

Militært samarbeid på tvers av kulturer

Det norske Operational Mentor and Liaison Team's kulturelle utfordringer i Afghanistan

Kadett Dan Robert Svenske



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2010

Forkortelser

ANA – Afghan National Army

BNP – Bruttonasjonalprodukt

CTAG - The Combined Training Advisory Group

FFOD – Forsvarets Fellesoperative Doktrine

FM 6-0 – Field Manual 6-0

FOB – Forward Operating Base

G-3 – Plan og utdanningsoffiser på brigadenivå

ISAF – International Security Assistance Force

IDV – Individualism Index

Kandak – Afghansk bataljon

MDMP – Military Decision Making Process

NATO – North Atlantic Treaty Organization

OMLT – Operational Mentor and Liaison Team

OPO – Operation Order

PBP – Plan og beslutningsprosess

PDI – Power Distance Index

S3/5 – Plan og utdanningsoffiser på bataljonsnivå

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	5
1.1	BAKGRUNN	5
1.2	PROBLEMSTILLING	6
1.3	AVGRENSNING	7
2.	METODE	8
3.	TEORI	11
3.1	LEDERSKAP	11
3.1.1	<i>Lederskapsfilosofi</i>	<i>11</i>
3.1.2	<i>Hofstede's power distance index (PDI).....</i>	<i>12</i>
3.2	RELASJONER	13
3.2.1	<i>Hofstede's Individualism Index (IDV).....</i>	<i>13</i>
3.2.2	<i>Task-orientation vs. Relationship-orientation</i>	<i>14</i>
3.3	TID	14
3.3.1	<i>Lineær tid vs. Hendelsestid</i>	<i>14</i>
3.3.2	<i>Monokronisk og polykronisk kultur</i>	<i>15</i>
3.4	NON-VERBAL KOMMUNIKASJON.....	16
3.5	SAMMENDRAG AV TEORI.....	17
4.	EMPIRISK ANALYSE	18
4.1	LEDERSKAPSKULTUR	18
4.2	TID	22
4.3	RELASJONER	25

4.4	FYSISK NÆRHET.....	27
5.	KONKLUSJON.....	30
	KILDELISTE	32
	VEDLEGG	34
	INTERVJUGUIDE	34

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Operational Mentor and Liason Team (OMLT) er en viktig del av NATOs exit-strategi i Afghanistan, og Norge stiller med 59 personer i OMLT i Afghanistan dette halvåret. Deres oppdrag er å utdanne, trene og veilede (heretter kalt 'å mentorere') den afghanske hæren (Afghan National Army (ANA)) slik at de en gang i fremtiden kan stå på egne ben og ta over ansvaret for sikkerheten i Afghanistan. Oppdraget innebærer også at de norske soldatene må ut og føre strid med den afghanske enheten de tjenestegjør med. I tillegg til mentoreringen skal de også fungere som liaisoner mellom ANA og NATOs International Security Assistance Force (ISAF) (Web 1, 29.10.10). Dette har de gjort siden sommeren 2006 og er et av Norges satsningsområder i oppbyggingen av et sikkert og stabilt Afghanistan (Web 2, 01.11.10).

Oppdraget forutsetter at de forstår hverandre, de må ha et sosialt samspill slik at det faktisk blir mulig å få til et samarbeid. Denne forståelsen skapes i det mennesker samhandler og kommuniserer i det sosiale rom (Ø. Dahl, 2004:17) De kulturelle forskjellene mellom nordmenn og afghanere er store, kommunikasjon på tvers av kulturer¹ blir derfor en utfordring for OMLT offiserene. Derfor er det viktig at de offiserene Norge sender ut til Afghanistan er bevist denne utfordringen, og er mest mulig rustet til å takle utfordringen.

En mentor må forstå sin motparts kultur for å kunne kommunisere og samarbeide med han eller hun, mentoren må også forstå sin egen kultur for å klare dette. *"Det er vår likhet som setter oss i stand til å finne felles grunn og etablere et samkvem"* (Samovar, Porter og Jain, 1981:210). En mentor må derfor kunne se både likheter og ulikheter mellom egen og afghansk kultur for å etablere et godt samarbeid på tvers av disse kulturene, når mentoren først forstår motpartens kultur kan han begynne å se de røde trådene og forstå hvordan de henger sammen. Handlingsmønstrene blir enklere å forstå og mentoren kan i større grad

¹ Definisjon av begrepet kultur er: hvordan tankesettet hos en gruppe mennesker er programmert til å forstå verden og mennesker rundt seg, og som skiller denne gruppen fra andre grupper (Hofstede, 1997:5).

forutsi folks fremtidige handlingsmønstre. På denne måten er mentoren i bedre stand til å planlegge å gjennomføre oppdrag både med, og blant afghanerne (Haug, 2009:64-65).

ANA har de siste årene gjennomgått en enorm forandring. De har 5 korps fordelt på 5 provinser i Afghanistan, henholdsvis nord, sør, øst, vest og sentralt i landet. I 2008 hadde ANA 63 000 operative soldater og 9000 soldater til trening, dette er halvveis til målet om en nasjonal hær på 134 000 soldater (Chan, 2009:27). Dette er en enorm økning i antall soldater siden 2003 da antallet var på beskjedne 1750 soldater (Web 3, Afghanistan National Army). ANAs slutttilstand er i følge president Karzai oppnådd når de er en nasjonalt respektert, profesjonell, etnisk balansert hær som er demokratisk ansvarlige, organisert, trent og utstyrt for å kunne ta vare på landets sikkerhetsbehov (Haug, 2009:89).

Temaet interkulturell kommunikasjon som denne oppgaven tar for seg er i mine øyne viktig for norske offiserer å ha kjennskap til, nettopp på grunn av at vi må få til et godt samarbeid på tross av de kulturelle forskjellene mellom Norge og Afghanistan. Derfor har jeg fattet interessen for emnet, jeg mener at alle som skal ut i internasjonale operasjoner trenger kulturell forståelse. For å sitere Lester Pearson i sitt Nobelprisforedrag i 1957; *"Hvordan kan det bli fred uten at vi forstår hverandre, og hvordan kan vi forstå uten at vi kjenner hverandre?"* (Ø. Dahl, 2004:6). Ved å ta for meg erfaringer fra fire tidligere mentorer vil denne oppgaven bidra til at andre får kjennskap til den interkulturelle kommunikasjonen som daglig settes på prøve i Afghanistan. I tillegg vil jeg ha langt større forståelse for interkulturell kommunikasjon, samt den afghanske kulturen etter endt studie. Forståelsen vil bidra til at jeg som offiser vil ha større forutsetninger for å lykkes med mitt samarbeid med afghanerne.

1.2 Problemstilling

Oppgaven vil svare på følgende problemstilling:

Hvilke kulturelle utfordringer står norsk OMLT ovenfor i arbeidet med å utdanne afghanske offiserer i Afghanistan?

For å enklere kunne svare på problemstillingen vil jeg søke å finne svar på følgende underpunkter: 1. Hvilke lederskapsfilosofier er gjeldende i doktrinene til OMLTen og deres

kandak, og hvilke lederskapsfilosofier er det som faktisk følges på bakken i Afghanistan? 2. Hvilke ulikheter er det mellom de norske og afghanske offiserenes kulturer?

1.3 Avgrensning

I denne oppgaven tar jeg for meg de kulturelle forskjellene mellom norsk OMLT og ANA, for deretter å redegjøre for de kulturelle utfordringene forskjellen byr på. Jeg vil ikke svare på hvordan de kulturelle utfordringene best kan løses, siden dette ville krevd et betydelig større omfang. Fordi dette er en bachelor oppgave vil jeg kun ta for meg det jeg anser som de fire største kulturelle forskjellene mellom ANA og OMLT. Man kan selvfølgelig gå dypere i materien, men tiden og oppgavens omfang vil ikke strekke til om oppgaven blir noe større. Emner som religion og språk har også vist seg å være to store forskjeller, men jeg har valgt og ikke nevne dette i oppgaven da dette ville tatt for mye plass. Tiden har også begrenset antall intervjuer til fire for at jeg skal rekke å analysere alle mine funn. Jeg har kun holdt meg til norske offiserer fra OMLT og ikke til deres afghanske motpart, dette på grunn av mangel på tid og ressurser. Det er ikke bare forskjeller mellom ANA og OMLT, det finnes likheter også, mye fordi begge er militære organisasjoner. Jeg har valgt å ikke ta tak i likhetene siden oppgaven tar for seg de kulturelle utfordringer.

2. Metode

Denne oppgaven er basert på en kvalitativ, samfunnsvitenskapelig metode med forankring i den hermeneutiske tradisjonen fordi oppgaven tar for seg kultur, noe som er et sosialt fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010:31-32, 362). Jeg kommer til å ta for meg noen av de kulturelle utfordringene en norsk OMLT offiser møter i sitt samarbeid med afghanske offiserer. Det vil si at jeg vil søke å utforske et sosialt fenomen og utvikle forståelse for hvordan mennesker oppfatter dette fenomenet ut i fra deres kultur, samt hvilke tanker og erfaringer de har med dette fenomenet. Jeg har valgt en induktiv tilnærming til oppgaven fordi jeg først har hentet empiri, og deretter drøftet dette opp i mot relevant teori (Jacobsen, 2005:28-29).

Oppgaven tar for seg noen av de likhetene og ulikhetene i doktrinenes lederskapsfilosofi (idealet), og hva de militære lederne faktisk gjør i Afghanistan (praksis). For å finne ut hva de gjør i praksis har jeg intervjuet norske offiserer som har vært i OMLT. Etter dette har jeg pekt på ulikhetene mellom de norske og afghanske offiserene. Tilslutt har jeg forklart disse forskjellene ved å sammenligne erfaringer som er gjort, opp mot teorier om kultur. På denne måten blir studiet ikke bare fenomenologisk, men også objektivistisk siden jeg tilfører min kunnskap og forståelse av et menneskelig fenomen til intervjuobjektene erfaringer (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010:82). Studiet er også komparativt siden jeg sammenligner ANAs og OMLTens kulturer.

For å finne ut hvordan offiserene handlet på bakken i Afghanistan måtte jeg dybdeintervjue et utvalg av de som har vært der. Malen på intervjuene er semi-strukturert, jeg har valgt å bruke en kvalitativ intervjuguide som basis for intervjuene mine (se vedlegg). Alle respondentene har blitt stilt de samme spørsmålene i løpet av intervjuet, samtidig har jeg tatt meg friheten til å stille oppfølgingsspørsmål for å kunne gå i dybden av noe jeg finner interessant. I intervjuene har jeg heller ikke latt meg låse til en fast mal, men har selv valgt hvor og når spørsmålene fra intervjuguiden kommer. Dette skapte bedre flyt og dialog mellom meg og respondentene.

Respondentene er hensiktsmessig valgt ut for å kunne gi meg relevant informasjon om emnet. De er norske og har vært offiserer og mentorer i Norges OMLT bidrag i Afghanistan.

Utvalget er homogent og valgt fordi de kan gi meg spisset og relevant informasjon som svarer best på min problemstilling, men som fører til et ensidig perspektiv på et tosidig fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010:108). Respondentene er:

- Kaptein Ivar Naustvik, S-3/5 mentor 1. brigade, 209. korps.
- Oberstløytnant Bjørn Robert Dahl, seniormentor, brigadesjefsmentor 1. brigade, 209. korps.
- Kaptein Erik Skjærvold, støttekompanisjefsmentor 1. kandak, 1. brigade. 209. korps.
- Kaptein David Seppola, kompanisjefsmentor 2. kandak, 1. brigade, 209. korps.

Kommunikasjonsutfordringene forekommer på tvers av kulturer der vi har norsk kultur på en side, og flere forskjellige kulturer fra Afghanistan på en annen side (Barth, 2008:12). Selv om respondentene er av ulik alder, grad og mentorfunksjon er de alle fra den norske hæren. Det samme kan sies om min bakgrunn og mine fordommer. Dette er formet ut i fra min egen kultur, mitt eget yrke, hvilken utdanning jeg har og hvilken erfaring jeg har med fenomenet fra før av. Jeg har også et norsk militært perspektiv på fenomenet, som igjen fører til en enda mer ensidig tolkning av det tosidige fenomenet oppgaven tar for seg. Min bakgrunn former mine tolkninger og meninger om forskjellige aspekter i oppgaven. Dette kan svekke oppgavens validitet fordi oppgaven tar kun hensyn til et norsk militært perspektiv og dekker da ikke den afghanske siden av fenomenet.

Selv om perspektivet på oppgaven er ensidig vil jeg presisere at målgruppen av lesere også er norske offiserer og har dermed tilnærmet samme perspektiv. Oppgaven er høyst relevant for de kommende OMLT offiserene som skal til Afghanistan i og med at min problemstilling er noe de vil møte ansikt til ansikt. Ved å lese denne oppgaven kan de i større grad være forberedt på de kulturelle utfordringene de møter i mentorjobben og således være bedre rustet til å takle disse. Samtidig vil oppgaven være et springbrett for videre forskning på fenomenet.

Opgavens første del har et teoretisk rammeverk som stammer fra de operasjonelle doktrinene til både OMLT og ANA. Doktrinene vil gi meg svar på hvilke lederegenskaper de militære lederne burde ha. Dette gir grunnlaget for å kunne sammenligne norsk og afghansk doktriner. Det teoretiske rammeverket for interkulturell kommunikasjon er

hovedsakelig hentet fra teorier av Edvard T. Hall og Geert Hofstede. Ved hjelp av deres teorier kan jeg binde de empiriske dataene til et faglig språk. Teoriene vil forklare de kulturelle forskjellene mellom norske og afghanske offiserer og vil da i aller høyeste grad svare på problemstillingen min. Jeg benytter meg også av Øyvind Dahl, som bygger på andres teorier om interkulturell kommunikasjon, og Thomas Hylland Eriksen som skriver om antropologi.

Det er imidlertid verdt å nevne at teoriene stammer fra vestlige forfattere, og perspektivet er således formet av forfatterne, og de skriver heller ikke om Afghanistan. Jeg anser ikke perspektivet som et problem siden oppgaven er begrenset til å kun foreta seg et norsk perspektiv. En svakhet med å bruke bøkene til Ø. Dahl og Hylland Eriksen er at de har tolket andres teorier på sin måte, og jeg har tolket deres tolkning på min måte. Essensen i de originale teoriene kan da ha blitt vannet ut gjennom flere steg med tolkning. Dette gjør jeg imidlertid opp for ved å bruke flere teorier og teoretikere som da kan bekrefte eller avkrefte mine funn. Hofstede har jo lenge vært kritisert for sin forskning, blant annet fordi han knytter kulturer direkte opp mot nasjoner, mens det kan være flere kulturer innad i en nasjon. I tillegg er det fare for at han danner stereotyper ved å si at nasjonene er sånn og sånn, og ikke sånn og sånn (Salmoni & Holmes-Eber, 2008:20-21).

3. Teori

I dette kapittelet redegjør jeg for teorier innenfor interkulturell kommunikasjon. Teoriene vil bli brukt i drøftingen for å binde sammen tidligere mentorers erfaring sammen med teori for å understreke de kulturelle utfordringene en mentor møter i Afghanistan.

3.1 Lederskap

3.1.1 Lederskapsfilosofi

ANAs doktriner er i all hovedsak amerikanske doktriner. I *The Battle Staff Smartbook, Doctrinal Guide to Military Decision Making & Tactical Operations*” (MDMP) finner man lederskapsfilosofien til US Army. Denne doktrinen er også ANAs doktrine, den er direkte oversatt fra engelsk til dari og pashtu (Haug, 2009:66). Her står det at lederskapsfilosofien er mission command², som vektlegger fire momenter; sjefens intensjon, undergittes initiativ, oppdragets ordre og tilgjengelige ressurser. Kort forklart er mission command militær ledelse gjennom desentralisering av myndighet for å muliggjøre initiativ på alle nivå slik at oppdraget løses mest mulig effektivt (Wade, 2005:1-4)³. Sjefens intensjon skal beskrive hva som skal oppnås og innenfor gitte rammer muliggjøre initiativ fra undergitte. Undergitte skal ta ansvar og initiativ. Ordre som produseres skal gi undergitte maksimal frihet til selv å planlegge og finne ut hvordan de vil oppnå sjefens intensjon. Sjefen har ansvar for å frigi ressurser slik at oppdraget kan utføres (FM 6-0, 2003:1-17)⁴.

Mission command er den primære filosofien til det amerikanske forsvaret, og som ”The Combined Training Advisory Group (CTAG) har bestemt at ANA skal ha som sin filosofi

² Mission command betyr oppdragsbasert ledelse.

³ Denne manualen benytter ikke vanlige sidetall, den bruker romertall og refererer til kapittel og sidetallet innenfor kapittelet, eks: ’1-10’. = 10ende side i kapittel 1.

⁴ Som fotnote 2.

(Haug, 2009:66). Den norske lederskapsfilosofien er også lik den amerikanske, slik vi ser av FFODs (2007:163) fire grunnleggende prinsipper for oppdragsbasert lederskap:

- myndighet desentraliseres så langt som mulig og forsvarlig,
- alle sjefer tildeler de ressurser til sine underordnede som trengs for å løse oppdraget,
- de underordnede så langt som mulig får mulighet til selv å bestemme hvordan oppdraget skal gjennomføres,
- det legges vekt på kontinuerlig trening i å ta ansvar og utvikle dømmekraft

Dermed kan man si at doktrinene til det amerikanske forsvaret, ANA og OMLT har tilnærmet lik lederskapsfilosofi.

3.1.2 Hofstedes power distance index (PDI)

Denne oppgaven viser hvordan kultur påvirker lederskapet. Geert Hofstede tar for seg begrepet power distance i boken *"Cultures and Organizations, Software of the Mind"* og PDI er således passende til å forklare det kulturelle aspektet ved maktbruk. Han definerer power distance slik: *"the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally"* (Hofstede, 1997:28).

Med andre ord: hvordan makten er fordelt og om hvorvidt det er akseptert at makten er fordelt som den er innad i et samfunn. Hofstede laget en skala for hvor høy eller lav PDI det er innenfor et gitt samfunn. Et samfunn med lav PDI skiller lite mellom sjef og undergitt, her blir det gitt rom for at undergitt kan komme med innspill og også si i mot sjefen hvis undergitt føler at det er nødvendig. Sjef er avhengig av undergitte, og undergitte er avhengig av sjef, altså et gjensidig avhengighetsforhold. Initiativ er bra og forventet av alle, dette går godt sammen med desentralisering. Sjefen sprer ut myndighet slik at initiativ blir mulig, derfor er desentralisering populært. Hierarki i slike samfunn er til for å skille på ulike roller/stillinger på en hensiktsmessig måte.

Samfunn med høy PDI er motsatt, det er både forventet og akseptert at det er et tydelig skille mellom sjef og undergitt. Undergitte er helt avhengig av sjefen, fordi sjefen skal ta alle avgjørelser, makten blir da i stor grad sentralisert. Dette gir lite rom for initiativ, noe som er

lite akseptert hos undergitte. Det er sjefen som skal ta initiativ, de undergitte forventer å bli fortalt hva de skal gjøre. Hierarki i slike samfunn er sterke og er til for å ytterligere skille på de med makt og uten makt.

3.2 Relasjoner

3.2.1 Hofstedes Individualism Index (IDV)

Oppgaven tar for seg de sosiale relasjonene ANA og OMLT verdsetter. For å belyse dette temaet har jeg valgt å bruke Hofstedes IDV som teorigrunnlag. Han skiller på to typer samfunn, det individualistiske (høy IDV) og det kollektivistiske (lav IDV). Definisjon av det individualistiske er: *“Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose; everyone is expected to look after himself or herself and his or her immediate family”* (Hofstede, 1997:51). Definisjonen av det kollektivistiske er: *“Collectivism as its opposite pertains to societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive ingroups, which throughout people’s lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty”* (Hofstede, 1997:51).

Kulturer med høy grad av IDV er kulturer som verdsetter individet framfor gruppen og det er typisk at de vokser opp i kjernefamilien. Identiteten bestemmes av individet og ikke i forhold til hvilken gruppe personen kommer fra. I slike samfunn får mennesker dårlig samvittighet og dårlig selvspekt om de gjør noe galt, mens de får god selvspekt om de får en god utdanning. Relasjonene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er profesjonelt og det er jobben/oppgaven som står i fokus, ikke det sosiale forholdet. Dette gjør det til et samfunn der din evne til å gjøre en god jobb gir deg gode stillinger, gitt at regler følges. Ærlighet verdsettes og det er viktigere å si det som det er enn å unngå konfrontasjon.

I den andre delen av skalaen har vi det kollektivistiske samfunnet. I slike samfunn er gruppen du er født inn i det viktigste, gruppen gir deg beskyttelse i bytte mot din lojalitet. Det sosiale nettverket bestemmer personens identitet. Gjør man noe galt fører det til skam, både på seg selv og det sosiale nettverket man kommer fra. Gjør man det bra på skolen åpner det muligheter for å komme inn i grupper med høyere status. Ved ansettelse av noen taes det sosiale nettverket til personen med i vurderingen. Relasjonene mellom menneskene på

jobben er lik de relasjonene det er mellom familiemedlemmer, og det sosiale forholdet er viktigere enn jobben/oppgaven som skal utføres. Man vil beholde harmonien og unngå konfrontasjon.

3.2.2 Task-orientation vs. Relationship-orientation

Øyvind Dahl forklarer i sin bok *"Møter Mellom Mennesker, Interkulturell Kommunikasjon"* (2004,151) forskjellen på task-orientation (heretter kalt oppdragsrelasjon) og relationship-orientation (heretter kalt personrelasjon). Her forklarer han hvordan kulturen påvirker menneskers sosiale relasjoner. Oppdragsrelaterte personer setter arbeidsoppgaven i fremste rekke. Målet er å fullføre oppdraget/oppgaven kjapt og effektivt uten hensyn til hvilket personlig forhold man har til sin samarbeidspartner. Tanken er å bli kjent underveis mens man jobber sammen. Oppdragsrelaterte personer kan være utålmodig og bli irriterte om ting tar lengre tid enn de hadde regnet med. I forhandlinger verdsetter de ofte folk som er hard, selvbevist og pågående (Ø. Dahl, 2004:151).

Personsrelaterte mennesker vil i følge Dahl (2004:151): *"(...) først etablere et vennskap, ut fra den erfaring at mellom venner går også forretningene lett"*. Et godt og tillitsfullt forhold må ligge til grunn for at de skal kunne jobbe sammen. Personsrelaterte mennesker kan føle at oppdragsrelaterte mennesker er kald og ufølsom som ikke er interessert i å opprette et vennskap. De har en tendens til å bruke mye tid på småprat og de liker å tale stort med både innlevelse og engasjement. De mellommenneskelige relasjonene er viktigere enn å få jobben gjort i tide, velværen kan ikke gå til spille framfor å få ting gjort til rett tid. Møter de personer som er oppdragsrelatert kan de oppfatte disse som kald og ufølsom (Ø. Dahl, 2004:151).

3.3 Tid

3.3.1 Lineær tid vs. Hendelsestid

For å forklare de kulturelle forskjellene på tidsoppfatningen har jeg brukt Thomas Hylland Eriksen (1989:90-92) sin bok *"Hvor Mange Hvite Elefanter? Kulturdimensjon i Bistandsarbeid"*. Her skiller Hylland Eriksen på to tidsoppfatninger: den moderne (lineære)

tidsoppfatning og den før-moderne tidsoppfatningen (hendelsestid) (Hylland Eriksen, 1989:91).

Den lineære tidsoppfatningen beskrives ved at den er ensartet. Tiden er konstant og tiden går kontinuerlig. Denne tiden kan måles ved hjelp av klokker og kalendere, tiden kan dermed deles opp i tidsrom. Slik har tiden blitt til noe vi kan forholde oss til, nærmest en gjenstand. Den blir til noe vi kan bruke, det være seg å sløse, spare, kaste bort tiden etc. Tiden er blitt en ressurs som man kan bruke/misbruke (Hylland Eriksen, 1989:91). Øyvind Dahl (2004:166) tolker dette dit hen at konsekvensene for denne tidsoppfatningen er at man blir fremtidsorientert, noe som fører til at man planlegger mye og man verdsetter punktlighet, men man klarer ikke å leve i nuet.

Hendelsestid kan sees på som den rake motsetningen av lineær tidsoppfatning. Den er uensartet og diskontinuerlig. Den kan ikke måles slik lineær tid kan. Det vil si at man ikke kan sette et klokkeslett der en spesiell hendelse skal finne sted, hendelsen finner sted når det best egner seg. Man sår og pløyer jordet når det best egner seg, og man starter en skoletime når det best egner seg. Tiden blir til når en konkret hendelse finner sted. Man bruker ikke klokken til å referere til en tid, det er mer vanlig referere til konkrete hendelser: ”ved soloppgang”. Mens man i den lineære tiden ville sagt at skoletimen begynner kl. 0800, ville man med hendelsestid sagt at skoletimen begynner etter frokost, og der igjen når det er et akseptabelt antall elever på plass i timen. Det er altså hendelsen ”at et nok antall elever har møtt opp i timen” som bestemmer tidspunktet for når skoletimen starter. At tiden er uensartet fører til at det blir umulig å fastslå et tidspunkt for når ting skal være ferdig, ting blir ferdig når det er ferdig (Hylland Eriksen, 1989:105).

Øyvind Dahl (2004:169) skriver også om dette og sier at hendelsestid gjør at planlegging ikke blir mulig, noe jeg godt kan forstå. Man kan ikke planlegge noe frem i tid når tid måles av hendelser, fremtiden blir innbilt. Dermed blir det til at man lever i nuet.

3.3.2 Monokronisk og polykronisk kultur

T. E. Hall (1990) beskriver i boken sin ”*Understanding Cultural Differences, Germans, French and Americans*” to generelle kulturer, polykron og monokron kultur. Halls teorier vil vise at selv om jeg har tolket andres tolkninger av teorier, så stemmer dette med teorier som

jeg har tatt direkte fra primærkilden, slik som Halls monokrone og polykrone kulturer. Dette vil således styrke oppgaven.

Den monokrone kulturen ser på tiden som lineær, noe man kan planlegge med og dele opp i biter slik at man kan konsentrere seg om en ting av gangen, jobben er viktigst. Man kan sammenligne tiden med penger, det kan brukes, spares, kastes bort og mistes (Hall & Hall, 1990:13). Punktlighet er verdsatt. I slike kulturer kan man konfrontere personer selv om det kan føre til krangel. De sosiale relasjonene er som oftest bare midlertidig uansett.

Den polykrone kulturen er motsatt. Tiden kan sees på som punkter i livet og ikke noe lineært (Hall & Hall, 1990:14). Her er også de sosiale relasjonene viktigst og overgår verdien av punktlighet og arbeid. Planlegging blir også unødvendig, man føler seg ikke bundet til dem. I slike kulturer verdsettes harmoni mellom mennesker, man vil derfor unngå konfrontasjon som kan føre til krangel. De sosiale relasjonene er viktigst og det er vanlig å danne livslange forhold til hverandre (Hall & Hall, 1990:15).

3.4 Non-verbal Kommunikasjon

Samovar & Porter (1981)⁵ sier at non-verbal kommunikasjon har sine røtter i kulturen man kommer fra og at den er i alt og alle til en hver tid. De definerer non-verbal kommunikasjon som "(...) *utseende, bevegelse, ansiktsuttrykk, øyekontakt, berøring, lukt og paralingvistiske tegn (...)*", og i tillegg sier de at tid, sted og stillhet også er en del av den non-verbale kommunikasjonen (Samovar & Porter, 1981)⁶.

Denne oppgaven tar for seg berøring, derfor vil jeg utdype det kulturelle aspektet ved berøring. I likhet med ord og bevegelser er berøring en måte å kommunisere på. Hvem, hvor hvordan og når du velger å ta på noen gir et bestemt budskap. Budskapet varierer ut i fra hvilken kultur man kommer fra (Samovar & Porter, 1981)⁷.

⁵ Hentet fra *Getting Across – Intercultural Communication for Officers – A Collection of Texts and Study Aids* (2010). Oslo. Norwegian Military Academy. S. 53.

⁶ Hentet fra *Getting Across – Intercultural Communication for Officers – A Collection of Texts and Study Aids* (2010). Oslo. Norwegian Military Academy. S. 59.

⁷ Som fotnote 6.

Øyvind Dahl (2004:121) skriver også om kroppskontakt hvor han deler kulturer inn i *kontaktskulturer*, der offentlig kroppskontakt er godtatt, og *ikke-kkontaktskulturer*, der slik kontakt ikke er akseptert. Kontaktskulturer er typisk i områder som Øst-Europa, Sør-Europa, Midtøsten, og Latin-Amerika (Ø. Dahl, 2004:121). Ikke-kkontaktskulturer er typisk i Skandinavia, Storbritannia, Nord-Amerika og Det fjerne Østen (Ø. Dahl, 2004:121). I kontaktskulturer kan det være vanlig at to av samme kjønn leier hender, og gir klem til hverandre i stedet for et håndtrykk når man møtes. Dette kan oppfattes som noe homofilt i en ikke-kkontaktskultur, men det betyr som regel at man viser vennskap, respekt og tillit til hverandre. Dermed har det oppstått misforståelser allerede ved første møte.

3.5 Sammendrag av teori

Jeg har brukt fire teoretikere for å dekke teorikapittelet. Grunnen er at disse fire har studert lignende utfordringer innenfor interkulturell kommunikasjon og antropologi som det mentorene i Afghanistan møtte. Hofstede tar for seg ledelse, makt og sosiale relasjoner. Øyvind Dahl og Hylland Eriksen tar for seg sosiale relasjoner og oppfatningen av tid, det samme gjør T. E. Hall, samtidig som hans teori kan sees å binde sammen de andre teoriene som blir brukt i oppgaven. Forskerne har til felles at ingen av dem skriver om militær kultur, hvilket kan være en svakhet ved bruk av disse i denne oppgaven. Men i følge Hall (1981:106) er alle hæravdelinger påvirket av sitt eget lands kultur.

4. Empirisk analyse

Dette kapitlet presenterer de fire temaene som gjennom min undersøkelse har vist seg å være av størst utfordring. Disse fire temaene er: lederskapskultur, tid, sosiale relasjoner og fysisk nærhet. I kapitlet vil jeg drøfte mentorenes erfaringer opp mot tidligere nevnt teori for å framheve de kulturelle utfordringene.

4.1 Lederskapskultur

Hvilket lederskap de norske OMLT offiserene faktisk fører i Afghanistan kan være noe annet enn hva FFOD mener de burde ha. Nå skal det sies at mentor jobben i seg selv ikke innebar mye lederskap, men som det har vist seg har deres syn på lederskap påvirket mentoreringen. Alle offiserene jeg har intervjuet har sagt at de på en eller annen måte har prøvd å føre sitt lederskap over på ANA offiserene. Om de har klart dette er en annen sak, det viktigste for mentorene har vært det faglige aspektet⁸.

En gjenganger blant mentorene jeg intervjuet var intensjon. Tre av mentorene var veldig fokusert på å formidle oppdragets intensjon hver gang de holdt en ordre eller skulle lage en ordre med sin afghanske motpart. På denne måten kunne de undergitte finne sin egen løsning på oppdraget, uten at alt skulle bli styrt av øverste sjef. B. R. Dahl (32:40) som da var senior mentor snakket ikke mye om intensjon, men han sa det slik:

”(...) prøvde også få de til å, eller brigadesjefen til å stole på sine undergitte, det også fortelle dem at jo han er jo en bra mann, han har jo bevist det gjennom sånn og sånn, så kanskje du skal gi han oppgaver og litt frihet i stedet for å kontrollere han hele tiden”.

Med dette oppnår han på en måte det de andre mentorene vil oppnå, muligheten for at undergitte selv kan planlegge hvordan de vil løse oppdraget de har fått. Eksemplet samsvarer med ett av FFODs (2007:163) prinsipper om lederskap, punktet som sier at ”*de underordnede så langt som mulig får mulighet til selv å bestemme hvordan oppdraget skal*

⁸ Mentorering på stridsteknikk og PBP.

gjennomføres”. Ser vi sitatet i lys av kultur kan vi dra paralleller til Hofstedes (1997:37) PDI hvor han sier at samfunn som fordrer til initiativ skårer lavt på PDien.

Selv om ikke mentorenes hovedfokus var på det rent lederskapsmessige ville de at ANA skulle bruke oppdragsbasert lederskap, også fordi MDMP var tuftet på oppdragsbasert ledelse. David Seppola sa de måtte prøve å tvinge frem dette, noe som kanskje var enklere sagt enn gjort.

”Vi prøvde jo å få det til og vi klarte det i noen grad med og f. eks lage en OPO på kandaks nivå for framework operations som regulerte i tidsperioder og på fokusområder(...) Da ble det egentlig laget en ordre som beskrev fokusområder og antall operasjoner eller patruljer som skulle gjøres til disse områdene i løpet av for eksempel en måned. Da måtte kp-sjef selv finne ut når, hvor og hvorledes. Og det var egentlig en god greie for da tvang det seg frem at man måtte tenke selv, og hva skal man gjøre, men skulle ha gjort alt dette her og vært alle de stedene og prata med alle de folka innenfor en måned (...)” (Seppola, 38:40).

De begynte å få det til mot slutten av kontingenten, sitatet viser jo at mentorene la vekt på å ta ansvar og utvikle dømmekraft, som er et prinsipp i den norske tilnærmingen til oppdragsbasert ledelse (FFOD, 2007:163). Samtidig viser det at undergitt blir gitt muligheten til å selv komme med løsningsforslag, på en måte er det da sjefen som rådfører seg med sine undergitt. Dermed er det et gjensidig avhengighetsforhold mellom sjef og undergitt, noe Hofstede sier er normalt for lav PDI kulturer. Makten fordeles ned på det lavere nivå og makten blir desentralisert. I følge Hofstede (1997:37) er dette helt typiske trekk hos et samfunn med lav PDI.

Med bakgrunn i det som står ovenfor kan det se ut til at de norske mentorene i stor grad har hatt den norske tilnærmingen til lederskap i bakhodet. De har prøvd å påvirke sin afghanske motparts lederskap i retning av oppdragsbasert ledelse. De har villet fremtvinge frihet og initiativ til å selv kunne bestemme handlemåte for oppdraget ved at de har hatt fokus på riktig planprosess, som igjen setter fokus på å kontinuerlig trene ANA offiserer i å ta ansvar og utvikle dømmekraft. Det var også likhetstrekk mellom mentorenes lederskap og hva Hofstede sier om samfunn med lav PDI, en oppdragsbasert ledelseskultur ville nok skåret lavt på PDien.

I løpet av intervjuene har det kommet frem at mentorene hadde ganske klare oppfatninger om ANAs lederskap. Det er ingen tvil om hvem som er sjef i de kandakene mentorene fulgte, sjefen har all makt i kandaken og skal bestemme hver en minste detalj.

(...) Kandaksjefen er jo involvert i hvor mye drivstoff som går ut, hvor mye ved som fordeles til de forskjellige FOBene, (...) at alle får den frukta de skal ha, vekta på kjøttet som kommer hver dag (...) han er involvert egentlig i alt (...) (Naustvik, 17:23).

Makten er derfor veldig sentrert rundt kandaksjefen, hvilket skaper lite rom for at andre kan ta avgjørelser og muligheten for initiativ forsvinner helt. De undergitte forventer da at overgitte tar initiativ og forteller hva de skal gjøre, som Hofstede (1997:37) sier er typisk for en høy PDI kultur. ”(...) *De gjør ingenting, uten at kandaksjefen sier at det skal gjøres (...)*” (Naustvik, 45:30). Den fraværende muligheten til å ta initiativ fører til at undergitte ikke kan gjøre annet enn å forvente å bli fortalt akkurat hva de skal gjøre, dermed forsvinner noe av effektiviteten og synergien innad i ANA. De undergitte blir helt avhengig av sjefen og sjefen blir igjen veldig uavhengig av undergitte siden han ikke bruker de som ressurser. Et typisk tegn på at kulturen har høy PDI (Hofstede, 1997:37).

Videre kan vi se at det er stor enighet blant mentorene om hvorvidt makten er sentralisert eller desentralisert innad i ANA. ”(...) *det med å deleger ting, det er ikke et kjent begrep. Og det gjør at sjefen blir veldig viktig, og det med intensjons basert ledelse, eller intensjonsstyring det finn ikke sted i det hele tatt (...)* (B. R. Dahl, 13:07). Dette er stikk i strid med det ANAs doktriner sier om lederskap, det skal være oppdragsbasert ledelse (FM 6-0, 2003:VIII⁹). Igjen kan man gjøre en sammenligning mellom ANAs sentralstyring og Hofstedes PDI. Et kjennetegn ved høy PDI er nettopp at makten er sentralisert (Hofstede, 1997:37).

Nå har det seg ikke slik at alle sjefer i ANA var like, men den sentraliserte ledelsen har faktisk overhånd i følge min undersøkelse. Selvfølgelig finnes det unntak som bekrefter regelen, noe Skjærvold (27:30) kan si seg enig i. Innad i den kompanistaben han fulgte var det rom for at undergitte kunne komme med forslag til sjefen, og staben generelt fungerte veldig bra, arbeidet ble delegert ut i staben og de evnet å bli enige uten at sjefen selv skulle klubbe ned alle og bestemme alt selv. Dette kan kanskje forklare hvorfor Skjærvold opplevde at hans avdeling var noe mindre sentralstyrt. Et annet poeng Skjærvold (01:07:43) påpekte med denne kandaken var at de slo han som vestlige, ”(...) *dem var skrudd mot oss*

⁹ Denne manualen benytter ikke vanlige sidetall, den bruker romertall og refererer til kapittel og sidetallet innenfor kapitlet, eks: '1-10'. = 10ende side i kapittel 1.

på en måte, mange av dem (...)". Det tyder også på at mentorering har en effekt, denne ANA avdelingen hadde i alle fall utviklet seg i retning mot gjeldende doktriner siden mentor bidragene startet.

Til tross for Skjærvolds kandak ser det ut som om ANA ikke klarer å følge det ideelle lederskapet i deres doktriner. David Seppola (36:11) oppsummerer kort og enkelt hvordan han opplevde ANA lederskapet; *"(...) det er veldig stor grad av ordretaktikk, og detaljstyre på helt på nitti gritti nivå fra generalsnivå som styrer ned på enkeltmann (...)*. Dette viser at ANA har en lang vei å gå før de klarer å lede i henhold til deres doktriner. Det har tydelig kommet frem fra mentorene at ANA har et ordrebasert lederskap¹⁰, noe som i aller høyeste grad er det motsatte av oppdrags basert lederskap.

Andre kjennetegn ved høy PDI er at et strengt hierarki råder, og det skal være tydelig forskjeller på over og undergitte (Hofstede, 1997:37). B. R. Dahl (12:43) understreker dette når han sier: *"(...) det afghanske militære systemet, det er veldig hierarkisk (...)* tidvis så kan sjefen oppover behandle undergitte relativt dårlig, på grensen til at det er trakasering (...) *man så at det faktisk kunne bedrives kroppslig avstaffelse (...)*". Her er altså tydelige likhetstrekk mellom ANAs lederskap og Hofstedes PDI, hvor ANA da ville skåret høyt i indeksen.

Oppsummert kan vi si at ANAs ordrebaserte lederskap tyder på høy PDI, mens OMLTens oppdragsbaserte lederskap tyder på lav PDI. Utfordringen blir da å få effektivisert ANA når samarbeid og synergi er fraværende grunnet detaljstyring fra høyt nivå. Denne kulturelle forskjellen kan være viktig å ha i bakhodet for norske offiserer som skal ut i lignende operasjoner i Afghanistan i fremtiden. Utfordring for ANA og NATO blir å implementere amerikansk oppdragsbasert ledelse inn i ANAs praktiske lederskap. Hvilket fører til et annet viktig spørsmål.

Hvordan kan man utdanne et ANA med høy PDI ved hjelp av doktriner basert på en kultur med lav PDI? Dette er en hel avhandling i seg selv, men jeg skal allikevel si noen ord om

¹⁰ Ordrebasert lederskap verdsetter sentralstyrt ledelse og fokuserer på detaljerte planer og ordre. Sjef skal ha full kontroll over stridsfeltet og informasjonen, full lydighet fra undergitte og minimalt med initiativ er vanlig. Informasjonen skal gå opp i systemet mens ordre kommer ned. Systemet er veldig hierarkisk og sjefen har en tendens til å styre alt for mye selv (FM 6-0, 2003:1-16).

dette. *"What this means is we must find culturally-relevant solutions that will endure after we depart. To blindly impose Western military doctrine without an understanding of its theoretical (and thus cultural) foundations is doomed to failure"* (Eyre, 2008:4). Dette viser at ANA trenger egne doktriner basert på deres egen kultur for at de skal kunne lykkes etter at NATO har trukket seg ut av landet. Bare fordi våre doktriner fungerer for oss vil ikke det si at de fungerer for alle andre, hvilket kan virke som om NATO tror. Dette advarer Fisher (1997:30) om når han sier at det er normalt, men naivt å tro at andre tenker som deg selv. Dette kan føre til missoppfatninger og feilberegninger (Fisher, 1997:31), noe NATO kanskje har gjort når de prøver å avbilde eget lederskap på ANA. Da igjen, kultur kan læres, men da fra én generasjon til neste (Hofstede, 1997:6-7). I mine øyne vil det si at hvis NATO skal lykkes i å overføre sitt lederskap på ANA må de bruke lang tid på dette.

Nå kan det virke som om jeg polariserer ANA og OMLT sitt lederskap. Dette er en konsekvens av å bruke Hofstedes kulturdimensjoner. Han er blitt kritisert for å påstå at kulturer enten har høy PDI eller har lav PDI, kulturer varierer og kan inneholde grader av flere dimensjoner samtidig (Salmoni & Holmes-Eber, 2008:20). Slik vi så med Skjærvolds kandak, som ikke var så sentralstyrt som andre kandaker. Hofstedes framstilling av kulturer kan bidra til å skape nye fordommer mot personer innad i de kulturene. Ved å beskrive to ekstreme ytterpunkter slik Hofstede gjør med sine dimensjoner skaper han stereotyper av kulturer (Salmoni & Holmes-Eber, 2008:21). Husk at i Afghanistan finnes det et stort antall forskjellige folkeslag med ulike kulturer (Barth, 2008:12), det er derfor uhensiktsmessig å snakke om én afghansk kultur da dette er veldig komplekst.

4.2 Tid

Tiden, kommer den eller går den? Vi fra Norge vil kanskje påstå at tiden går, derav utsagnet *"tider går fra oss"* som er brukt blant nordmenn med hastverk. En av de virkelig store forskjellene mentorene merket var tidsbegrepet deres kontra afghanernes. Dette opplevde de som en utfordring.

"(...) vi lever i et samfunn som er styrt etter klokka, og vi ser på klokka nær sagt hvert 5. minutt for å faktisk finn ut om vi er i takt med tiden (...)" (B. R. Dahl, 08:06). Dette er selve essensen i hvordan mentorene oppfattet tiden. For dem er alt styrt etter tiden, oppgaver

skulle være gjennomført innenfor et klokkeslett, og helst ville de oppnå så mye som mulig på så kort tid som mulig. ”(...) en hver som reiser ned på et oppdrag på 6 måneders varighet vil jo gjøre så mye som mulig mens de er der (...)” (Seppola, 27:27). Sammenligner vi utsagnet med hva Ø. Dahl (2004:167) skriver så ser vi at dette er en typisk lineær tidsoppfatning, tiden er målbar og man bruker forskjellige remedier for å hjelpe seg med å måle tiden.

Noen oppfattet at enkelte mentorer ble forbannet over at ANA ikke var på tid.

”(...) når jeg skal av gårde klokken 6 om morgenen så skal bilen være klar (...) de gangene de kom for sent så var det en grunn til dem også, og det fortalte de meg også, og det var ikke noe problem altså, selv om du irriterte deg lite grann innimellom (...)” (Skjærvold, 18:37).

Mentorene erfarte at de måtte bruke mer tid og være tollmodige for å få et effektivt samarbeid med ANA. ”(...) du må være utrolig fleksibel, og hvis du da som utgangspunkt sliter med å være fleksibel, så vil du ha et problem (...) vi er jo gjerne oppdratt og liker forutsigbarhet (...)” (Naustvik, 01:03:22). Tross fleksibiliteten, de mentorerte godt på det med å være på tid, dette for at planprosesser og oppdrag skulle gjennomføres mest mulig effektivt. OMLT mentorere ANA på PBPer og det er viktig at man er innenfor tiden, det er noe de hele tiden strekker seg etter for å oppnå det de vil. I følge Ø. Dahl (2004:166) er dette typisk for de med en lineær tidsoppfatning, og konsekvensen er at man ikke klarer ’å leve i nuet’.

ANA på sin side hadde i følge mentorene et helt annet syn på tid enn de selv hadde. ”(...) det er jo også en annen sånn kulturgreie som lagde mye problemer for oss for de er jo helt utrolig sjanseløse til å utnytte tida (...)” (Seppola, 23:10). Et godt eksempel på hvordan mentorene mente ANA forholdt seg til tiden, i deres øyne brukte ikke ANA tiden godt og fornuftig. For en afghaner var det mye viktigere å bruke tid på å bli ordentlig kjent med sin mentor før de i det hele tatt kunne få til et effektivt samarbeid basert på tillit, dette understreker Naustvik (05:25): ”(...) til flere te kopper du drikker (...) da danner du grunnlaget for den tiliten som du må ha for og kunne fungere og jobbe med de (...)”. Dette kommer vi mer innpå senere i oppgaven når vi tar for oss relasjoner, men det viser likheten med polykroniske kulturer (Hall & Hall, 1990:15). Tiden er flytende, tidspunkter er ikke viktig i deres kultur, det er i hovedsak Gud som styrer tiden, det kommer frem når Dahl (50:32) forklarer hvordan han opplevde ANAs tidsoppfatning, ”(...) ja som jeg sa, det er litt

*Inshallah*¹¹ (...). Uttrykket ble også en unnskyldning for ikke å gjøre ordentlig planarbeid, det var allikevel opp til Gud om alt gikk bra. Denne holdningen stemmer både med hendelsestid og polykroniske kulturer, hvor de ikke er flinke til å forholde seg til planer og tidsfrister (Dahl, 2004:169, Hall & Hall, 1990:15). Ting blir ferdig når de blir ferdig.

Det forklarer derimot ikke hvordan ANA kunne bli relativt god på å planlegge å holde seg til tidspunkter på slutten av mentorenes kontingenter. Hall (1990:15) sier jo at polykroniske kulturer ikke er flinke til å holde tidsfrister. Hadde de da mistet en del av kulturen sin? Eller blir det feil å si at planlegging i slike kulturer blir illusorisk? Jeg tror ikke man bør låse seg til teoriene, verden er ikke svart/hvitt. I hendelsestidsoppfatningens kulturer er det, om de får være i fred, ikke vanlig å planlegge og bruke konkrete tidspunkter. Men det er klart at de evner det, ytre påvirkning gir muligheter for at de også skal kunne lykkes med det. Man bør altså være forsiktig med å påstå at ANA har en tidsoppfatning som tilsier at de ikke kan planlegge, men i utgangspunktet er det ikke normalt for de å planlegge.

Selv om hovedinntrykket til mentorene var at ANA var dårlig på å utnytte tiden effektivt, så var de flinke til å reagere på oppdukkende hendelser. Dette ble tatt tak i så raskt at det overrasket mentorene. *"(...) sånne plutselige oppdrag, som vi må reagere på, så var det flere ganger vi dro ut og nærmest hang på ANA"* (Seppola, 26:35). Dette viser at ANA er flinke til å reagere på hendelser, mens å agere på tid er de ikke flinke til. Deres tidsoppfatning passer som hånd i hanske med teorien "hendelsestid", som er en helt annen tidsoppfatning enn det mentorene hadde. Mentorene klarer jo ikke 'å leve i nuet', mens det å faktisk 'leve i nuet' er en konsekvens av å ha en typisk hendelsestidsoppfatning, der tid blir til når noe skjer (Ø. Dahl, 2004:168). *"(...) det er jo som de sannsynligvis har gjort i generasjoner da, leve i nuet å håndtere det som detter inn da fortløpende"* (Naustvik, 39:56). Tilbake til spørsmålet, kommer tiden, eller går det? En afghaner vil vel, ifølge mentorene, påstå at tiden kommer.

Når mentorene, som er preget av en lineær tidsoppfatning og en monokronisk kultur, skal samarbeide med ANA, som er preget av hendelsestidsoppfatning og en polykronisk kultur, er det forståelig at nordmennene oppfattet dette som en stor utfordring. Mens OMLT vil oppnå mye på liten tid, vil ANA heller ta det som det kommer. Mentorenes forhold til tid

¹¹ Inshallah betyr "hvis Gud vil", Islam betyr "å underkaste seg Guds vilje" og muslim betyr "en som underkaster seg" (Nydell, 1987:89,122). Det vil si at muslimer helt og holdent legger sin egen skjebne i Guds hender. Hvilket kan forklare hvorfor de ofte bruker uttrykket "inshallah".

muliggjør for bedre planlegging, mens ANAs forhold til tid gjør planlegging unødvendig og tidsfrister meningsløse (Ø. Dahl, 2004:169). Forskjellen kan gjøre at mentorene oppfatter ANA som late og trege, som igjen kan føre til at de irriterer seg over dette. ANA på sin side vil da ikke skjønne hvorfor de er irriterte, og plutselig har vi misforståelser som kan svekke samarbeidet. I tillegg vil det være en utfordring for mentorene å lære ANA PBP når deres oppfatning av tid begrenser deres forståelse av akkurat dette, men det er ikke umulig, bare unormalt for dem. Vi ser også en klar sammenheng mellom Edvard T. Halls (Hall & Hall, 1990:15) monokroniske og polykroniske kulturer. Den lineære tidsoppfatningen passer godt inn i den monokroniske kulturen fordi Hall sier det er typisk i slike kulturer at man verdsetter punktlighet og planlegging. Hendelsestid passer godt inn i den polykroniske tidsoppfatningen fordi man her ikke bryr seg om punktlighet og er uavhengig av planer (Hall & Hall, 1990:15).

4.3 Relasjoner

Forholdet mellom mentor og hans motpart var viktig for samarbeidet. Mentorene opplevde at de var nødt til å etablere et godt og tillitsfullt forhold til sin motpart for å oppnå et godt samarbeid. Men de oppdaget straks at det var et par ting som måtte være på plass før det rent jobbrelevante arbeidet kunne iverksettes.

Det ene var at de oppdaget at en afghaner er veldig høflig, han må gjennom forskjellige høflighetsfraser før den videre praten kan ta form. Dette innebar mer en et vennlig ”hei” slik man er vant med i Norge og det tok derfor lengre tid å hilse på noen enn hva de var vant med hjemme. Det andre var at mentorene oppdaget at det måtte drikkes mye te med afghanerne, ikke nødvendigvis fordi afghanerne er så veldig glade i te, men fordi dette danner en arena for diskusjon og småprat, noe nordmennene la merke til at afghanerne likte. Småpraten førte til at nordmennene måtte tilpasse seg skikken, men da var det ingen problemer å bli kjent med afghanerne. Årsaken er at afghanerne trenger å kjenne de personer de skal ha et godt arbeidsforhold med, de er personrelaterte, og ikke oppdragsrelaterte. ”Du må bruk tid til å bli kjent med en afghaner hvis du skal jobb sammens med han, hvis ikke får du ikke til noe sammen med han”. (B. R. Dahl, 17:37). Påstanden understrekes av Johnson og Leslie (2004:35) når de skriver ”In Afghanistan, you know a person, first by where they come from and to whom they are related, not by their work or claim to a particular social class”. Altså

er det viktigere for en afghaner å finne ut hvem mentoren er som person, enn å vite hvor godt han kan yrket sitt før de begynner å jobbe sammen. Et annet eksempel på dette er Skjærvolds første ordremøte hvorpå det begynte med to parti sjakk før de kunne gå videre på selve ordren (07:21).

Som vi har vært inne på så er ikke nordmenn lik sin afghanske motpart når det kommer til sosiale relasjoner. At Skjærvold måtte spille sjakk med kp-sjefen var ikke hans idé. Mentorene var vant med det som er vanlig i Norge, hvor man begynner å jobbe sammen med en gang og ønsker og få ting gjort så fort som mulig (Ø. Dahl, 2004:152) fordi vi er oppdragsrelatert.

”I Norge så blir det gjerne sånn jobbmessig (...) så er det på det faglige å profesjonelle (...) mens der nede, (...) er det egentlig det sosiale nettverket, som gjør hvilke posisjoner du får etterpå og hvilke gjennomslagskraft du får” (Naustvik, 01:27:10)

Naustviks uttalelse tolker jeg dit hen at de norske mentorene kommer fra en kultur hvor man er mer opptatt av å få begynt på arbeidsoppgavene sine, enn å bli kjent med samarbeidspartnerne sine før man begynner selve jobben. Det viste seg imidlertid at mentorene gjorde motsatt i Afghanistan, de jobbet på ANAs premisser i og med at de faktisk ble sittende å prate med afghaneren før de gikk inn på oppgaven de var kommet for å gjøre. Kanskje de hadde lest oberstløytnant Eyre’s *14 Tenets for Mentoring the Afghan National Army*. Her sier Eyre (2008:3) at *”Quickly developing rapport with your counterpart should be your first order of business. This is a culture where personal relationships must be established before professional ones”*.

Vi kan også se klare likeheter mellom oppdrags/persons relasjon og Hofstedes (1997:67) Individualism/Collectivism teori. Afghanerne, som er meget sosiale og personrelaterte, passer godt inn i Hofstedes kollektivistiske samfunn og det er trolig at de vil skåre lavt på IDV. Sammenlignet vil mentorene fra Norge være individualistiske og således skåre over middels på IDV. Et eksempel som bygger opp under denne påstanden, og som nevnt tidligere, er at det var ingen som sa i mot sjefen, det var lite initiativ innad i ANA. I et kollektivistisk samfunn vil ikke folk direkte konfrontere andre, de er mer interessert i å beholde harmonien seg imellom (Hofstede, 1997:67), dermed kan dette forklare en av grunnene til at det var lite initiativ innad i ANA. De var redde for å gjøre noe sjefen ikke likte, noe som ville bryte opp harmonien. Igjen kan vi trekke paralleller til polykroniske

kulturer hvor harmoni er viktigere en konfrontasjon. Mentorene var motsatt, de var etter min oppfatning ikke personlig opptatt av at harmonien skulle rå over effekten av å kunne ta tak i ting som måtte gjøres noe med. De ble opptatt av at det skulle være harmoni mellom seg og sin motpart fordi det var viktig for afghaneren. Oppsummert er det slik at i et kollektivistisk samfunn vil de personlige relasjonene råde over det jobb relaterte. Mens i individualistiske samfunn er jobben viktigere enn de personlige relasjonene (Hofstede, 1997:67).

Et annet punkt Hofstede (1997:52) nevner er sammenhengen mellom hvor rikt et samfunn er, og hvor høyt de skårer på IDV, Afghanistans bruttonasjonalprodukt (BNP) var i 2008 på \$10,624,133,954 (Web 4, 22.11.10) hvilket vil si at det er et fattig land. Norges BNP for eksempel, var i 2009 på \$381,766,000,000 (Web 4, 22.11.10) og skårer da høyt på IDV. Rike land er individualistiske og fattige land er kollektivistiske i følge Hofstede, men det forklarer ikke hvorfor for eksempel Portugal er rangert som kollektivistiske når de i 2009 var et rikt land (Web 4, 29.11.10). Igjen vil jeg være litt kritisk til Hofstede da han har lett for å kalle kulturer/nasjoner enten eller, men for Norge og Afghanistans del stemmer det.

Hvorfor er dette med sosiale relasjoner viktig å vite noe om? En nordmann som ikke skjønner at deres forhold til relasjoner er annerledes vil kanskje synes at afghaneren er udisiplinert og nærmest lat siden han vil prate om alt annet enn jobb når de møtes (Ø. Dahl, 2004:152). En afghaner vil på sin side kanskje oppfatte nordmannen som kald og ufølsom som ikke er interessert i å bli kjent med han (Ø. Dahl, 2004:151). Hvis to samarbeidspartnere tenker dette om hverandre vil nok ikke samarbeide være like effektivt som det kanskje ville vært om de var gode venner med tillitt til hverandre. Bjørn Robert Dahl (43:47) er inne på dette og mener at et godt samarbeid med sin afghanske motpart avhenger av tillitsforholdet man klarer å skape i begynnelsen av kontingenten. Husk at vi nordmenn kommer fra en individualistisk kultur, afghanerne kommer fra en kollektivistisk kultur.

4.4 Fysisk nærhet

Tenk deg at du skal hilse på en person for første gang, du rekker ut hånda mens du smiler vennlig fordi du vil gi et godt førsteinntrykk. Hvordan reagerer du når personen du skal hilse på hever øyenbrynene skeptisk, trekker seg unna og nekter å ta deg i hånda?

Alle informantene jeg intervjuet ble veldig glade da de merket at de hadde opparbeidet et godt tillitsforhold til sin afghanske motpart. Det interessante er på hvilken måte de merket at de hadde fått tillit og som ikke er helt vanlig i Norge.

Det har seg nemlig slik at afghanerne er veldig kroppsnære, det opplevde alle de fire mentorene jeg har intervjuet. Kroppsnærheten var uvant for mentorene, selv om de var klar over at afghanerne er slik, så kom det som et lite sjokk på noen av dem allikevel. Der nordmenn ofte er vant til å hilse med et håndtrykk vil afghanere være vant til å hilse med en klem. *”Dem hilse jo på hverandre hver gang ved å gi hverandre den bamse kose klemmen hele tiden ikke sant, når afghanerne møter hverandre (...)”* (Skjærvold, 55:55). Selv om afghanerne gjorde dette så var ikke Skjærvold villig til å klemme på andre menn hver gang de møttes, han er ikke vant med det fra Norge. Det er flere eksempler på at afghanerne lever i en ”kontaktskultur”, det å holde personen du prater med i hånden under konversasjonen er normalt i Afghanistan. *”(...) de er et mer kroppsnært folk enn det vi er, så møtes du på veien så hilser du også blir du stående å holde hverandre i hånda mens du prater (...)”* (B. R. Dahl, 01:18:52). Eksemplene går hånd i hånd med det Ø. Dahl (2004:121–122) sier om kontaktkulturer, som han hevder er typisk i områdene Øst-Europa, Sør-Europa, Midtøsten og Latin-Amerika.

Folk kan oppleve at andre holder hender i Norge også, men det er stort sett to personer av ulikt kjønn. Det som er spesielt og som mentorene merket, var at det var typisk at afghanske menn holdt hverandre i hånda. Dette kan for folk fra Norge og Vesten oppfattes som homoseksuelt, men det er det altså ikke, det er rett og slett et tegn på respekt, tillit og vennskap (Ø. Dahl, 2004:122). Vi nordmenn kan nok synes at dette er litt kleint. Dette erfarte B. R. Dahl da han etter tre uker plutselig ble leid i hånda av den afghanske brigadesjefen framfor hele den afghanske brigaden. I tillegg til dette ble han også overrasket da samme brigadesjef plutselig plasserte hånda si på innsiden av låret hans under et møte.

Konsekvensene av å ikke være klar over betydningen av afghanernes kroppslige nærhet og kontakt kan være store. Hvis afghanerens budskap er at han synes mentoren er en god mann, og har tillit og respekt for han, er det uheldig om mentoren tolker dette ved å tro at afghaneren er homoseksuell og prøver å antaste han. En mulig reaksjon hos mentoren kan da være at han trekker seg unna, noe som for afghaneren betyr at respekten og tilliten ikke er gjensidig fra mentorens side. Dermed går det ut over samarbeidet og mentoren vil ikke få

gjennomslag for noe. ”(...) hvis du kommer å hilse på en kar og han vil gi deg en klem og du rygger, så har du vel startet med et særs dårlig utgangspunkt for å komme med et budskap” (Seppola, 01:23:19). Tenk tilbake på det innledende spørsmålet for dette kapitlet.

Forskjellene er viktig å være klar over for en mentor som vil gjøre en best mulig jobb i OMLTen i Afghanistan. Kulturer fra Skandinavia bruker lite berøring i sin daglige kommunikasjon sammenlignet med kulturer fra Midtøsten (Samovar & Porter, 2003¹²).

¹² Hentet fra *Getting Across – Intercultural Communication for Officers – A Collection of Texts and Study Aids* (2010). Oslo. Norwegian Military Academy. S. 60.

5. Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg de kulturelle utfordringene den norske OMLTen møter i samarbeidet med ANA. Oppgaven gir svar på det jeg mener er de største kulturelle utfordringene dem imellom, men jeg har latt være å gi noe svar på hvordan utfordringene best kan løses fordi det ville krevd mer forskning og et større omfang på oppgaven.

Hvilke kulturelle utfordringer står norsk OMLT ovenfor i arbeidet med å utdanne afghanske offiserer i Afghanistan?

Det korte svaret mitt er at forskjellen på lederskapskulturene, synet på tid, sosiale relasjoner og fysisk nærhet er de fire største kulturelle utfordringene en norsk mentor møter i arbeidet med å utdanne offiserer i Afghanistan.

ANA lever i en kollektivistisk kontaktskultur med stor power-distance der tid er når noe skjer, derav begrepet hendelsestid. Høy PDI gjør at ANA blir ineffektive grunnet lite initiativ, mye sentralstyring og mangel på synergieffekt. I tillegg vil deres hendelsestidssyn bidra til at PBP blir en betydelig utfordring for mentorene å lære bort. Afghanerne bruker også mye tid på de sosiale relasjonene framfor oppdraget, dette skyldes deres kollektivistiske kultur. Deres måte å vise tillitt og vennskap på vil også kunne skape misforståelser og ubehageligheter for de norske mentorene i og med at dette medfører langt større fysisk kontakt enn det mentorene er vant til. Mentorene fra den norske OMLTen kommer fra en individualistisk ikke-kontaktskultur med liten power-distance og har en lineær tidsoppfatning. Lav PDI gjør at nordmennene egner seg til oppdragsbasert ledelse siden de har fokus på desentralisering av myndigheter og krever initiativ fra undergitte. Deres syn på tid gjør at ting blir effektivisert og de har større forutsetning for å gjøre en vellykket PBP. I kulturen mentorene komme fra legges det fokus på å løse oppdraget kjappest mulig, sosiale relasjoner blir nedprioritert. Dette kan føre til at ANA offiserer kan oppfatte de som kalde og kyniske, og vil kanskje tenke at de ikke har interessen av å danne et godt vennskap. Det er altså store muligheter for miskommunikasjon mellom ANA og OMLT grunnet de kulturelle forskjellene, men er man klar over utfordringene vil nok sjansene for miskommunikasjon minke.

Oppgaven viser at offiserene i ANA og offiserene i OMLT havner i hver sin bolk av Hall (1990:15) sin liste som kategoriserer monokroniske og polykroniske kulturer. Dermed går erfaringene mentorene har gjort seg overens med de teorier som omhandler interkulturell kommunikasjon. ANA er polykronisk og OMLT er monokronisk. Ser man svart på hvitt på dette er mentorene den rake motsetning av de afghanske offiserene, men det er selvfølgelig flere ting enn hva jeg har tatt for meg i oppgaven min som er med på å nyansere disse kulturene. Poenget med oppgaven har ikke vært å beskrive disse to kulturene i detalj, men å finne frem til de største kulturelle utfordringene en mentor møter i Afghanistan.

Den absolutt største utfordringen har vist seg å være implementeringen av amerikanske doktriner inn i ANA. Kulturen i ANA gjør at lederskapet deres ikke passer godt inn i oppdragsbasert ledelse. Deres syn på tid resulterer i liten forståelse for at planlegging og effektiv tidsbruk er viktig, noe oppdragsbasert ledelse legger vekt på. Det hadde vært svært interessant å se på hvorvidt det er fornuftig å prøve å innføre amerikanske doktriner i ANA eller ikke, målet er jo ikke at de skal bli som oss. Dette kan kreve at organisasjonskulturen innad i ANA må endre seg, og det er ikke det OMLTen primært skal gjøre med ANA.

Oberstløytnant Eyre var inne på dette:

”Afghan military history spans thousands of years. It is integral to their culture, and their culture is central to the methods used by the current ANA. Due to this unique culture and history, they will never be a model of a Western army. Nor should they be” (Eyre, 2008:4).

På en annen side så har vi vel svært få alternativer, alle OMLT bidragene fra NATO må jo ha en felles plattform å gå ut ifra, NATO kan vel heller ikke lære bort doktriner de ikke mestrer selv. Det hadde også vært interessant å finne ut hvilke doktriner som faktisk passer til ANA. Disse spørsmålene vil det nok være mulig å svare på, men det krever langt mer enn en bachelor-oppgave for å svare på dette.

Interessant ville det også vært å se på den samme problemstillingen ut i fra et afghansk perspektiv. Det ville jo vært et godt supplement til denne oppgaven, ser dem de samme utfordringene norske offiserer ser, eller ser de helt andre kulturelle utfordringer? Hvis de i det hele tatt ser noen utfordringer. Da jeg spurte G-3 i 1. brigade, 209. korps om akkurat dette svarte han *”moshkel neist”*, ingen problem. Kanskje divergensen her er en aktuell, kulturell utfordring i seg selv?

Kildeliste

- Barth, Fredrik (2008). *Afghanistan og Taliban*. Valdres. Pax Forlag.
- Chan, Samuel (2009). *Sentinels of Afghan Democracy: The Afghan National Army*. Military Review, January – February 2009.
- Dahl, Øyvind (2004). *Møter Mellom Mennesker. Interkulturell kommunikasjon* (1. utgave, 4. opplag). Oslo. Gyldendal Akademiske.
- Eyre, William D. (2008). *14 Tenets for Mentoring the Afghan National Army*. I: The Bulletin, Vol. 14 no. 1. Kingston. The Army Lessons Learned Centre.
- Fisher, Glen (1997). *Mindsets, The Role of Culture and Perception in International Relations*. Yarmouth, Maine. Intercultural Press, Inc.
- Forsvarstaben (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Brødr. Fossum AS.
- Getting Across – Intercultural Communication for Officers – A Collection of Texts and Study Aids* (2010). Oslo. Norwegian Military Academy.
- Government Accountability Office (2008). *Report to Congressional Committees, Afghanistan security: U.S. efforts to develop capable Afghan police forces face challenges and need a coordinated, detailed plan to help ensure accountability*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Hall E. T. (1982). *The Hidden Dimension*. New York. Anchor Book, Doubleday.
- Hall E. T. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Maine. Intercultural Press Inc.
- Haug, Jan Erik (2009). *The Operational Mentoring and Liaison Team Program as a Model for Assisting the Development of an Effective Afghan National Army*. Fort Leavenworth. Kansas.
- Headquartes Department of the Army (2003). FM 6-0, Mission Command: Command and Control of Army Forces. Washington DC.
- Hofstede, Geert (1997). *Cultures and Organizations, Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York. McGraw-Hill Companies.
- Hylland Eriksen, Thomas (1989). *Hvor Mange Hvite Elefanter? Kulturdimensjonen i Bistandsarbeid*. Oslo. Ad Notam forlag AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser; Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave). Kristiansand. Høyskoleforlaget.
- Johannesen, Asbjørn, Tufte, Per A. & Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave). Oslo. Abstrakt forlag AS

Johnson, Chris & Leslie, Jolyon (2004). *Afghanistan: The Mirage of Peace*. London. Zed Books Ltd.

Nydell, Margaret K. (1987). *Understanding Arabs, A Guide for Westerners*. Yarmouth, Maine. Intercultural Press Inc.

Salmoni, Barak & Holmes-Eber, Paula (2008). *Operational Culture for the Warfighter, Principles and Applications*. Quantico, Virginia. Marine Corps University Press.

Samovar, Larry A. Porter, Richard E. & Jain, Nemi (1981). *Understanding Intercultural Communication*. Belmont, CA: Wadsworth.

Wade, Norman M. (2005). *The Battle Staff Smartbook, Doctrinal Guide to Military Decision Making and Tactical Operations*. (2. utgave). Lakeland. The Lightning Press.

Web 1. Forsvaret. Publisert 22.05.10. *Ny mentorsjef i Afghanistan*. Lokalisert 29.10.10 på URL: <http://www.mil.no/start/article.jhtml?articleID=197226>

Web 2. Forsvaret. Publisert 04.02.08. *De Norske Avdelingene i Afghanistan*. Lokalisert 01.11.10 på URL: <http://www.mil.no/fol/afg/start/styrken/>

Web 3. *Afghanistan National Army (ANA)*. Lokalisert 20.10.10 på URL: <http://www.understandingwar.org/themenode/afghanistan-national-army-ana>

Web 4. *The World Bank: working for a world free of poverty*. Lokalisert 22.11.10 på URL: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>

Vedlegg

Intervjuguide

Generelt:

1. Hvordan vil du beskrive ditt første møte med ANA?
2. Hvilke antakelser/forventninger hadde du til ANA før du dro ut?
3. Hvilke utfordringer så du for deg mtp. samarbeidet?
4. Hva opplevde du som de største kulturelle utfordringene for samarbeidet?
5. Hvor lett/vanskelig var det å bli kjent med din afghanske kollega?
6. Hva overrasket deg mest (positivt og negativt) med ANA, fra et kulturelt perspektiv?
7. Hva opplevde du som den største forskjellen mellom deg og din afghanske kollega? Hvordan kom dette til uttrykk? Hvordan merket du dette? Eksemplifisering?
8. Religion – skapte dette problemer?
9. ANA er en sammensatt avdeling mtp etnisiteter. Merket du forskjell på disse og hvordan det påvirket avdelingen?
10. Hva var din lederskapsfilosofi når du var mentor i Afghanistan?

Makt:

11. ANA's lederskap/ ledersyn/ lederskapsfilosofi?
12. Intensjonsbasert/oppdragsbasert ledelse?
13. Autoritær – Forholdet mellom over og undergitt?
14. Evne til å lytte – ta til seg forslag – takhøyde – nytte kompetansen rundt seg?
15. Hvilket syn hadde afghanerne på status? Hvem hadde status, hvordan tilegner man seg status i Afghanistan?
16. Hvilket syn har de på skam og ære?
17. Hva vil du si var de største forskjellene på deres lederskap?

Tid:

18. ANA's forhold til tid?
19. Hvordan påvirket dette planleggingen/ treningen?
20. Ble tid sett på som en ressurs, noe som kunne (mis)brukes?
21. Fulgte man klare tidsplaner?
22. Hadde man fokus på en oppgave om gangen, eller skjedde mye på en gang?

Høy/lav kontekst:

23. Merket du en forskjell på hvordan du og afghanerne kommuniserte?
24. Var det vanskelig å fatte budskapet hos afghanerne?
25. Går de rett på sak eller prater de mye "rundt grøten"?

Kommunikasjon:

26. Opplevde du at språket (ord/uttrykk) bidro til forskjellig oppfattelse av et fenomen?
27. Bruk av tolk: Problemer rundt "lost in translation"?
28. Hadde pashtu et tilstrekkelig militært ordforråd? Hvis ikke hvordan ble dette løst?
29. Hvordan påvirket dette kommunikasjonen?
30. Hvordan argumenterer de? Har de en logisk resonering ($A=B$, $B=C$, $A=C$)? Bruker de ord og uttrykk som vekker følelser? Bruker de eksempler/historier fra gamle dager, ordtak, fabler for å belære deg?

Non-verbal kommunikasjon:

31. Kroppsspråket – påvirket det samtaler – komfortsoner som ble satt på prøve?
32. Er det særegne tegn og uttrykk afghanerne bruker i den daglige kommunikasjonen som du reagerte på? Eks. Ansiktsuttrykk, øynene og blikket, positurer etc. Hvilken betydning hadde disse?
33. Er det særegne tegn og uttrykk nordmenn bruker i den daglige kommunikasjonen som afghanerne reagerte på?
34. Kommuniserte de med stillhet? Hvis så, hvordan utviklet kommunikasjon seg da?
35. Gestikulering? Er det tegn vi bruker i det daglige i Norge som kan by på problemer ved bruk i Afghanistan, og motsatt?
36. Nærhet? Fysisk avstand til den man prater med? Intimsoner.

37. Hva vil du si er den mest brukte non-verbale kommunikasjonstypen i Afghanistan?
Hvilke problemer kan det by på?

Doktriner:

38. Klarer afghanerne å operere etter ANAs doktriner?