt. Vi kan reise, men de må bli” (Morken 2011a). Misjonærene kom for å hjelpe japanerne sier en annen av misjonærene, og «når de er i nød, må vi ikke svikte dem.” (Norheim 2011d). Identifikasjonen med dem man bor blant og arbeider for var sterk. En lurte på «hva jeg skal gjøre når byen min er i katastrofe” (Arntsen 2011b), og stilte seg

spørsmålet om «hvorfors var vi viktigere enn japanerne vi skulle være blant?» (M3). En annen uttrykte at de ikke ønsket å forlate japanerne når de har det vanskelig, for japanerne måtte bli værende.

En misjonær som ikke opplevde det problematisk å evakuere til Norge, forteller i intervjuet at det var merkbart at andre misjonærer hadde samvittighetsutfordringer:

i forhold til japanerne, tror jeg, at i en krisesituasjon skulle de bare pakke sammen og dra. At det var veldig dårlig ting å gjøre, illojalt overfor japanerne, da. Akkurat som det var nå de hadde trengt å være her (..) for de reiste midt oppi et arbeid de stod i og de satte jo andre i klemma da (M5)

To av lederne understreker at misjonærene opplever det å velge å bli eller å dra som et dilemma og en lojalitetskonflikt (Morken 2011b). Derfor ville ikke lederne overlate avgjørelsen og ansvaret for avgjørelsen til dem (ML2 og ML3). Misjonærene snakker om lojalitet til organisasjonen på ulike måter. En understreker lojalitet til overordnet, «til syvende og sist er det ikke jeg som bestemmer om jeg få bli her. Jeg lytter jo til råd» (Gjerlaug 2011). En annen ønsker ikke at det skal tolkes som lojalitet til organisasjonen at de evakuerte: «det er ikke lojalitet, du kan ikke regne med lojalitet, men vi var redde for å bli sagt opp. Vi var virkelig redde for å bli sagt opp hadde vi ikke reist» (M3)

Denne lojaliteten kan forklares både ut fra rollen som åndelig leder, det indre kallet til tjenesten og i behovet lokalt. Disse elementene er drøftet tidligere i kapittelet. Noen dyder i kristen ledelse er tjeneste, å sette andres behov foran egne behov. Dette ligger i Jesu undervisning til disiplene, og det er også forankret i forståelsen av kirkelig ledelse som tjeneste. Lojaliteten til japanere generelt, og gruppen man er leder for spesielt, kan også forståes som empatisk medmenneskelighet og det kan forstås ut ifra ontologiske perspektiver.

Teorigjennomgangen viste at i et samfunn med kollektivt preg, som den japanske, er forpliktelse til gruppens beste og lojalitet en dyd (Kim 2002), og identiteten er i sterkere grad relatert og definert i samspill med og forpliktelsen til andre mennesker, enn til uavhengighet og individuelle egenskaper (Gheorghiu et al. 2009). Dette kan være en forklaring på hvorfor misjonærer identifiserer seg med lokalsamfunnet. Misjonærenes identifikasjon med gruppen, det være seg menigheten, nabolaget eller byen, kan da føre til at man prioriterer gruppens beste framfor individuelle hensyn.

Den indre motivasjonen ved rolleforståelsen som religiøs leder og de fordringene som ligger i det, og en ytre forventning i normene i samfunnet for hva som er passende, kan ligge til grunn for lojalitetskonflikten flere av de evakuerte opplevde. Misjonærer som er hovedansvarlige i menigheter, har et spesielt ansvar knyttet til lederfunksjonen, som vist ovenfor. De kommer i krysningpunktet mellom to kulturer og de normene som er passende «appropriate». Beslutninger var blant annet tatt på bakgrunn av kulturelle preferanser og av verdier av normativ art. Hver person er innvevd i flere sosiokulturelle kontekster og kulturer som f.eks. kjønn, etnisitet, religion osv. (Kim 2002: 8). Verdier kan også ses på som mer eller mindre individualistisk eller kollektivistisk orientert. Misjonærer arbeider i en japansk kultur, og de fleste er selv oppvokst i en norsk kultur.

Lojalitet er en fremtredende verdi på flere områder av det japanske samfunnslivet enn gruppen man tilhører og leder. Det er interessant å legge merke til at andre vesentlige aspekter ved japansk lojalitetsforståelse, som lojalitet til overordnet i arbeidslivet og til slekt, ikke ble tillagt vekt av misjonærene i argumentasjonen om å evakuere eller ikke. Om dette har sammenheng med misjonærenes bakgrunn i norsk individualistisk kontekst og misjonærenes høye grad av autonomi, kan ikke denne undersøkelsen si noe om.

5.5 Autonomi, en fordel eller utfordring?

Selvstendige vurderinger på bakgrunn av erfaring og kunnskap var et tema som ble tatt fram både av ledere og av misjonærer. Lederne påpekte autonome medarbeidere både som en fordel og forutsetning for misjonærtjeneste, men også at det var en utfordring. Fordelene var å kunne stole på at medarbeider vurderer situasjonen best (ML4) og at de misjonærene med lang erfaring kunne takle større usikkerhet (ML1; Morken 2011c). «Vi vil lytte til hva utsendingene selv tenker før vi eventuelt velger å evakuere disse» (Morken 2011c). Noen av organisasjonene ytret ønske om evakuering, men lot misjonærene velge.

Ja, de hadde kjøpt billetter, og ordna, det var bare å komme hjem, sa de. Men vi sa det at vi kan jo ikke reise hjem nå, vi, ja, de ville gjerne ha oss hjem, de ville ikke tvinge oss, de ville vi skulle ha friheten, så ta gjerne en tur hjem. Men vi gjorde ikke det, altså, vi synes ikke det passet. Vi skjønnte ikke hvorfor skulle vi hjem akkurat da? (M6)

Vi ble sterkt oppfordret så misjonsledelsen ringte til hver enkelt (...) de sa det at de ville at vi skulle komme hjem, men hvis vi ble, ville de høre grunnene til at vi ble igjen, så var det opptil oss selv da, å velge. (M4)

Det var også utfordringer knyttet til autonomi. En av lederne påpekte at det var mulig at misjonærene overvurderte sin betydning i kriser (ML1). En annen leder sier det skulle mye til for å overstyre misjonærene og sende dem hjem mot sin vilje (Morken 2011c). En annen leder påpekte ansvaret ledelsen har når misjonæren ikke selv vurderer rekkevidden for egen personlig helse. «Vi var prinsipielt klar for å ta en dialog på det, å ta ansvar for seg selv, men det kunne jo bli å umyndiggjøre dem, og det ville vi jo heller ikke.» (ML4). På spørsmål om hvordan det er å ha misjonærer som sier at de er villige til å dø, svarte EOM- lederen at «Det er jo et veldig privilegium. Men man føler jo på et veldig ansvar».

De organisasjonene som ikke gav valgfrihet understreket også misjonærenes rett til å være uenige, men de forventet at de fulgte pålegget om å evakuere: «de kan gi beskjed om at de er uenige i valg som blir tatt, men jeg tror at de skjønner kommandolinjene som vi viste i denne saken, (...) de følger de pålegg de får.» (ML3). Samtidig var det enkelte av misjonærene som var usikre på hvilke konsekvenser det ville få om de ikke hadde fulgt ledelsens pålegg, og misjonærer fra to organisasjoner uttrykte eksplisitt usikkerhet på konsekvensene ved å ikke være lojale mot ledelsens avgjørelse.

jeg lurte jo på om vi kunne risikere å (...) om vi hadde blitt tvunga hjem, så hadde vi blitt (værende). Jeg hadde vært sivilt ulydig mot organisasjonen. Hva ville det medført i vårt tilsettingsforhold? (M4)

Deler av dette kan forklares ved å se på forskningen om misjonærer og stresshåndtering, samt å forstå misjonærer som autonome kunnskapsmedarbeidere. Forskningen på misjonærer og stresshåndtering konkluderte med at mange, ved å velge misjonæryrket, var forberedt på høy grad av stress og kriser (Irvine 2006). For å arbeide som misjonær har de fleste forberedt seg over flere år, og de har vurdert kostnadene ved å leve store deler av livet i utlandet.

Misjonæren må være trygg nok til å takle adskillelsen fra nettverk i Norge kombinert med den språklige og kulturelle barrieren man møter. Misjonærer i Japan er ofte utdannet som kunnskapsarbeidere, som teologer eller lærere og arbeider som prester, menighetsarbeidere og med personlig veiledning. De arbeider sjeldent i større staber, men oftere selvstendig eller sammen med en japansk medarbeider. Dette medfører at de i hverdagsutøvelsen av arbeidet må stole på egen kunnskap og overveielser. De er geografisk plassert langt unna ledelsen, for

de fleste befinner ledelsen seg på et annet kontinent, og de møter dem en gang eller to i året. Misjonærene understreker i undersøkelsen et indre motivert driv til arbeidet fundert i en åndelig eller moralsk kallsopplevelser. Dette kan forklare den sterke reaksjonen enkelte hadde mot å bli å dra mot sin vilje. Dette kan bekrefte Druckers antakelser om at kunnskapsarbeidere er autonome og motsetter seg å bli dirigert (Drucker 1999), noe også Vie bekrefter i sin forskning på R&D kunnskapsmedarbeidere (Vie 2008).

5.6 Oppsummerende drøfting av hovedfunnene

Forskningens utgangspunkt var å øke kunnskapsnivået om beslutninger i kriser, ved å forstå, og om mulig forklare, hvorfor misjonsorganisasjoner og enkeltmisjonærer valgte ulike strategier i evakuereringen etter katastrofen i Japan. For å gjøre dette ble beslutningsforløpet dekonstruert på basis av en kvalitativ dokumentanalyse og 4 intervjuer med misjonsledere og tolket ved bruk av beslutningsmodeller og verditeorier. I tillegg ble 7 misjonærer med ulike tilnærming til problemfeltet intervjuet, og tekstene ble tolket hermeneutisk for å få et bredt grunnlag for å forstå verdikonfliktene.

Undersøkelsen viste at organisasjonene valgte ulike strategier for å ta beslutninger, og tok avgjørelser med ulike argumentasjon. Dette hadde sammenheng med organisasjonens strukturer, identitet og institusjonelle verdier. EOM har som liten og radikal fri organisasjon få reglementerte føringer, og tok avgjørelsen om å støtte misjonærenes ønske om å bli, basert på identiteten til organisasjonen. NLM er en tung aktør i blant misjonsselskapene og fulgte prosedyrer for krisehåndtering i sentralleddet i organisasjonen, der dialog er en vesentlig verdi. Prosessen bar preg av mange innspill fra ulike aktører, og den endelige løsningen med at majoriteten ble værende i Japan, var ikke det ledelsen hadde ønsket. NMS er også en stor misjonsorganisasjon, og tok avgjørelsen administrativt på bakgrunn av identitet, lover og regler, og forventet at misjonærene fulgte avgjørelsen. De som ble bedt om å evakuere dro, og de som ble stilt fritt, valgte å bli i Japan. Pinsemenighetene sender mange misjonærer, men er ikke organisert som misjonsorganisasjon. PYM tok på deres vegne en rasjonell vurdering av mange av faktorene i situasjonen, og rådet de ansvarlige menighetene sterkt til å evakuere misjonærene.

Det var en viss sammenheng mellom organisasjonenes verdigrunnlag og egenart som ideelle og religiøse, og avgjørelsene som ble tatt i forhold til evakuering. Samtidig viser undersøkelsen at ikke strengt religiøse verdier spilte en direkte rolle for organisasjonene i beslutningsfasen, men sikkerhetsmessige, personellmessige og økonomiske vurderinger. Samtidig viste gjennomgangen av beslutningsforløpene at religiøse verdier lå til grunn for organisasjonsforståelsen og utvikling av prosedyrer, og dermed virket indirekte på prosessen. Et eksempel på det er de teologiske føringene i forståelsen av missio – sendelse, som lå inkorporert i NMS' beslutningsprosess.

Videre var det et hovedtema å finne ut hvilket verdigrunnlag som lå bak de ulike beslutningene og i de ulike argumentasjonene både hos misjonærer og misjonsledere, og om det var konflikterende hensyn som gjorde beslutningene vanskelig i beslutningene om evakuering eller ikke. I materialet kom det fram at sikkerhet, ansvarlighet og troverdighet, lojalitet og autonomi var noen av de verdiene som kom til uttrykk, og som på ulik måte stod på spill da evakuering ble tematisert.

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. Organisasjonene tillot misjonærenes tolkning av sikkerhetssituasjonen ulik vekt, og involverte i ulik grad misjonærene i avgjørelsene. Begrunnelsen for ikke å involvere misjonærene i beslutningen var forankret i personalomsorg: Ledelsen ville ikke overlate avgjørelsen og det moralske ansvaret for den til misjonærene. Begrunnelsen for å involvere misjonærene i avgjørelsen var også tatt av personalomsorgsmessige hensyn, men ble da forankret i verdien av å stole på medarbeideren og ikke overstyre.

Ansvarlighet og troverdighet var knyttet til ble knyttet til ledelse: organisasjonsledelse og religiøs ledelse lokalt i Japan, og til å være kristent medmenneske. Hales understreket 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 man som ansatt misjonær har lokalt som leder i kirken. Sentralledelsen i Norge hadde en større grad av administrativ tilnærming, mens lokalledet i Japan brukte en normativ tilnærming. En av lederne uttrykte at «det er en forståelse av at veldig mye av ansvaret for at jobben blir gjort ligger på organisasjonen og ikke enkelt misjonæren.» Samtidig viser undersøkelsen at det tyder på at hovedvekten av

misjonærene kjente på dette ansvaret personlig, i forhold ansvar som religiøs leder og til lokale relasjoner. Misjonsledelse og flere av misjonærene satte ord på at de stod ansvarlig for sitt område. Sentralledelsens utøvelse av det de mente var ansvarlig personalbehandling, førte til at misjonærer ikke fikk utøve det de mente var sitt åndelige og moralske ansvar lokalt. Dette ble et dilemma som også 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 religiøs leder stod på spill ved å dra.

Lojalitet ble i intervjumaterialet først og fremst knyttet til lokale forhold både i forhold til kirken og til lokalsamfunnet misjonæren var en del av, og ikke til lojalitet til overordnet. Det kan tyde på at større grad av ansvarlighet for arbeidet kombinert med lang tjeneste på stedet medvirket til økt lojalitet til lokale forhold. Undersøkelsen hadde få data i forhold til 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 at mange misjonærer opplever avstand til organisasjonen, og har størst lojalitet der det daglige arbeidet er.

Undersøkelsen viser at autonomi ble både problematisert og understreket 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 Norge 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.

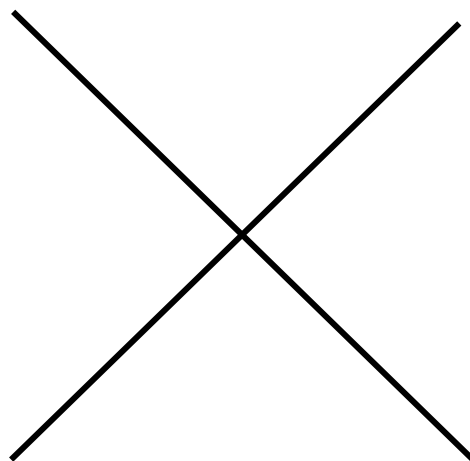
Det kan være interessant å se på verdiene som stod i konflikt for misjonsorganisasjonene ut fra en inndeling av verdier i tre felt: kjerneverdier, vernende verdier og skapte verdier (F. Wenstøp & Koppang 2009). Undersøkelsen viser at kjerneverdier som kom til uttrykk gjennom beslutningsprosessen som for eksempel ansvarlig i NMS og radikal i Orientmisjonen, kan ha styrket misjonsledernes trygghet til å ta de vanskelige avgjørelsene. De vernende verdier som regler og prosedyrer, viste seg ikke å være emosjonelt nøytrale, idet sentralledelsens handling ut fra regler og prosedyrer kom i konflikt med flere av misjonærenes personlige kjerneverdier, og dette ble antakeligvis det vanskeligste feltet i forhold til mulig evakuering. Det var diskusjon om de skapte verdiene som handler om produksjon, og i denne

sammenheng immateriell produksjon, var truet. Denne diskusjonen fikk hovedfokus i lokalledet, hos misjonærene og i media, men i følge misjonsledelsene var det ikke et stort element i sentralledets avgjørelse om evakuering.

For misjonærene kan det se ut til at verdier stod på spill på flere nivåer. Trekk i materialet tyder på at misjonærene opplevde konflikter mellom hva som forventes i norsk og japansk kontekst, kombinert med egen identitetsforståelse, av hva som opplevdes passende og hva som opplevdes riktig. I følge Rokeach innehar mennesket flere roller, og beveger seg i ulike diskurser med ulike verdsett, og når ulike diskurser står i konflikt med hverandre opplever man indre konflikt eller dilemma (Deth & Scarbrough 1995: 36). Misjonærene er en uensartet gruppe, og det var ulik vektning av hva som var vanskelig. Likevel viser undersøkelsen at flere misjonærer kom i en indre konflikt mellom verdiene i diskursene *religiøs leder* og *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 verdimeslige forventningene som ligger i rollen som ansatt og rollen som religiøs leder blir ytterligere komplisert ved to sett av kulturelle forventninger; norske og japanske. Av dette kan forskningen konkludere med at flere misjonærer opplevde verdiladede diskurskonflikter i minst to dimensjoner.

Rolleforståelse og verdiorientering som ansatt

Japanske kulturelle normer og verdier



Norske kulturelle normer og verdier

Rolleforståelse og verdiorientering som religiøs leder

Figur 4: Verdiladede diskurskonflikter for misjonærer

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 viste at de interne verdikonfliktene enkelte opplevde ikke ble ytterligere forsterket av familiære verdier, men at hensyn til egen familie gjorde det enklere å forholde seg til en avgjørelse om evakuering.

Studien viser at det ikke er fullstendig overlapping av verdisystemer i organisasjonens ledelse og hos misjonærene. Det kan man kanskje heller ikke forvente på grunn av stillingenes ulike ansvarsområder. Samtidig blir styrken i et verdisystem influert av graden av eierskap/enighet om verdisystemet, og mengden medlemmene som deler de sentrale verdiene. Dermed må organisasjoner som ønsker å styrke felles verdiplattform, legge til rette for slike samtaler innad i organisasjonen. I forhold til de geografisk store avstandene som er mellom ledelse og utøvende misjonær kan dette være en utfordring.

Hvilke føringer ønsker jeg at denne forskningen skal få? For det første ligger det implisitt i dette sammendraget en hypotese om at misjonærrollen tolkes forskjellig både av misjonærer og misjonsorganisasjoner, og kanskje i samarbeidskirker lokalt. Undersøkelsen tyder på at organisasjoner ilegger ulikt innhold og forventning til misjonærrollen. 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. For det andre er det personalmessige sider ved beslutningsprosessen som organisasjonene bør arbeide for å ivareta i liknende situasjoner: Informasjonen som kom opp i forhold til lojalitet og troverdighet, viste det var et vanskelig område for misjonærene å snakke om, og det kom fram i intervjuene at flere hadde behov for å bearbeide dette videre. For det tredje er det også verdt å legge merke til at det i liten grad var 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 har et fåtall misjonærer i Japan, og at det i organisasjonene er ulike typer beslutningsprosesser. Hvis dette er en bevisst strategi, stiller jeg spørsmål ved om det er hensiktsmessig i framtidige krisesituasjoner, særlig når undersøkelsen viser at det var en belastning for enkeltmisjonærer at organisasjonene valgte så ulike strategier.

Studien har sine begrensninger som forskningsprosjekt. Den er knyttet til arbeidet i religiøse sammenhenger, og dermed er ikke alt like overførbart til andre typer ideelle organisasjoner. Det er også knyttet kulturelle implikasjoner til deler av argumenteringen fordi studien omhandler forhold for misjonærer som var i Japan. I tillegg er misjonsarbeidet i Japan i en særstilling ved at misjonærene i større grad enn på andre felt blir værende over lengre tid, og dette kan implisere at identifikasjonen og forståelsen av lokale verdier og normer i sterkere grad preger misjonærene. Likevel er det momenter i den ulike rolleforståelsen som kan være overførbare til andre sammenhenger der organisasjonens formål også er knyttet til den ansattes selvforståelse, religiøse eller ideologiske overbevisninger.

6 Konklusjon

Forskningen var en studie av beslutninger tatt i krisesituasjoner i verditunge organisasjoner når viktige hensyn står i konflikt. Formålet for studien var å forstå bakgrunnen for beslutningene tatt i misjonsorganisasjonene som en følge av katastrofen i Japan, mars 2011, og hvilke verdier som stod på spill hos misjonsledere og misjonærer. Det impliserte ikke en normativ besvarelse av tittelen «Should they stay or should they go?», men et forsøk på å forklare de ulike beslutningene og reaksjonene. Forløpet i beslutningsprosessene til 4 av 8 organisasjoner som hadde misjonærer i Japan mars 2011 ble dekomponert og analysert ut ifra beslutningsteorier. Tekster fra dokumentanalysen og intervjumateriale ble kvalitativt analysert og funnene ble drøftet i lys av relevant teori og forskning om verdier, ledelse og kulturelle perspektiver.

Analysen av beslutningsprosessene tyder på at det er ulik ledelsesrasjonalitet i store misjonsorganisasjoners sentralledd og hos misjonærer som mellomledere lokalt. Orienteringen i verdiene i hovedledelsens argumentasjon var knyttet til personalansvar og økonomiske hensyn, gikk i retning av personalansvars administrasjons og managements verdier, og lokalleddets argumentasjon vektla verdier fra religiøs ledelse og kulturelt knyttede verdier. Samtidig viste undersøkelsen at organisasjonenes religiøse verdier lå til grunn for organisasjonsidentitet og dermed gav føringer i beslutningstagningen. Ikke bare avgjørelsene, men også beslutningsprosessene i de 4 organisasjonene som ble sett nærmere på var ulike, og undersøkelsen viste at det kunne ha sammenheng med organisasjonenes oppbygning og institusjonelle verdier.

Ansvarlighet som verdi ble understreket både i overordnet misjonsledelse og på operasjonelt mellomledernivå som misjonær. Personalansvar hos sentralledelsen og ansvaret som religiøs leder lokalt var hensyn som kom i konflikt. Dette fikk implikasjoner for i hvilken grad misjonærene ble involvert i beslutningene. Undersøkelsen viste at selv om ledelsen uttrykte at de hadde hovedansvaret, opplevde flere misjonærer seg personlig ansvarlig ved evakuering, og at dette gikk på personlig troverdighet løs. Teologiske, kulturelle og psykologiske perspektiv ble bragt inn for å forklare og forstå disse sidene.

Gjennom undersøkelsen ble det klart at verdier stod i konflikt ikke bare mellom organisasjoner og misjonærer, men også innenfor disse gruppene, og også internt hos den

enkelte misjonær. Det var ulik forståelse blant misjonærene om evakuering var en riktig avgjørelse, og det førte til samvittighetskonflikter, særlig for flere som reiste hjem.

Det er insitamenter i undersøkelsen som viser at verdikonflikten flere misjonærer opplevde, handlet om en rollekonflikt mellom diskursene ansatt og religiøs leder, og dette ble særlig tematisert i forhold til ansvarlighet, lojalitet og troverdighet. I tillegg bidro de ulike kulturelle diskursene fra norsk og japansk kontekst til at misjonærene opplevde konflikt mellom ulike verdisystemer og normer.

7 Vedlegg:

Vedlegg 1: Forespørsel om deltagelse i intervju til forskningen, misjonsledere

Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i intervju til forskningen, misjonærer

Vedlegg 3: Intervjuguide for intervju av misjonsledere

Vedlegg 4: Intervjuguide for intervju av misjonærer

Vedlegg 5: Utenriksdepartementets reiseråd

Vedlegg 1

Forespørsel om deltagelse i intervju (misjonsledere)

Grimstad 25.01.12

I forbindelse med en masteroppgave i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet i Oslo, ønsker jeg å intervju misjonærer og misjonsledere som var knyttet til Japan-feltet i mars 2011. Jeg er særlig interessert i å forstå hvilke dilemma misjonærer og misjonsorganisasjoner stod overfor da evakuering ble et tema, og hvordan beslutninger ble tatt. Jeg kommer til å hente informasjon fra flere misjonsorganisasjoner og misjonærer.

Hovedsakelig vil jeg hente informasjon fra skriftlig dokumentasjon, men jeg ønsker å supplere dette med intervjuer for å få et bredere grunnlag.

Kan jeg få lov til å intervju deg til denne undersøkelsen?

Jeg ønsker å møte misjonslederne jeg intervjuer, men der det er vanskelig får vi ta intervjuet på telefon eller Skype. Det er viktig å understreke at deltagelse i intervjuet vil være basert på frivillighet, og du kan når som helst trekke deg, og da vil jeg slette informasjon jeg har fått fra deg.

Jeg er underlagt taushetsplikt som forsker, og vil behandle informasjon som kommer fram i intervjuer konfidensielt. Stedsnavn og personnavn til misjonærer vil ikke gjengis skriftlig. Jeg vil etterstrebe å anonymisere informasjonen jeg får i behandlingen av informasjon fra intervjuene. Samtidig det er rimelig å anta at mennesker med godt kjennskap til misjonsfeltet vil kunne gjenkjenne enkeltpersoners utsagn. Ved prosjektslutt vil jeg slette intervjureferatene.

Masteroppgaven skal ferdigstilles 2. mai, og vil siden være tilgjengelig gjennom Diakonhjemmets bibliotek. Jeg sender også oppgaven til de av intervjupersonene som er interessert. Veileder for masteroppgaven min er professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet. Kontaktinformasjon til veileder:

- Telefon: 22963712
- E-post: harald.askeland@diakonhjemmet.no

Jeg har informert Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste om forskningen, og fått tillatelse til å forske på dette emnet.

Hvis du ønsker å bli intervjuet, sender du e-post til annemari@topland.net der du bekrefter at du vil bli intervjuet.

Med hilsen

Anne Mari Schiager Topland

Vedlegg 2

Forespørsel om deltagelse i intervju (misjonærer)

Grimstad 25.01.12

I forbindelse med en masteroppgave i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet i Oslo, ønsker jeg å intervju misjonærer og misjonsledere som var knyttet til Japan-feltet i mars 2011. Jeg er særlig interessert i å forstå hvilke dilemma misjonærer og misjonsorganisasjoner stod overfor da evakuering ble et tema, og hvordan beslutninger ble tatt. Jeg kommer til å hente informasjon fra flere misjonsorganisasjoner og misjonærer.

Hovedsakelig vil jeg hente informasjon fra skriftlig dokumentasjon, men jeg ønsker å supplere dette med intervjuer for å få et bredere grunnlag.

Kan jeg få lov til å intervju deg til denne undersøkelsen? Hvis det er vanskelig å møtes direkte, ønsker jeg å intervju via Skype eller telefon.

Jeg er underlagt taushetsplikt som forsker, og vil behandle informasjon som kommer fram i intervjuer konfidensielt. Stedsnavn og personnavn til misjonærer vil ikke gjengis skriftlig. Jeg vil etterstrebe å anonymisere informasjonen jeg får i behandlingen av informasjon fra intervjuene. Samtidig det er rimelig å anta at mennesker med godt kjennskap til misjonsfeltet vil kunne gjenkjenne enkeltpersoners utsagn. Det er viktig å understreke at deltagelse i intervjuet vil være basert på frivillighet. Du kan når som helst trekke deg, og da vil jeg slette informasjon jeg har fått fra deg. Ved prosjektlutt vil jeg slette intervjureferatene.

Masteroppgaven skal ferdigstilles 2. mai, og vil siden være tilgjengelig gjennom Diakonhjemmets bibliotek. Jeg sender også oppgaven til de av intervjupersonene som er interessert. Veileder for masteroppgaven min er professor Harald Askeland ved Diakonhjemmet. Kontaktinformasjon til veileder:

- Telefon: 22963712
- E-post: harald.askeland@diakonhjemmet.no

Jeg har informert Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste om forskningen, og fått tillatelse til å forske på dette emnet.

Hvis du ønsker å bli intervjuet, sender du e-post til annemari@topland.net der du bekrefter at du vil bli intervjuet.

Med hilsen

Anne Mari Schiager Topland

Vedlegg 3

Intervjuguide for intervju av misjonsledere

Intervjuguiden er retningslinjen for meg under intervjuene. Målet med intervjuet er å få

- Den utvendige historie: hva skjedde?
- Den innvendige historien: hva tenkte du?

Disse spørsmålene tar jeg utgangspunkt i. Samtidig jeg åpen for å stille spørsmål om nye områder som jeg i intervjuet blir klar over har betydning for forskningen.

- Hvor mange misjonærer hadde dere i Japan 11.mars 2011?
- Hvordan ble du klar over katastrofen?
- Hva skjedde da umiddelbart?
- Hvem kontaktet du?/Hvem ble du kontaktet av? (sjekkliste under)
 - I Japan
 - I Norge
 - Media
 - Andre misjonsorganisasjoner
 - Forsikring
 - UD
- Hvordan tok dere avgjørelsen i forhold til evakuering eller ei?
 - Fulgte dere prosedyrer/reglement?
 - Når ble avgjørelsen tatt?
 - Ble avgjørelsene modifisert, i tilfelle hvorfor?
- Var det en enkel avgjørelse?
- Hvis ikke: Hva var de største utfordringene? Hva stod på spill?
- Hva var du mest bekymret for?
- Var en eventuell symboleffekt av evakuering et tema i beslutningsfasen?

Vedlegg 4

Intervjuguide for intervjuene med misjonærene

Intervjuguiden er retningslinjen min under intervjuene. Målet er å få

- Den utvendige historie: hva skjedde?
- Den innvendige historien: hva tenkte du?

Jeg tar utgangspunkt i spørsmålene under. Samtidig jeg åpen for å stille spørsmål om nye områder som jeg i intervjuet blir klar over har betydning for forskningen.

- Hva skjedde, tidsforløpet 11.-15. mars
- Hvem tok du kontakt med?
- Hvem kontaktet deg?
- Hvilke avgjørelser måtte tas?
- Hva tenkte du?
- Hva var du bekymret for?

Vedlegg 5

Reiseråd fra Utenriksdepartementet, e-post fra UD-rådgiver

Det vises til din forespørsel vedr. de offisielle reiserådene som ble utstedt ifm. hendelsene i Japan i mars. Som det fremgår nedenfor har vi datoene for opprettelse (og publisering på landsider) av reiseråd, samt justeringer påfølgende dager, imidlertid kan ikke klokkeslettene oppdrives.

Mer om UD's reiseråd her: <http://www.landsider.no/traveladvice/>

Mvh,

Bernt Størstrup

Rådgiver

UD's operative senter

Seksjon for konsulære saker og utlendingsfeltet

Utenriksdepartementet opprettet offisielt reiseråd for Japan 12. mars 2011;

UD fraråder all reise som ikke er strengt nødvendig til de japanske områdene hardest rammet av jordskjelvet og tsunamien 11.03 i Tohoku-regionen. Reisende til Japan forøvrig må være oppmerksom på forsinkelser og endringer i offentlige kommunikasjoner og forholde seg til gjeldende råd fra lokale japanske myndigheter.

Reiserådet ble justert 13. mars;

UD fraråder alle reiser som ikke er strengt nødvendig til de japanske områdene hardest rammet av jordskjelvet og tsunamien 11. mars i områdene Miyagi, Iwate, Aomori, Akita, Yamagata, Tochigi, Ibaraki og Fukushima nordøst for Tokyo. Reisende til Japan for øvrig må være oppmerksom på forsinkelser og endringer i offentlige kommunikasjoner og forholde seg til gjeldende råd fra lokale japanske myndigheter

Justert 15. mars;

UD fraråder reise til eller opphold i Japan. Norske borgere oppfordres til å følge råd fra lokale myndigheter og se oppdatert informasjon på ambassaden i Tokyo sin hjemmeside. Rådet knyttes til den uavklarte situasjonen ved kjernekraftverkene

Justert 18. mars;

UD fraråder reise til eller opphold i Japan.

Rådet knyttes til den uavklarte situasjonen ved kjernekraftverkene og muligheten til ytterligere forverring.

Nordmenn som oppholder seg mindre enn 80 kilometer unna Fukushima-kraftverket oppfordres til å forlate området. Denne oppfordringen er i tråd med råd fra andre nordiske land og gjøres i samråd med anbefalinger fra Statens strålevern.

Grunnet den usikre situasjonen setter UD opp egen flyvning med Norwegian lørdag 19. mars. UD oppfordrer alle nordmenn som ønsker å forlate landet til å benytte seg av det oppsatte flytilbudet.

Norske borgere oppfordres til å følge råd fra lokale myndigheter og se oppdatert informasjon på ambassaden i Tokyo sin hjemmeside.

8 Referanseliste

- Aadland, E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. 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.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. [Lund]: Studentlitteratur.
- Arntsen, E. O. (15.03. 2011a). Krisemøter i organisasjonene mandag. *Vårt Land*. Hentet 15.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/krisemoter-i-misjonsorganisasjonene-mandag/>.
- Arntsen, E. O. (13.03. 2011b). Menigheter i uvisshet. *Vårt Land*. Hentet 16.09.11 fra <http://www.vl.no/kristenliv/menigheter-i-uvisshet/>.
- Askeland, H. (2010). *Innføring i kirkelig organisering og ledelse*. Unpublished manuscript, Diakonhjemmet.
- 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>.
- Bibelselskapet. (2011). *Bibelen*.
- 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.
- Brygard, M. C. (2006). *Ny struktur for krisehåndtering*. Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap, Oslo.
- CIS (2009). *CIS church information service*. Hentet 02.04 2012 fra <http://church-info.org/html/churchmap.html>.
- Cutter, S. L. & Smith, M. M. (2009). Fleeing from the Hurricane's Wrath: Evacuation and the two Americas. *Environment*, 51(2), 26-36.
- Dalen, E. & Lillebø, K. (2010). *Norsk Monitor*. Hentet 22.04 2012 fra <http://synovate.no/cat/0/page/919/Norsk-Monitor.aspx>.
- Davidov, E., Schmidt, P. & Schwartz, S. H. (2008). BRINGING VALUES BACK IN. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 420-445.
- 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.
- Dyrendal, A. (12.04 2004). Religiøs organisering og maktmisbruk. *Forskning.no*. Hentet 03.04.12 fra <http://www.forskning.no/artikler/2004/august/1092042590.89>.
- Eggen, E. (1992). Kina. I: T. Jørgensen (red.), *I tro og tjeneste, Norsk Misjonsselskap 1842 - 1992*. Stavanger.
- ENENews (12.03. 2011). Top official says meltdown likely under way at a SECOND nuclear reactor. *Energy News*. Hentet 12.02.12 fra <http://enenews.com/partial-meltdown-2nd-nuclear-reactor-official>.
- Eriksen, T. H. & Frøshaug, O. B. (1998). *Små steder - store spørsmål: innføring i sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforl.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2004). *Masteroppgaven: hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforl.
- Filberg, T. (20.03 2011). Japanmisjonærene i Norge. *De norske pinsemenigheters ytremisjon*. Hentet 08.11.11 fra <http://www.pym.no/sider/tekst.asp?side=1446>.

- Fjell, L. J. (2007). *Mission Impossible?*, Universitet i Bergen, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Bergen.
- Fredriksen, T. F. (11.03. 2011). - Verste jeg har opplevd. *TA*. Hentet 25.11.11 fra <http://www.ta.no/nyheter/article5524303.ece>.
- Fu, P. P., Anne S Tsui, Jun Liu, Lan Li (2010). Pursuit of Who's Happiness? Executive Leaders' Transformational Behaviours and Personal Values. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 222-254.
- Gheorghiu, M. A., Vignoles, V. L. & Smith, P. B. (2009). Beyond the United States and Japan: Testing Yamagishi's Emancipation Theory of Trust across 31 Nations. *Social Psychology Quarterly*, 72(4), 365-383.
- Gilje, N. & Grimen, H. (2002). *Repetisjonshefte til Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo: Universitetsforl.
- Gjerlaug, L. C. (15.03. 2011). Pinsemisjonær blir i Japan. *Korsets seier*. Hentet 08.11.11 fra <http://www.k-s.no/artikkelside/article/33481>.
- 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>.
- Gustavsen, A. (20.03. 2011). PYMs Japan-misjonærer evakuert. *Korsets seier*. Hentet 08.11.11 fra <http://www.k-s.no/nyheter/globalt/artikkelside/article/33868>.
- 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).
- Hellevik, O. (2002). Forskning på verdier: Eksempler fra kvantitativ samfunnsforskning. Hentet 12.02.12 fra <http://folk.uio.no/stvoh1/>.
- Holland, R. W., Verplanken, B. & van Knippenberg, A. (2002). On the nature of attitude-behavior relations: the strong guide, the weak follow. *European Journal of Social Psychology*, 32(6), 869-876.
- 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.
- Jakobsen, O. (1998). Verdikonflikter og myten om verdinøytrale økonomiske beslutninger. *Magma*. Hentet 26.03.12 fra <http://www.magma.no/verdikonflikter-og-myten-om-verdinoeytrale-oekonomiske-beslutninger>.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnson, G. S. (2008). Environmental Justice and Katrina: A Senseless Environmental Disaster. *Western Journal of Black Studies*, 32(1), 42-52.
- Jørgensen, T. (1992). *I tro og tjeneste, Norsk Misjonsselskap 1842 - 1992*. Stavanger.
- Kettl, D. F. (2007). *System under stress: homeland security and American politics*. Washington, D.C.: CQ Press.
- Kim, M.-S. (2002). *Non-Western Perspectives on Human Communication*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kjosavik, T. D. (1992). Etiopia. I: T. Jørgensen (red.), *I tro og tjeneste, Norsk Misjonsselskap 1842 - 1992*. Stavanger.

- Korper, S. H., Druckman, D. & Broome, B. J. (1986). Value Differences and Conflict Resolution. *Journal of Social Psychology*, 126(3), 415.
- Kozan, K. & Ergin, C. (1999). The Influence of Intra-Cultural Value Differences on Conflict Management Practices. *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 249-267.
- 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>.
- Lasker, B. (1927). CONFLICT OF VALUES. *Social Forces*, 5(3), 401-406.
- Lines, R. (2007). Klokt lederskap = verdibasert lederskap. *Silhuetten, Norges Handelshøyskoles Alumnimagasin*, 23(2), 16 - 19.
- Lovdata (2011). *Personopplysningsloven*. Hentet 15.11 2011 fra <http://www.lovdata.no/all/hl-20000414-031.html>.
- Lydersen, T. (2001). Oppsummering - fire beslutningsmodeller. I beslutninger_trine_lydersen_høgskolen_hedmark/beslutningsprosesser.
- Lydersen, T. (2003). Beslutninger og beslutningsprosesser. www.slidefinder.net.
- Maierhofer, N. I., Rafferty, A. E. & Kabanoff, B. (2003). When and why are values important in organizations? I: D. D. S. Stephen W. Gilland, D. P. Skarlicki (red.), *Emerging perspectives on values in organizations*. Greenwich: Information Age Publisher.
- March, J. G. & Heath, C. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: Free Press.
- Marshall, W. (2011). Fight or flight. *Japan Harvest*, 62(4).
- 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>.
- Nielsen, J. C. R., Repstad, P. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I: P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (s. 375 s.). Oslo: TANO.
- Nishikawa, M. (2011). (Re)defining Care Workers as Knowledge Workers. *Gender, Work & Organization*, 18(1), 113-136.
- Norheim, A. D. (14.03. 2011a). Misjonær åpner kirken for ofre. *Vårt Land*. Hentet 31.03.12 fra <http://www.vl.no/kristenliv/misjonere-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/misjonere-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*.
- NSD (2011). *Meldeskjema*. Hentet 15.11 2011 fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeskjema>.
- NTB (12.03. 2011a). Frykter atomkatastrofe i Japan. *Vårt Land*. Hentet 20.09.11 fra <http://www.vl.no/verden/frykter-atomkatastrofe-i-japan/>.

- NTB (20.03. 2011b). UD - Nordmenn bør overveie å forlate Tokyo. *Vårt Land*. Hentet 19.09.11 fra <http://www.vl.no/samfunn/ud-nordmenn-bor-overveie-a-forlate-tokyo/>.
- NTB (17.03. 2011c). UD setter opp flytilbud fra Japan. VG. Hentet 18.11.11 fra <http://www.vg.no/nyheter/utenriks/jordskjelv-i-japan/artikkel.php?artid=10083103>.
- NTB (16.03.11 2011d). 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>.
- NTB (11.01. 2012). Antall døde fastsatt til 19.294 i Japan. Hentet 15.01.12 fra <http://touch.abcnyheter.no/nyheter/2012/01/11/antall-doede-fastsatt-til-19294-i-japan>
- Olsvoll, I. L., Jetmundsen, G., NTB (2011). Reddes av vinden. *Bergens avisen*. Hentet 31.03.12 fra <http://www.ba.no/nyheter/article5543732.ece>.
- Ottosen, E. (04.04 2012). Alle misjonærene fra Mali i Norge. *UTSYN*. Hentet 12.04 fra <http://nlm.no/utsyn/nyheter-fra-utsyn/alle-misjonarere-fra-mali-i-norge>.
- 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.
- Samuel, Y. (2004). *The Political Agenda of Organizations*: Transaction Publishers.
- Sandø, T. (11.03. 2011). Journalister, misjonærer og studenter evakuerer. *Stavanger Aftenblad*. Hentet 18.09.11 fra <http://www.aftenbladet.no/utenriks/Journalister-misjonarer-og-studenter-evakuerer-1841460.html>.
- Schaefer, F. C., Blazer, D. G., Carr, K. F., Connor, K. M., Burchett, B., Schaefer, C. A. et al. (2007). Traumatic events and posttraumatic stress in cross-cultural mission assignments. *Journal of Traumatic Stress*, 20(4), 529-539.
- Severinsen, J. (18.04 2012). Koordinering av 22.juli-forskningen til Forskningsetiske komiteer. Hentet 22.04 fra <http://www.etikkom.no/no/Aktuelt/Aktuelt/Nyheter/2012/Koordinering-av-22juli-forskningen-til-Forskningsetiske-komiteer/>.
- Simon, H. (1964). On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1.
- Sjølie, M. (18.03.11). '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-/>.
- Skogstad, M., Skorstad, M., Lie, A., Conradi, H. S. & Lau, B. (2011). Posttraumatisk Stresslidelse (PTSD) og arbeidslivet. *STAMI - rapport*, 12(3).
- Stewart, C. (2009). The Inevitable Conflict Between Religious and Social Work Values. *Journal of Religion & Spirituality in Social Work*, 28(1/2), 35-47.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Toft, M. (15.03. 2011). UiO-studentar må forlata Japan. *Uniforum*. Hentet 09.09.11 fra <http://www.uniforum.uio.no/nyheter/2011/03/27-uio-studentar-ma-forlata-japan.html>.
- Triandis, H. C. (2011). CULTURE AND SELF-DECEPTION: A THEORETICAL PERSPECTIVE. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 39(1), 3-13.
- Triandis, H. C. & Suh, E. M. (2002). CULTURAL INFLUENCES ON PERSONALITY. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 133.
- UiO (2008/2011). *Prosjektoversikt - verdikonflikt og verdifelleskap*. Hentet 21.04 2012 fra <http://www.uio.no/forskning/tverrfak/culcom/forskning/verdi/prosjekter/>.
- Uttalelse fra Kriseutvalget for atomberedskap* (2011). 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.
- Verplanken, B., Trafimow, D., Khusid, I. K., Holland, R. W. & Steentjes, G. M. (2009). Different selves, different values: Effects of self-construals on value activation and use. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 909-919.
- 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.

- Vik, L. G. (31.03 2012). Har fullført evakueringen. Hentet 12.04.12 fra http://www.normisjon.no/index.php?kat_id=358&art_id=48529&p_id=.
- 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>.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- 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.
- Winter, J. (1992). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.