



**Eksamen i Emne OPG3401**

**Bacheloroppgave**

**Kulturforståelse ved Deployering til Afghanistan**

**av**

**Kadett Borgar Didrik Mostue**

**Kadett Lasse Stue**

**Godkjent for offentlig publisering**

**Kull 69**

**Luftkrigsskolen**

**2020**

**Publiseringsavtale**

Side 1 av 39

## En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

**Dato: 26.04.2021**

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av Borgar Didrik Mostue og Lasse Stue, kadetter i kull Mohr (69) ved Luftkrigsskolen. Kadett Mostue går operativ linje, retning Force Protection og Kadett Stue går operativ linje, Kontroll & Varsling. Ettersom vi går forskjellige linjer, ønsket vi å finne et tema begge interesserte seg for, og som begge anså som interessant og nyttig i sin rolle som fremtidige offiserer. Funnene som blir gjort i denne oppgaven vil være interessante både for oss, Forsvaransatte med tidligere erfaring fra internasjonale operasjoner, samt fremtidige soldater som skal tjenestegjøre utenlands.

Covid-19 har vært en utfordring under hele skriveprosessen. Dette har medført at store deler av forskningen har foregått over temas, da vi har vært på forskjellige lokasjoner under bachelorskrivningen.

Begge kadettene ønsker å rette en stor takk til sine respektive familier og venner som har vært støttende og motiverende under hele skriveprosessen. Kadett Mostue ønsker også å rette en ekstra stor takk til sin kjære forlovede som har underholdt deres sønn mens far har vært opptatt med skole, fagutdanning og vært borte store deler av tiden. Vi ønsker også å rette en takk til Kåre Inge Skarsvåg lærer ved Luftkrigsskolen, for oppfølging og innspill til oppgaven.

## Innhold

Forord.....	3
1.0 Innledning.....	4
1.1 Problemstilling .....	6
1.2 Forskningsspørsmål.....	6
1.3 Disposisjon .....	6
2.0 Teori .....	7
3.0 Metode.....	12
3.1 Valg av metode.....	13
3.2.1 Intervjuguide .....	13
3.2.2 Gjennomføring av intervjuer .....	14
3.2.3 Utvalg .....	15
3.2.4 utfordringer.....	15
3.2.5 Analyse og tolkning.....	16
3.3 Etske forhold .....	16
4.0 Funn og drøfting.....	17
4.1 Forskningspørsmål 1: Hvilke forberedelser ble gjort for å tilegne seg kunnskap om kulturen i Afghanistan?.....	17
4.1.1 Delkonklusjon .....	22
4.2 Forskningspørsmål 2: Forskningspørsmål 2: Hvordan påvirket kulturforståelsen lederskapet?..	23
4.2.1 Delkonklusjon .....	28
4.3 Forskningspørsmål 3: Forskningspørsmål 3: Hva var de største kulturelle utfordringer? .....	29
4.3.1 Delkonklusjon .....	35
5.0 Avslutning .....	36
5.1 Oppsummering .....	36
5.2 Konklusjon .....	37
6.0 Bibliografi .....	38

## 1.0 Innledning

Etter den kalde krigen har Forsvaret i større grad blitt eksponert for deltakelse i internasjonale operasjoner, og har på mange måter blitt hovedanliggende for norske styrker. Forsvaret har endret seg fra å være et fredsbevarende og passivt forsvar til å få en større og viktigere rolle i det internasjonale konfliktbildet. Dette har ført til at norske soldater har fått nye utfordringer. Nye og fremmede kulturer påvirker norske soldater i større grad enn det man kanskje hadde

trodd. «Etter 2. verdenskrig har Norge deltatt i internasjonale operasjoner i over 40 land, fire verdensdeler i 100 forskjellige operasjoner», (Forsvaret, 2020).

I denne oppgaven vil vi ta for oss kulturforståelse, og se nærmere på hvordan kulturforståelse kan påvirke deg som militær leder i en internasjonal operasjon. Vi ønsker å fokusere på Afghanistan som operasjonsområde, ettersom dette er et land med mange forskjellige etniske folkegrupper og kulturer innad i landet. Selv om store deler av landet består av muslimske grupper, er det likevel forskjeller innad i etnisitetene. På 90-tallet var landet preget av borgerkrig og Talibans regime, og siden 2001 har NATO hatt tilstedeværelse i landet etter Al-Qaedas terrorhandlinger mot USA.

Flere tiår med internasjonal og sivil krigføring har forstyrret utdanning, helse og de økonomiske mulighetene for den afghanske befolkningen. Det afghanske folk innehar flere etniske folkegrupper, samt ulike normer og leveregler. Det er en utfordring å lære seg til å forstå kulturen man møter som kan stå stikk i strid med de etiske retningslinjene det kjempes hardt for i egen organisasjon. Derfor krever det at man setter seg inn i kulturen, demografien og de politiske utfordringene knyttet til landet. Forsvaret har bistått i Afghanistan i en årrekke og det første styrkebidraget ble deployert i 2001 under *Operation Enduring Freedom*<sup>1</sup>. Det er fortsatt avdelinger i området nesten 20 år etter det første bidraget ble sendt. Funnene som blir gjort rede for i oppgaven kan være relevante for kommende offiserer og ledere i fremtidige internasjonale operasjoner i Afghanistan.

Som militær leder skal du kunne evne å lede operasjoner i fred, krise og krig samtidig som du skal kunne ta vare på deg selv og dine soldater. I et fremmed land, med en fremmed kultur og etiske verdier som kan stå stikk i strid med egne verdier vil dette kunne være utfordrende. En organisasjon blir ikke bedre enn menneskene som jobber der, og Forsvarets personell skal vise respekt for samfunnets grunnverdier, kulturelle tradisjoner, etiske ulikheter og andre etniske forhold. Skulle dette bortfalle kan det skape motsetninger i befolkningen og dermed frembringe nye konflikter snarere enn å løse gamle. Kulturforståelse er en viktig del av det operative miljøet en internasjonal styrke må forholde seg til, og det vil kreve evne og vilje både som enkeltperson, som lag, tropp eller kompani å inneha nok kompetanse om den kulturen man møter for å ta gode beslutninger som militær leder.

---

<sup>1</sup> Operation Enduring Freedom (OEF) var den USA-ledede, flernasjonale militære kampanjen som fra september til oktober 2001 ble iverksatt som del av den globale kampen mot terrorisme.

## 1.1 Problemstilling

Forsvaret er i dag blitt et innsatsforsvar og besitter moderne materiell og personell av høy kvalitet. Som innsatsforsvar skal Norge bidra med styrker til etterspurte oppdrag i internasjonale operasjoner. Til sammen har mer enn 100 000 norske soldater bidratt til ulike oppdrag i alt fra logistikkjenester til spesialstyrker i gisselredningssituasjoner og bombetokt med jagerfly i anti-terroroppdrag. Uavhengig av oppdrag og rolle soldatene måtte ha i den respektive operasjonen har alle oppdrag en ting til felles. Man opererer i et miljø som stort sett er særs ulikt fra miljøet hjemme i Norge. Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling;

*«Hvordan kan kulturforståelse påvirke deg som militær leder i en internasjonal operasjon?»*

## 1.2 Forskningsspørsmål

Vi vil besvare disse forskningsspørsmålene empirisk ut fra en kvalitativ undersøkelse ved bruk av intervjuer. Svarene vi får fra analysen vil igjen kunne si noe om hvordan kulturforståelse kan påvirke deg som militær leder i internasjonale operasjoner.

Forskingsspørsmålene er som følger;

*Forskingsspørsmål 1: Hvilke forberedelser ble gjort for å tilegne seg kunnskap om kulturen i Afghanistan?*

*Forskingsspørsmål 2: Hvordan påvirket kulturforståelsen lederskapet ditt?*

*Forskingsspørsmål 3: Hva var de største kulturelle utfordringer du støtte på?*

## 1.3 Disposisjon

Denne bacheloroppgaven inneholder 6 kapitler. Det første kapitlet setter rammene for studien og inneholder en gjennomgang av problemstillingen, hensikt og kontekst for oppgaven. Kapittel 2 inneholder teorigrunnet og en gjennomgang av litteraturen som er lagt til grunn for oppgaven. I kapittel 3 forklares valg av metode og forskningen som er gjennomført. I kapittel 4 tar vi for oss identifisert analyse og de funnene som er gjort fra respondentene og deres erfaringer fra kulturforståelse i internasjonale operasjoner. I kapittel 5 skal vi ta for oss en oppsummering og konklusjon av oppgaven med våre vurderinger og anbefalinger. Kapittel finner vi litteraturlisten.

## 2.0 Teori

Kunnskap om, samt forståelse av den kulturen man møter i en internasjonal kontekst er nødvendig for å ta gode beslutninger både som soldat og militær leder i situasjoner preget av juridiske og moralske dilemma. Kultur er et dypt fenomen, den kan være vanskelig å forstå og ulike kulturer kan oppleves komplekse både internt og eksternt, men det vil være verdt forsøket å prøve å forstå hvorfor kulturen er som den er, hvordan den er blitt til, og hvorfor folk gjør som de gjør. På bakgrunn av dette skal vi redegjøre for teori om kulturforståelse.

Kulturforståelse er et vidt begrep, og kan analyseres på ulike nivåer i ulike sammenhenger. Eksempelvis kan Forsvaret som organisasjon fremstå ganske forskjellig fra det de fleste er vant med fra sitt sivile liv og kulturen innad i organisasjonen kan være forskjellig fra forsvarsgren til forsvarsgren. Kulturelle motsetninger gjør seg sterkest gjeldende i direkte møter mellom mennesker (Wilhelmsson, 2014, s. 211).

Ved deployering til internasjonale operasjoner vil det kunne forekomme interaksjon med andre allierte soldater og fremmede sivile. Uansett hvor høytstående begrepet kultur kan virke er det viktig å danne seg et bilde av hva kultur kan betraktes som. I boken «Organisasjonskultur og ledelse» skrevet av Edgar H. Schein står det skrevet; «*Kultur bør betraktes som en egenskap ved en uavhengig avgrenset, stabil sosial enhet*» (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 6). Med dette mener han at hvis man kan vise at en gitt ansamling mennesker har delt tilstrekkelig mange viktige erfaringer i forbindelse med at de har løst sine eksterne og interne problemer, kan man anta at slike felles erfaringer over tid har gitt dem en felles oppfatning av verden rundt dem og deres plass i den (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 6).

Schein skriver i sin bok, at uansett hvilket strukturelt nivå han befinner seg på, vil legge følgende mening i ordet "kultur": «*Et mønster av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene*» (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 7).

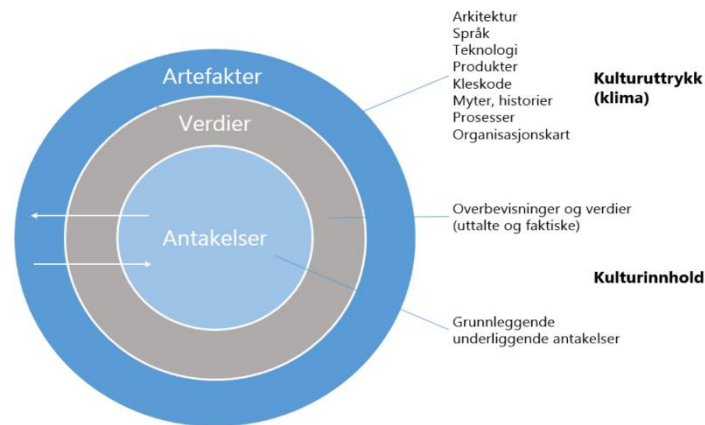
Som det kommer frem av bildet på neste side fremstiller Edgar Schein begrepet kultur gjennom en figur inndelt i tre nivåer. Disse tre kulturnivåene er *artefakter, verdier og grunnleggende underliggende antakelser*.

*Artefakter* er kulturens mest synlige nivå og er ofte observerbart for en ekstern observatør. Dette kan være materielle gjenstander, bygninger, synlige og hørbare atferdsmønstre eller klesdrakt som for Forsvarets del er lett gjenkjennelig gjennom uniform. *Artefakter* kan også være bestemte ritualer. I mange avdelinger i Forsvaret er beretløp noe man må gjennomgå som en fysisk prøvelse for å bli fullverdig akseptert inn i den avdelingen man skal tjenestegjøre.

*Verdier*: «I en viss forstand vil all kulturell læring til syvende og sist gjenspeile en eller annens personlige verdier, dennes oppfatning av hva som "burde" være til forskjell fra hva som er» (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 13). I Forsvaret blir kjerneverdiene respekt, ansvar og mot systematisk bevisstgjort alle vernepliktige, grenaderer, spesialister, offiserer og ansatte. *Verdier* er nært tilknyttet en profesjonskultur som Forsvaret, og en slik kultur innebærer at det enkelte individ og den enkelte avdeling ser seg som en del av en større sammenheng som jobber mot et felles mål. Edgar Schein skriver i «*Organisasjonskultur og ledelse*» at mange verdier forblir bevisste og formuleres eksplisitt fordi de fungerer normativt eller moralsk ved at de hjelper medlemmene med å håndtere bestemte nøkkelsituasjoner (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 14). Det sår liten tvil om at store deler av Forsvarets vernepliktige og ansatte vil havne i en eller annen form for nøkkelsituasjon hvor kjerneverdiene vil bli satt på prøve.

*Grunnleggende underliggende antakelser* ligger på det dypeste nivået og kan sees på som kjernen i en organisasjonskultur. Som regel er dette antakelser og overbevisninger som kan være ubevisste, men som tas for gitt. Et eksempel er at når en løsning tilsynelatende fungerer gang på gang blir denne løsningen alltid praktisert. «*Hvis vi undersøker artefaktene og verdiene i en organisasjon nøye, kan vi prøve å slutte oss til de grunnleggende antakelsene som holder ting sammen*». (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 18).





Figur 1: Kulturnivåer (Edgar Schein 1987)

Kultur er viktig for at et individ skal føle tilknytning til en gruppe mennesker, eller en større organisasjon som det Forsvaret er. Rune Semundseth har skrevet boken «*Kulturkoden*», og han skriver at kultur er en sum av menneskers holdninger, verdier, normer, sedvaner, ferdigheter, trossystemer og overbevisninger som ligger til grunn for atferden (Semundseth, 2020, s. 49). Mennesker ønsker å tilhøre en kultur der egne verdier samsvarer med de verdiene organisasjonen ønsker å stå for både internt og eksternt. Det å forstå begrepet *kultur* og forstå den kulturen vi skal operere i vil kunne hjelpe oss til å ta raskere og bedre avgjørelser for å effektivisere oppdragene. I Forsvarets fellesoperative doktriner står det skrevet «*En egen fellesoperativ kultur og identitet er del av de moralske faktorene som bidrar til stridsevne, og har følgelig operativ verdi*» (Forsvarsstaben, 2019, s. 56). Til tross for at du som soldat eller offiser i en internasjonal operasjon gjør alt som skal til for å øke din egen, troppens eller kompaniets forståelse av den kulturen du møter før deployering kan det allikevel ta tid å forstå kulturen man deployerer til, og plutselig er en del av. Kulturforståelse har ikke særlig verdi uten at den kobles til enkeltindividet. Allerede i ordlyden av begrepet «*kulturforståelse*» aner vi en forventning om at individet må gjøre seg opp en personlig forståelse av hva kultur handler om (Wilhelmsson, 2014, s. 213). Det er fint at det oppstår en forventning om at individet må danne seg en egen forståelse av den kulturen man møter, men det vil ikke gi noen positiv effekt om ikke individet klarer å agere rett i det øyeblikket de kulturelle motsetningene står som sterkest. Som norsk soldat i et annet land, eksempelvis Afghanistan vil lokalbefolkningens opplevelse av Norge som nasjon preges av om folket føler seg respektert og hensyntatt. Peter Shaw skriver i «*Kulturforståelse i internasjonale operasjoner*» at; «*Idet en soldat står på bakken i en*

*internasjonal operasjon, kan det hevdes at tre kulturer møtes: den lokale kulturen i det aktuelle operasjonsområdet, den norske soldatens militære kultur og kulturen som den norske soldaten bærer med seg fra sin sivile og private sfære i lokalmiljøet der han eller hun selv er oppvokst» (Wilhelmsson, 2014, s. 214).*

## 2.1 Forsvarets kjerneverdier

Forsvarets verdigrunnlag slår fast at: «*Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av oss*» (Forsvarsstaben, 2019, s. 56). Forsvaret som organisasjon blir ikke bare målt på hvordan oppdragene løses, men også på hvilke verdier som inngår i organisasjonen, og om Forsvaret faktisk etterlever disse verdiene på en etisk forsvarlig måte. Hvis vi ikke ivaretar verdiene og etikken mister vi potensielt både motivasjon og troverdighet som organisasjon. (Forsvarsdepartementet, 2015). Verdigrunnlaget er særs viktig for Forsvaret og for å kunne verne om det vi har, og det vi er må vi etterstrebe å dyrke disse verdiene inn i forsvarskulturen.

### 2.1.1 Respekt

Respekt handler om hvordan holdningen din er overfor andre mennesker, enten det er enkeltpersoner eller en gruppe. I Forsvaret viser vi respekt ovenfor hverandre. Både mellom kollegaer og over- og underordnede. I Forsvaret tjenestegjør det mange forskjellige mennesker. Folk er ulike når det kommer til legning, kjønn og religion. Likevel jobber man sammen mot å nå de samme målene. Det er derfor viktig at man respekterer de forskjellene som finnes, og konsentrerer seg om det man skal oppnå sammen. I Forsvaret unngår man, og aksepterer ikke rasistiske holdninger, nedverdiggende og respektløs behandling av andre, samt uønsket seksuell oppmerksomhet. Forsvarets personell skal være forbilder for samfunnet og vise respekt for de verdiene og kulturen samfunnet består av. «*I Forsvaret respekterer vi kollegaer, medsoldater, sjefer og underordnede. Vi skiller ikke på grunn av kjønn, etnisk bakgrunn, religion eller legning*», (Bruun-Hanssen, 2015). Dersom man ikke viser respekt overfor andre mennesker, kan en fort bli oppfattet som uforskammet. I «*Soldiers and respect in complex conflicts: An Afghan Case*» gjengir Cornelia Vikan en definisjon som er hentet fra Forsvarets verdigrunnlag. «*Respect is not a right; it is a moral duty that is expressed in attitudes and actions [...]*» (Vikan, 2017, s. 4). Grunnlaget for respekt er selvrespekt. Selvrespekt er viktig og gir soldaten styrke til å stå oppreist i vanskelige situasjoner. «*Selvrespekten styrkes gjennom etisk bevisste*

*handlingsmønstre – gjennom å streve etter å gjøre det riktige når man gjør sitt best»* (Bruun-Hanssen, 2015).

Respekt og kultur er noe man ofte hører i forbindelse med hverandre. Det å respektere andre sine kulturer og respektere at de har andre normer, verdier og synspunkt er noe man må ta med i betraktning under deployering. Vikan har gjengitt ett sitat fra Addis (1997): «*Respect and culture are linked by the idea that respect for persons, or recognition respect, includes respect for the culture these persons represent»* (Vikan, 2017, s. 9). I operasjoner i utlandet er det viktig at en er bevisst rundt det å respektere nye og mer komplekse kulturer. En er avhengig av å respektere skikkene, normene og de ulike synene en møter. I tillegg til å oppføre seg respektfullt overfor andre religioner, livssyn og troskap.

For en soldat i det norske Forsvaret handler det om å etterleve Forsvarets kjerneverdier; *respekt, ansvar og mot*. Dette jobber soldaten med helt fra første stund i rekruttperioden, og gjennom hele forsvarskarrieren. “*Gjennom faglig utdanning, trening, undervisning og lederskap indoktrineres og formes soldaten innenfor den militære profesjonen: verdier og mål, og soldatens identitet og selvforståelse blir sammenfallende*” (Wilhelmsson, 2014, s.213). Under en internasjonal operasjon vil det være viktig å utvikle en felles forståelse, et felles tankesett og en felles referanseramme for å danne et solid grunnlag for å utvikle en felles profesjonsidentitet. Kulturforståelse handler om at individet må gjøre seg opp en personlig mening og forståelse om hva kultur handler om, og vil ikke ha like stor verdi uten at den kobles til enkeltindividet. Det samme gjelder respekt, og det er essensielt at soldaten har nok kunnskap om kulturen i landet operasjonen foregår i samt når det kommer til å ta beslutninger som ikke er respektløse mot andre kulturer eller individer. Når norske soldater deltar i internasjonale operasjoner i et land med forskjellig kultur og normer fra de norske, vil lokalbefolkningens opplevelse av Norge som nasjon preges av om de lokale opplever seg kulturelt respektert, eller om de føler seg tråkket på eller fornærmet av de norske styrkene. Folkets opplevelse formes gjennom den enkeltes soldats handling og væremåte, og det vil derfor være viktig for de norske soldatene å opptre respektfullt ovenfor de kulturelle forskjeller man støter på.

### 2.1.2 Ansvar

Forsvaret har flere forskjellige mål og spesialiseringer både internt og eksternt og ønsker at noen felles kjerneverdier skal ligge til grunn for all virksomhet. Ansvar betyr å ta hånd om seg selv, ta hånd om hverandre og hele Forsvaret. Som soldat og offiser skal du kunne ta ansvar

selv i de mest krevende situasjonene i fred, krise og krig. Ansvar uttrykkes gjennom vilje til initiativ, handlekraft og standhaftighet (Bruun-Hanssen, 2015). «Organisasjonen tar et samfunnsansvar og et ansvar for å nå sektorens mål. Målene og etterlevelsen av dem følges opp. Målrettet handlekraft og initiativ belønnes» (Forsvarsdepartementet, 2015). Som organisasjon har Forsvaret ansvar for mange oppgaver som blant annet går ut på å sikre troverdig avskrekking. I tillegg forsvare Norge og allierte mot alvorlige trusler, anslag og angrep samt hevde norsk suverenitet og suverene rettigheter. Videre har Forsvaret ansvar for å bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver (Forsvarsdepartementet, 2014). Ansvar kommer også til uttrykk i hvordan vi som militært tilsatte utfører de ordre vi får og de oppdrag som skal løses.

### 2.1.3 Mot

I Forsvaret og i militære operasjoner er det ofte forbundet med fare for eget og andres liv. Det å sette sitt eget liv til side for å gjennomføre et oppdrag krever stort fysisk og moralsk mot. «Mot er den moralske og fysiske styrken til å handle riktig og relevant i både den daglige tjenesten og i strid» (Bruun-Hanssen, 2015). I tillegg er mot beskrevet som: «[...] evnen til å motstå press fra følelser som frykt og hat, og å våge å si i fra dersom en handling strider mot det som er rett, også når vi stilles ovenfor krevende valg» (Bruun-Hanssen, 2015). Soldaten skal ha mot til å vise handlekraft, initiativ og vise vilje til å kjempe. Det er også viktig å ha mot til å forsvare en medsoldat når det trengs. En må være innstilt på å skyve sin egen sikkerhet og velferd for å påvirke og fullføre oppdraget som er gitt. En vesentlig betraktning man må vurdere når det kommer til mot er dømmekraft. Dersom man har mangel på dømmekraft kan mot føre til dumdristighet eller overmot. Det er viktig å kjenne til egen kapasitet og egne begrensinger som man har. Som forsvarsansatt må man være moralsk reflektert og forstå konsekvensen av egen handling for å kunne ta en avgjørelse man kan leve med. Mot handler om å ikke gi opp selv om situasjonen tilsier det. Mot kommer til uttrykk i handlekraft, initiativ, styrke og besluttsomhet til å kjempe. Gjennom trening og øving utvikler man både den faglige dyktigheten og den fysiske og psykiske styrken til å tåle krevende påkjenninger.

### 3.0 Metode

I dette metodekapittelet vil det først redegjøres for valgt metode som er med på å legge føringer for hvordan bacheloroppgaven har blitt gjennomført, videre vil det gis et innblikk i intervjuguide, gjennomføringen av intervjuene og utvalgte respondenter. Deretter skal vi

forklare styrker og svakheter med vår forskningsmetode før vi til slutt legger frem hvilke etiske hensyn som er blitt tatt med i betraktning.

I denne oppgaven har vi fått muligheten til å intervju seks personer som over flere år har relevant erfaring fra gjentatte deployeringer til Afghanistan. Dette har vi gjort gjennom datainnsamling fra dybdeintervju av erfarent personell med lang tjenestetid og ledelseserfaring fra Forsvaret. Denne unike tilgangen til intervjuobjektene har gitt oss god innsikt og en grundig beskrivelse av den respektives synspunkter, erfaringer og holdninger om begrepet «kultur» fra deployeringer til Afghanistan.

### 3.1 Valg av metode

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming gjort gjennom intervju. Oppgavens formål og problemstilling var med på å legge føringer for måten vi ønsket å innhente data og hvilke respondenter vi så som hensiktsmessig å intervju. Vi startet med å innhente informasjon, erfaring og kunnskap i form av empiri hentet fra respondentene for deretter knytte dette opp imot teori og vurdere likheter og ulikheter.

Den kvalitative metoden lar oss ta et dypdykk ned i materien for å gi økt forståelse for sammenhengen mellom kulturforståelse og internasjonale operasjoner. Intervju som kvalitativ forskningsmetode har som formål å gi denne oppgaven en grundig beskrivelse av individenes erfaringer fra Afghanistan. Respondentene besitter alle erfaringer fra Afghanistan, både under operasjoner sammen, men også under forskjellige omstendigheter og i ulike tidsrom. Det at respondentene har ulik erfaring fra Afghanistan, både i tid og sted gjør det mulig å se hvordan det enkelte individ forstår begrepet «kultur» og hvordan kulturforståelsen har påvirket dem i oppdragsløsningen.

#### 3.2.1 Intervjuguide

Oppgaven er en kvalitativ studie der intervju er brukt for å innhente data. Hensikten med intervjuet er å få informasjon, vurderinger og erfaringer fra operasjoner i Afghanistan knyttet til kulturforståelse og kulturelle utfordringer. Under gjennomføringen av intervjuene, hadde vi med en intervjuguide for å sikre at alle temaene ble belyst. Ved å benytte intervjuguide hadde vi mulighet til å strukturere intervjuene å sikre at vi fikk svar på de spørsmålene vi ønsket å stille opp imot problemstillingen. Gjennom intervjuguiden ønsket vi å finne svar på hvordan

kulturforståelse kan påvirke en militær leder i en internasjonal operasjon. I tillegg søke erfaringer og utfordringer knyttet til kulturelle dilemmaer som intervjuobjektene opplevde i perioden vedkommende var deployert. Intervjuguiden fungerte som en støtte og vi ønsket ikke å være for låst til den, ettersom det er ønskelig at personene som blir intervjuet skal komme med egne vurderinger og erfaringer. Vi ønsket å ha åpne spørsmål for å unngå å påvirke svarene til intervjuobjektene, men samtidig holde en struktur for å holde oss innenfor temaene vi ønsket å undersøke. Vi ønsket at våre respondenter skulle ha internasjonal erfaring fra spesifikt Afghanistan da dette er et land hvor Forsvaret har bistått i over flere år og funnene gjort gjennom intervjuene kan være relevante for fremtidige internasjonale operasjoner.

### 3.2.2 Gjennomføring av intervjuer

Første kontakt med intervjuobjektene ble gjort via telefon, teams, e-post eller signal<sup>2</sup>. Respondentene fikk begrenset med informasjon om hva selve studien skulle ta for seg. Foruten problemstillingen ble ikke spørsmålene servert før selve intervjuet fant sted. På bakgrunn av utfordringer med oppmøtebaserte intervjuer knyttet til Covid-19, har vi valgt å ta i bruk flere alternative handlemtåter for gjennomføring av intervjuer.

De tre første intervjuene ble gjennomført via Teams. Vi kontaktet respondentene via telefon og avtalte deretter tidspunkt som passet best for den enkelte. Vi satt av 1 time per intervju og avklarte på forhånd strukturen på intervjuet, slik at vi fikk mest mulig tid til å innhente informasjon. Intervjuene varte fra 30 minutter til 1,5 time. Vi intervjuet totalt 6 respondenter. Vi hadde et intervju som ble gjort på tomannshånd hvor respondenten fikk velge tid og sted for intervjuet. Intervjuet ble gjort hjemme hos respondenten og forholdene var derfor lagt til rette for et godt og langt intervju. Vi hadde et intervju som ble gjort utelukkende over e-post da respondenten hadde en hektisk periode og selv ønsket å svare utfyllende på spørsmålene. Det siste intervjuet ble gjort over Signal etter ønske fra respondenten.

Respondentene som svarte skriftlig, hadde muligheten til å forberede seg og sette seg godt inn i de ulike spørsmålene som ble stilt. Dersom forholdene hadde tillatt det kunne vi hatt muligheten til å møte de respektive respondentene og gjennomført intervjuene på deres premisser. Gjennomføring av oppmøtebaserte intervjuer kan muliggjøre en mer effektiv intervjuprosess enn kommunikasjon over alternative plattformer som e-post, teams og signal.

---

<sup>2</sup> Signal er en App som sender all kommunikasjon som krypterte datapakker. Det legges ikke igjen spor av den enkelte. Appen er mye brukt blant personell hvis anonymitet skal skjermes.

### 3.2.3 Utvalg

På bakgrunn av problemstillingen ble intensjonen for denne oppgaven å finne respondenter med relevant erfaring fra internasjonale operasjoner, og som avgrensning er oppgaven spisset inn mot deployeringer til Afghanistan. Vi så det derfor som hensiktsmessig å gjøre et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg innebærer at intervjuene er siktet til individer som har relevant innsikt i det fenomenet vi ønsker å utforske. Vi gjorde oss tidlig opp en systematisk fremgangsmåte for å komme i kontakt med respondentene ved å ta i bruk egne kontakter med nære relasjoner og/eller tilknytning til avdelingene som har latt oss intervju enkelte av deres ansatte. Respondentene har hatt et ønske om å holde seg anonyme i denne oppgaven som betyr at eksterne aktører ikke skal kunne gjenkjenne den enkelte. Forsvaret er ikke stort, det er mange som kjenner hverandre og hvor den enkelte har tjenestegjort. Noen av respondentene har hatt tydelige lederoppgaver under sine deployeringer til Afghanistan, og her har det bydd på noe større utfordringer med å skrive slik at anonymiteten beholdes. Vi har etter beste evne forsøkt å beholde anonymiteten til samtlige respondenter.

En svakhet ved studien er at utvalget ikke er kjønnsbalansert og mangler representanter av kvinnelige offiserer eller spesialister. Dette kan medføre til at vi går glipp av enkelte nyanser og synspunkt knyttet til lederskap. Vi vurderer det som at dette ikke i stor nok grad påvirker studiens validitet og kredibilitet.

Det er blitt brukt seks respondenter til denne oppgaven hvor hver enkelt har blitt tildelt et alternativt navn i teksten for at respondenten mer åpenhertelig skal ønske å dele av sine tanker og erfaringer uten at det skal få konsekvenser for den enkelte. Utvalget består av både offiserer og spesialister.

### 3.2.4 Utfordringer

I lys av dagens smittesituasjon med Covid-19 har det vært utfordrende og lite hensiktsmessig å gjennomføre oppmøtebaserte intervjuer på grunn av smittesituasjonen i Norge og retningslinjer gitt fra FHS. Dette har resultert i alternative handlemåter for å få gjennomført intervjuer i tråd med de etiske retningslinjene som er satt for oppgaven. Det kan virke utfordrende å gjennomføre gode intervjuer da enkelte av individene som er intervjuet til denne oppgaven må forholdes anonyme. Derfor skal ikke IP adresser kunne spores, ei heller opptak på separat diktafon brukes i den hensikt at svarene ikke skal kunne spores tilbake. Optimalt sett ville vi hatt oppmøtebaserte intervju med samtlige respondenter, men da dette viste seg å være vanskelig å gjennomføre måtte vi utforske alternative metoder for å få gjennomført

intervjuprosessen. Datainnsamlingen ble gjort over e-post, Teams og Signal. Under gjennomføring av intervju over Teams støtte vi på en del friksjon. Dårlig internetforbindelse, problemer med mikrofoner og kameraer var ting som gjorde at flyten i intervjuet fikk kunstige og distraherende pauser. Dette førte til miskommunikasjon og gjentakelse av spørsmål og svar noe som viste seg å være tidkrevende. På en annen side var det mulig å holde seg til intervjuguiden og komme med gode oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. På den andre siden har det vært utfordrende å komme med raske oppfølgingsspørsmål i de intervjuene som har blitt gjort skriftlig på e-post eller over Signal, og svarene kan gi noe større rom for tolkning. På tross av dette har det vært enkelt å forholde seg slavisk til intervjuguiden og spørsmålene som blir servert respondentene er blitt besvart på en gjennomtenkt og utdypende måte.

### 3.2.5 Analyse og tolkning

Transkripsjonen som foregår etter gjennomføringen av intervjuene er nødvendig for å få en bedre oversikt over materialet fra intervjuet og gjøre det klart for analyse. Det som er ulempen med transkribering på denne måten er utfordringen med å få med respondentenes mimikk, tonefall og kroppsholdning som faller bort under transkriberingen. Vi leste grundig gjennom alle intervjuene og markerte sitat og utsagn vi følte passet innenfor oppgavens ramme. Deretter samlet vi alle sitatene og informasjonen vi ønsket å nytte oss av og finskrev dette. Vi var samtidig bevisste på å ikke trekke noe ut av kontekst eller bare bruke bruddstykker av sitatene.

Videre kategoriserte vi informasjonen vi hadde hentet ut fra de transkriberte intervjuene. Etter flere gjennomganger av intervjuene var det mulig å kategorisere de forskjellige sitatene og utsagnene innenfor aktuelle temaer vi så gikk igjen hos respondentene. Dette førte til en systematisk koding av transkripsjonene. Det første vi gjorde var å merke interessant tematikk som hadde relevans i henhold til forskningsspørsmålene. Deretter valgte vi å kode tematikken innenfor forskjellige kategorier for å skaffe en bedre oversikt over svarene til respondentene. Dette ga et oversiktlig utgangspunkt for videre arbeid med analyseprosessen. Dette gjorde det enklere å sammenligne svarene og kontrollere at de stemte overens med det vi ønsket å basere drøftingen vår på.

### 3.3 Ethiske forhold

Respondentene til denne oppgaven har alle blitt informert i forkant av intervjuet, og har i tillegg signert et samtykkeerklæringsskjema. Respondentene har under hele prosessen hatt mulighet til å trekke svarene sine om det skulle være ønskelig. Svarene fra informantene ble skrevet ned på papir og dersom de skulle ønske å trekke svarene eller gjøre endringer ville disse bli makulert



og ikke bli benyttet i oppgaven. De respondentene som svarte skriftlig over e-post, signal eller teams kunne også angre besvarelsene sine og dermed ville disse bli slettet eller endret.

Intervjuene har blitt gjennomført på ulike digitale plattformer som e-post og teams, men også appen signal for at svarene ikke skal kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Dette for å sikre anonymiteten til de respondentene som har ønske om dette. Deres ekte navn er således ikke benyttet av sikkerhetsmessige årsaker. I stedet har vi valgt å identifisere respondentene med et gitt nummer fra respondent nr. 1 til 6. Vi har fulgt de forskningsetiske retningslinjene som er blitt gitt, og disse har vært med på å legge føringer for hvordan den kvalitative studien er blitt gjennomført. I tillegg er det blitt signert en samtykkeerklæring i forkant av intervjuet hvor respondentene også ble presentert informasjon om bacheloroppgavens tema og hvordan intervjuet ville bli brukt i oppgaven.

Vi bestemte oss for å ikke ha liste over intervjuobjekts personalia som vedlegg til oppgaven. Dette ettersom navn, informasjon om stillinger, kompetanse og informasjon om når personellet tjenestegjorde i Afghanistan ikke skal offentliggjøres.

Transkriberte svar fra intervjuene vil bli oppbevart av oss selv, i den hensikt å unngå eksponering av personell som i verste fall kan føre til negative konsekvenser for den enkelte. Svarene vil bli makulert og slettet etter forskningen er avsluttet.

#### 4.0 Funn og drøfting

I de følgende avsnittene som følger under dette kapittelet vil vi i denne bacheloroppgaven med bakgrunn i intervjuene forsøke å utdype respondentenes syn på kulturforståelse samt de kulturelle utfordringer en militær leder kan stå ovenfor i internasjonale operasjoner. Dette vil bli presentert gjennom å se på forskningsspørsmålene respondentene måtte svare på under intervjuet, samt ved å se på likheter/ulikheter fra respondentenes svar og forskningslitteraturen presentert tidligere i oppgaven. For å svare på forskningsspørsmålene vil vi drøfte funnene som har blitt gjort gjennom intervjuene og se dette i lys av teorien som er redegjort for i oppgaven.

##### 4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvilke forberedelser ble gjort for å tilegne seg kunnskap om kulturen i Afghanistan?

Funnene som er blitt gjort gjennom intervjuprosessen gir en indikasjon på at behovet for kulturforståelse har vært ulikt internt i avdelingene og er mer eller mindre basert på hvilke oppdrag som skal bli løst. Oppdragenes likheter og ulikheter har bidratt til at hensynet til kulturelle aspekter har blitt vektlagt forskjellig.

Ettersom at internasjonal terrorisme for alvor satte sine spor i en hel verden, og spesielt det amerikanske folk 11. Septembter, 2001 med Al-Qaedas terrorhandlinger mot World Trade Center fikk Norge i likhet med mange andre små og mellomstore stater en synligere politisk og militær internasjonal rolle.

Afghanistan er et stort land i areal og det vil være svært naivt og nesten en kulturell fornærmelse mot det afghanske folk å snakke om afghansk kultur som et enhetlig begrep for landet. Av en forenklet analyse kan en likevel hevde at afghansk kultur kan kjennes igjen som en skamkultur, hvor kollektivets ære avhenger av den ære og aktelse enkeltindividet har og får av dem utenfor egen familie, slekt og landsby. (Wilhelmsson, 2014, s. 217). På tross av dette er det et viktig moment at kulturelle aspekter ikke skal virke bindende og at vi ikke bør gå på kompromiss med egne kulturelle verdier. Vi kommer med våre verdier og kulturelle ballast, men med forståelse for de ulikheter og likheter kulturen måtte ha. Videre kan en hevde at kunnskap om den kulturen man møter ikke er av særlig betydning da det er oppdraget som står i første rekke. Som soldat og offiser er det å løse oppdraget og ta vare på sine menn det sentrale med den militære profesjon, og i så måte kan kulturforståelse på individnivå være utfordrende å praktisere ovenfor en hel profesjon man ønsker å være en del av. Peter Shaw skriver at kulturforståelse ikke har særlig verdi uten at den kobles til enkeltindividet. Videre skriver han: *«Allerede i ordlyden av begrepet «kulturforståelse» aner vi en forventning om at individet må gjøre seg opp en personlig forståelse av hva kultur handler om. [...] Men det gagnar intet å eie all kunnskap i hele verden uten at individet, i vårt tilfelle soldaten, også klarer å omsette denne subjektive forståelsen i riktig handling»* (Wilhelmsson, 2014, s. 213).

Som Peter Shaw skriver i sitatet over påpeker han at enkeltindividet har et eget ansvar for å få en forståelse rundt den kulturen man møter og viktigheten ved å omsette denne kunnskapen til å handle i tråd med Forsvarets kjerneverdier. Ved deployering til internasjonale operasjoner i et annet land med en annen kultur, andre etnisiteter og ulike normer og leveregler vil lokalbefolkningens opplevelse av norske styrker formes gjennom møtet med Norge som militærmakt.

Respondent nr. 4 hadde en rolle som advisor/mentor der hovedoppdraget hans var å mentorere afghanske spesialstyrker i CRU222<sup>3</sup>. Før deployering til Afghanistan fokuserte respondent nr. 4 og kompaniet på de operasjonsspesifikke forberedelsene knyttet til oppdraget. Etter spørsmål

---

<sup>3</sup> CRU222 (Crisis Respons Unit) er en avdeling som består av lokale afghanere som har valgt å gå i kamp mot Taliban, al-Qaeda og IS. Hovedoppgaven til CRU er anti-terror oppdrag.

om hvordan forberedelsene rundt kulturforståelse og kulturen i området de skulle operere i var trekker respondent nr. 4 fram at gode relasjoner til de man skal jobbe med er essensielt. Han skulle fungere som en mentor der han var leder for ca. 10-12 afghanske soldater i CRU222. Han bodde i afghanske leirer i lengre perioder, der han spiste, sov og arbeidet med afghanere uten å være i tilknytning til andre nordmenn. Respondent nr. 4 mener at *kulturforståelse* var avgjørende for oppdragsløsningen.

«Siden man jobber tett med afghanske soldater, og bor med de over en lengre periode er det viktig at en vet hvordan man skal oppføre seg for å ikke havne i ubehagelige situasjoner. Generelle forberedelser man gjennomgår er å lese seg opp på kulturen, politikken og demografien som er i landet. En ønsker ikke å bevege seg inn på diskusjoner der man tar opp feil temaer». (Respondent nr. 4).

Det å bygge relasjoner og respektere de afghanske normene er viktig for å knytte tettere bånd og styrke samarbeidsevnen mellom de norske og afghanske soldatene. Det er imidlertid en gjenganger blant respondentene at ydmykhet og det å utvise høflighet overfor det afghanske folk er viktig. Dette er verdier vi anser som ren folkeskikk, men som ikke nødvendigvis er gjensidig. På en annen side er det viktig at kulturelle hensyn ikke kommer i veien for oppdraget.

«Ingen forhold, herunder kulturelle, kunne komme i veien for sikkerheten. På en annen side har forståelsen for kulturelle forhold bidratt til økt sikkerhet». (Respondent nr. 1).

Som militær leder tilstreber en at sikkerhet skal bli ivaretatt. Du skal løse oppdrag og ta vare på dine soldater. Når vi sender soldater til internasjonale operasjoner, kan skarpe situasjoner oppstå. «*Hvordan norske soldater og offiserer handler og tolker sikkerhetssituasjonen, blir styrt av hvilke tankesett Forsvaret ønsker å prioritere*» (Holo & Dehli Andreassen, 2010, s. 14). Tuftet på dette sitatet, er man avhengig av at våre makkere og kollegaer har de rette holdningene, ferdighetene og besitter den rette kunnskapen som skal til for å løse oppdraget. Forsvarets verdigrunnlag er noe som blir implementert helt fra innrykk til førstegangstjeneste og er gjeldende for alle ansatte i Forsvaret.

Som en del av forberedelsene til respondent nr. 4 der han var mentor for CRU222 brukte han mye tid på å tilegne seg informasjon om den avdelingen og de personene han skulle mentorere. Dette er en kjent metode for å skape gode relasjoner relativt hurtig. Det handler om å finne informasjon der en kan diskutere og skape god dialog. Eksempler på dette kan være; jakt, fiske, motorsykler, dyr eller biler. Fordelen her er at man kan skape et inntrykk at man har mye til felles, selv om man egentlig ikke har det.

«Dette er et kontinuerlig arbeid hvor man tilpasser sin væremåte slik at forholdet blir best mulig og at kvaliteten på mentoreringen blir optimalisert. Dersom tonen og respekten er generelt god mellom dere vil krangling og uenigheter enklere kunne aksepteres som konstruktiv. Afghanere er stolte, og respekt betyr mye for dem». (Respondent nr. 4).

Dette var med på å bygge relasjoner og synliggjøre de felles interesser som kunne være seg imellom. Oppbyggingen av forhold var viktig som mentor ettersom han bodde med 100 bevæpnede afghanske soldater, og han hadde bare et fåtall andre norske soldater i umiddelbar nærhet. Dersom man ikke evner å skape relasjoner og bli likt av gruppen kan dette få fatale konsekvenser. Dette kan også underbygges av: «*Kulturforståelse i internasjonale operasjoner*», av Peter. S. Wilhelmsson, som skriver: «*Gjennom å mestre kulturforståelse og kommunikasjon påvirkes også utfallet av lokalbefolkningens pro et contra hva angår lojalitet til soldaten og militærmakten[...]*» (Wilhelmsson, 2014, s. 12). Dette er et kontinuerlig arbeid som man må vedlikeholde og utvikle så lenge man er deployert og arbeider i stillingen. Respondent nr. 4 påpeker at forberedelser rundt kulturforståelse er essensielt for å få til en god mentorering. Det er hensiktsmessig at kulturforståelse ligger til grunn når man har tett samhandling med afghanske soldater. På en annen side kan oppdrag der samhandlingen med befolkningen er mindre, tilsi at forberedelsene ikke nødvendigvis trenger å fokusere på det å forstå befolkningen og kulturen, men heller å det å kunne forstå jobben og de arbeidsoppgavene man skal løse.

På bakgrunn av at de kulturelle forskjellene er såpass annerledes i Afghanistan kontra Norge kan en argumentere for at det er viktig å sette seg inn i afghanske normer og verdier på forhånd før en deployering. Respondent nr. 4 påpeker at dette også er vesentlig for å lykkes med sitt militære lederskap. På en annen side kan en argumentere mot at det ikke er nødvendig med en grundig kulturopplæring før deployering. Ettersom en gjennom flere år med trening og utdanning i militær tjeneste skaper et grunnlag av verdier som baserer seg på Forsvarets kjerneverdier; *respekt, ansvar* og *mot*. Dette er grunnleggende verdier som gjør at en generelt bør klare seg bra i samfunnet og man lærer blant annet å respektere andre sine verdier, normer og kulturer.

Respondent nr. 2 forklarte behovet for kulturforståelse på denne måten: «*Vi bruker for lite tid og ressurser på kulturforståelse, og derfor forstår vi ofte ikke hvor lite vi forstår*». Det er viktig for både soldater og militære sjefer å ha kunnskap om den kulturen man møter ved deployeringer da dette kan forenkle samarbeidet mellom mennesker. I tillegg kan dette gi økt forståelse for hvorfor mennesker gjør som de gjør, og i større grad forberede personellet som

skal deployere på hva som kan møte dem. På en annen side er det subjektivt hvordan mennesker opplever andre land og de menneskene som bor der. I tillegg er kultur et bredt begrep, og hvordan mennesker tolker dette har ikke noen klar fasit. Å forstå den kulturelle konteksten ved deployering til Afghanistan er ikke nødvendigvis viktig hvis oppdraget kun er å bekjempe en fiende.

Respondent nr. 3 forteller at han tjenestegjorde som Ass S-3/operasjonsoffiser i en av hans deployeringer til Kabul, Afghanistan. Han hevder, basert på sin erfaring at det ville være tilnærmet umulig å inneha den stillingen uten å ha fått utdanning i afghansk kultur og kulturforståelse før deployering. Han påpeker videre at mesteparten av hans kunnskap om den afghanske kulturen var innhentet av eget initiativ og erfaringsdeling gjort fra andre kollegaer som hadde innehatt samme eller liknende stillinger i landet tidligere. Edgar Schein har skrevet at: «*Kultur bør betraktes som en egenskap ved en uavhengig avgrenset, stabil sosial enhet*» (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 6). Med dette sitatet som bakteppe kan en hevde at en gitt ansamling mennesker har delt tilstrekkelig mange viktige erfaringer i forbindelse med at de har løst sine eksterne og interne problemer, kan man anta at slike felles erfaringer over tid har gitt dem en felles oppfatning av verden rundt dem og deres plass i den (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 6). Dette kan sees i sammenheng med erfaringsdeling, historier, avisartikler og spredning av propaganda som soldater og offiserer kan ta med seg hjem fra internasjonale operasjoner. Spørsmålene blir da om soldatene deployerer med nok kunnskap om, og en bevisst forståelse av de kulturelle ulikhetene i interaksjon med andre kulturer og etnisiteter, eller om soldatene deployerer med mistolkninger og antakelser om den kulturen man "tror" man møter.

Av NUPI-rapporten «*kultur på ville veier*» kan en lese at forfatterne av rapporten har fulgt oppsetningen av en PRT<sup>4</sup> i forberedelsene før avreise til Nord Afghanistan. I likhet med respondentenes svar til forskningsspørsmålet for denne oppgaven kan en lese av NUPI-rapporten at forberedelser om kulturforståelse ikke har blitt praktisert i større grad selv om ledelsen for PRT-en virket positiv til kulturforståelse som fag. En kan hevde at avdelingene faktisk er klar over at kulturforståelse kan være viktig for oppdragsløsningen i den respektive internasjonale operasjonen, men at kompetansen angående kulturforståelse rett og slett er for dårlig og for spredt internt i Forsvaret. Respondent nr. 2 har hatt flere deployeringer til Afghanistan og ved et par anledninger også i PRT til Meymaneh som er provinshovedstad i

---

<sup>4</sup> PRT - Provincial Reconstruction Team

Faryab, nordvest i Afghanistan. Han forteller at han for sin egen del leste en rekke bøker, både historiske og skjønnlitterære for å få en dypere forståelse for landet, folket, kulturen og konflikten. Han forteller også at det ble holdt erfaringsinnlegg om Afghanistan fra personell internt i avdelingen, dels i regi av oppsettende avdeling, og dels i regi av en innleid nordmann som hadde bodd mange år i Afghanistan. Kulturforståelse var ikke vektlagt i noen særlig grad, men det ga et indirekte innblikk i kulturen og kulturelle utfordringer de hadde støtt på. En kan hevde at man med god kulturforståelse også kan bidra til færre eskalerende konflikter som kan utarte seg gjennom misforståelser og feiltolkninger og i så måte også kunne spare flere menneskeliv. I NUPI-rapporten står det skrevet: «*Målsetningen er at styrkene skal ha og kunne benytte kunnskap om kultur for å forbedre situasjonsforståelsen, bedre styrkebeskyttelsen og foreta mer nøyaktig etterretningsinnhenting for å effektivisere taktiske manøvrer*» (Holo & Dehli Andreassen, 2010, s. 8). I lys av dette kan det hevdes at Forsvaret burde starte en prosess med å utdanne personell for kulturell læring som både kan holde leksjoner og erfaringsforedrag for faglig påfyll til kontingenter i internasjonal tjeneste. På en annen side vil en slik prosess kunne sees på som tid- og ressurskrevende, samt at kompetansemiljøet for kulturell læring rett og slett er for tynt innad i organisasjonen. Allikevel kan man påstå at offiserer og soldater med tilstrekkelig god kunnskap om den kulturen man møter i området man skal deployere til også vil kunne bidra til å mer effektivt kunne løse de oppdragene som er gitt. «*En økt operasjonalisering av kulturforståelse vil være med og bidra til at norske styrker ikke vender tilbake til strategiske beslutninger tuftet på høyintensitetskonflikter i et operasjonsområde der man burde benytte seg av strategier beregnet på lavintensitetskonflikt*» (Holo & Dehli Andreassen, 2010, s. 8).

#### 4.1.1 Delkonklusjon

Ved deployering til internasjonale operasjoner vil det kunne forekomme interaksjon med andre allierte og afghanske soldater samt fremmede sivile. Respondentene virker samstemte om at kulturforståelse ikke blir vektlagt i noen særlig grad før deployering fra Forsvarets side, men er alle sammen enige om at kunnskap om den kulturen man møter kan hjelpe deg som militær leder når avgjørelser skal tas og handling fattes. Som en del av forberedelsene ble det brukt tid på å tilegne seg informasjon om den avdelingen og de personene som skulle mentorerer. Generelle forberedelser som ble gjennomført var å lese seg opp på kulturen, politikken og demografien i Afghanistan. Mesteparten av kunnskapen om den afghanske kulturen ble innhentet på eget initiativ og erfaringsdeling gjort fra andre kollegaer som hadde innehatt

samme eller liknende stillinger i Afghanistan tidligere. Funnene fra oppgaven viser at ulikheten i oppdragene har gjort at hensynet til kulturelle aspekter har blitt vektlagt forskjellig.

Dette kan synliggjøres gjennom en av respondentenes svar på forskningsspørsmålet.

«Ved deployering med NCC i 2007 var det en kort leksjon om afghansk kultur. Jeg kan ikke huske at det ble gjennomført noe mer enn det. Behovet var således heller ikke stort da vi i liten grad interagererte med afghanere. Ved deployering til PRT i 2010 var det grundigere forberedelser. Dette var naturlig da mitt oppdrag denne gangen var mentorering og veiledning av Afghansk politi». (Respondent nr. 1).

I en rapport med navn *Kultur på ville veier – En gjennomgang av Forsvarets satsning på kulturforståelse* skrevet av Trine Holo og Morten Dehli Andreassen kommer det frem at det i liten grad fokuseres på kulturforståelse i en militær kontekst før deployering til internasjonale operasjoner, og at man derfor ikke møter fremmede kontekstuelle problemstillinger før man står midt oppe i dem (Holo & Dehli Andreassen, 2010, s. 1). For å understøtte det Holo og Andreassen skriver kan en lese av sitatet til respondent nr. 3 under.

‘‘Det eneste jeg visste om den afghanske kulturen før min første deployering var basert på erfaringer gjort fra andre, men dette hadde ikke noe betydning for mitt oppdrag’’  
(Respondent nr. 3).

Funnene tilsier på en side at kulturforståelse bør bli vektlagt i forskjellig grad før deployering avhengig av stilling, avdeling og tilhørighet, men på en annen side at man med god kulturforståelse også kan øke sikkerheten til seg og sine egne soldater. Manglende forberedelser innenfor kulturforståelse kan påvirke oppdragsløsningen og resultatene av den militære intervensjonen. «*Kultur er et dypt fenomen, kulturen er kompleks og vanskelig å forstå, men det kan være verd slitet med å prøve å forstå den, fordi mye av det som er mystisk og irrasjonelt i organisasjoner, plutselig blir klart når man forstår kulturen*». (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 4).

#### 4.2 Forskningsspørsmål 2: Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirket kulturforståelsen lederskapet?

Den afghanske samfunnskulturen er generelt svært annerledes fra den norske. Afghanistan er et stort land, noe som gjør at det blir naturlige skiller i samfunnet. Afghanistan bærer preg av dets historie, og mangfold gjennom mange ulike etnisiteter og folkegrupper. Det er derfor viktig å få en forståelse for religion, språk og de ulike stammene. Gjennom god kulturforståelse og en

tilpasset tilnærming kan man som militær leder fra Norge oppnå effektiv samhandling og gode resultater. I boken *brødre i blodet*, skrevet av Emil Johansen (Johansen, 2012) kan en lese av mange erfaringer, hendelser og betraktninger fra norske styrker i Afghanistan. Gjennom boken blir det tydelig at gjensidig respekt, tillit og relasjonsbygging er viktige faktorer for å få innpass i lokalbefolkningen og for å samtidig ivareta sin legitimitet som militærmakt. Forsvarets kjerneverdier ligger ikke langt ifra de verdiene Emil Johansen tar opp, og er alle sammen verdier det kan være nødvendig å ha med seg i møte med nye og mer komplekse kulturer enn de man opererer i og rundt i det daglige virke.

Gjennom intervjuprosessen forklarer respondent nr. 2 at det vektlegges for lite tid og ressurser på kulturforståelse, og at dette er grunnlaget for at vi ofte ikke vet hvor lite vi egentlig forstår. En kan i så måte hevde at det å implementere kulturforståelse som en større del av forberedelsesfasen til deployering kan virke avgjørende inn for hvordan ulike situasjoner tolkes og at man i så måte kan påvirke lederskapet med positivt fortegn.

*«[...] fraværet av kulturforståelse og erkjennelsen av at dette var en hemsko, gjorde at jeg i mitt lederskap søkte å få mine undergitte til å gjøre den samme erkjennelsen og utvise respekt også for saker og personer man personlig ikke forstod eller likte»*  
(Respondent nr. 2).

Som respondent nr. 2 påpeker kan tankesettet til militære ledere og soldater samt måten de opererer på være en del av et kulturelt fundament som sakte, men sikkert har fått grobunn i det norske forsvaret. Som militær leder i en internasjonal operasjon som den i Afghanistan vil en støte på situasjoner hvor kulturforståelse kan virke deeskalerende inn på ulike situasjoner, eller at mangel på kulturforståelse kan bidra til feiltolkninger og uønskede situasjoner. Respondent nr. 2 forteller historier angående afghanske ledere som hadde seksuelt misbrukt yngre gutter, såkalte ‘dancing boys’, men de var selv aldri vitne til noe slikt. Heldigvis forklarer han videre, for det ville ha blitt en stor utfordring for lederskapet, men også videre samarbeid, hvor det ene nærmest kunne ha utelukket det andre. Respondent nr. 2 forteller videre at summen av alle hans erfaringer og refleksjoner fra hans deployeringer til Afghanistan, hvorav 12 måneder var sammen med afghansk politi gjorde at han hadde opparbeidet seg noen forventninger. Han forventet at de afghanske politisjefene han mentorerte kom til å love mer enn de kunne holde, forventet at avtaler kom til å bli brutt og forventet at tidspunkter var veiledende. En kan hevde at dette bidro til at han som militær leder kunne avstemme forventningsnivået til hans lag, de andre rådgiverne og samtidig fremstå tillitsfull og pålitelig overfor sine afghanske partnere. På en annen side virker det som at respondent nr. 2 allerede hadde fordommer mot det afghanske



politiet før samarbeidet startet. Dette kan påvirke samarbeidet med negativt fortegn allerede før oppdraget begynte.

Respondent nr. 5 har vært deployert til Afghanistan en rekke ganger, og har sett den lokale kulturen på nært hold i flere deler av landet. Kulturforståelse er viktig og spesielt det å kunne respektere andre mennesker og deres oppfattelse av hvordan verden fungerer. Som vår tidligere Forsvarssjef skrev: «*I Forsvaret respekterer vi kollegaer, medsoldater, sjefer og underordnede. Vi skiller ikke på grunn av kjønn, etnisk bakgrunn, religion eller legning*», (Bruun-Hanssen, 2015). Han forteller videre at enhver leder må ha evnen til å ta initiativ og ansvar, samt at en militær leder må forstå sin plass i operasjonen for å mest mulig effektivt nå de målsetninger som er satt. «*Organisasjonen tar et samfunnsansvar og et ansvar for å nå sektorens mål. Målene og etterlevelsen av dem følges opp. Målrettet handlekraft og initiativ belønnes*» (Forsvarsdepartementet, 2015). Forsvaret er en organisasjon hvor alle som jobber og er en del av organisasjonen skal sørge for at vi sammen når målene. Respekt for kollegaer, andre etnisiteter og religion, ansvar for å hele tiden ønske å jobbe for at dine mål som militær leder skal nås, og mot til å stå på og tørre å ta tak når andre ikke har vilje eller evne til å gjøre dette. Dette er faktorer som er med på å danne forsvarets kjerneverdier som skal ligge til grunn for alle i organisasjonen. Etersom den afghanske kulturen er svært annerledes fra den norske byr dette på diverse ledererfaringer. Dette var noe respondent nr.5 fikk kjenne på under et mentoringsoppdrag for en afghansk oberst. Obersten hadde et avslappet forhold til tid og han ønsket ikke noen form for utvikling for det afghanske forsvaret ei heller målsetninger for egen organisasjon. Obersten sa; ‘‘dere skal bare være her for en periode, vi skal være her for alltid’’. Dette er noe som står stikk i strid med Forsvarets ledelsesfilosofi hvor alle som er en del av Forsvaret må samarbeide for at organisasjonen skal utvikle seg videre.

Respondent nr. 5 har vært ansatt i Forsvaret en mannsalder og kjerneverdiene er noe han er godt kjent med. Han forteller at han i sitt militære lederskap forsøker å etterfølge verdiene om respekt, ansvar og mot, men at det kan være utfordrende å etterfølge kjerneverdiene til punkt og prikke. På den ene siden skal man utvise mot og ta ansvar hvis noe står i strid med dine egne verdier, men samtidig skal man vise respekt overfor de etnisiteter og folkegrupper du kan møte ved deployeringer til andre land med en kultur stikk i strid med din egen.

*‘‘I mitt militære lederskap har jeg måtte ta flere kamper med meg selv om hvem jeg har lyst til å være. Allikevel faller jeg tilbake på samme konklusjonen hver gang, og det er at oppdraget kommer i første rekke’’ (Respondent nr.5).*

Som sitatet over viser ønsker man i mange situasjoner å handle i tråd med sine egne verdier, men dette kan være vanskelig hvor man enten må løse den oppdukkende situasjonen hvor oppdraget kan settes i fare om man handler, eller ignorere situasjonen å fokusere på oppdraget. Som militær leder i internasjonale operasjoner kan dette være helt vanlige situasjoner en må være bevisst på og som kan ha direkte innvirkning på lederskapet i den gitte situasjonen. Som militær leder skal en stå opp for egne meninger og stå opp mot det som kjennes galt. Du må ha mot til å være deg selv og ikke gå på kompromiss med egne verdier. Som militær leder er det også viktig å se løsninger når andre ser problemer og situasjonen kan virke håpløs.

Kulturforståelse kan tilegnes på flere måter, men for respondent nr.5 har kunnskap om den afghanske kulturen blitt tilegnet best gjennom hans egne erfaringer fra operasjonene. Edgar Schein skriver: *«Kultur bør betraktes som en egenskap ved en uavhengig avgrenset, stabil sosial enhet. Med dette mener jeg at hvis man kan vise at en gitt ansamling mennesker har delt tilstrekkelig mange viktige erfaringer i forbindelse med at de har løst sine eksterne og interne problemer, kan man anta at slike felles erfaringer over tid har gitt dem en felles oppfatning av verden rundt dem og deres plass i den»* (Schein, Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?, 1987, s. 6). Med dette sitatet som bakteppe kan en hevde at Schein mener at kultur er et lært resultat av erfaringene i en gitt gruppe, og vil på bakgrunn av dette bare bli funnet hvor det eksisterer en avgrenset gruppe med en historie av betydning. For respondent nr. 2 har kunnskap om den afghanske kulturen blitt tilegnet mest fra egne erfaringer gjort under operasjonene, og dette har vært med på å forme hans lederskap hvor han har praktisert tillit til sine soldater, sjefer og allierte samt å utvise respekt i møte med andre mennesker, etnisiteter og motstandere.

Ettersom de kulturelle forskjellene er mange, vil en kunne støte på situasjoner der lederskapet blir satt på prøve i både større og mindre grad. I det første møtet med den afghanske offiseren respondent nr. 4 skulle mentorere var han bevisst på at han måtte la offiseren ha en dialog om «diverse» før de gikk videre til «business». Dette er vanlig afghansk skikk og dersom man ikke gjorde dette kunne det fort bli amper stemning. Vanlige spørsmål som ble stilt i slike situasjoner var: «Hvordan går det med familien?» «Er helsen bra?». Spørsmål man måtte holde seg unna var vedrørende konen, jobb og etnisk opphav.

I søken etter å oppnå tillitt og forståelse for kulturen man møter, ønsket mentorene å gå foran som et eksempel til etterfølgelse uansett oppgaver. På fritiden spilte de gjerne fotball eller spiste god tradisjonsrik mat sammen, andre ganger snakket de sammen om alt og ingenting. De norske mentorene vektlegger at de fremfor alt viser respekt for afghansk kultur, personen de jobber

med, deres religion og deres politigrad i det afghanske systemet. Dette innebærer at de norske rådgiverne har for vane å reise seg, hilse og tiltale afghanske høyere offiserer i CRU 222. Ofte har de afghanske offiserene høyere grad enn hva mentorene selv har. Derfor viser norske mentorer stor respekt for grad og alder, dette bidrar til å legitimere det afghanske sikkerhetsapparatet generelt, men spesielt de offiserene de har ansvar for. Respondent nr. 4 mener at denne respekten overfor det afghanske spesialpolitiet ikke er vanlig blant rådgivere fra andre land. Han beskriver hvordan mentorer fra andre land har blitt observert når de på ufordelaktig vis hever seg over deres afghanske motpart. Dette er noe respondent nr. 4 anser som svært lite effektivt og er med på å skade samarbeidet mellom mentor og den som blir mentorert.

*«Vi ønsker å se hele avdelingen, men også enkeltindividene. Vi ser på afghanerne som vanlige personer, med familie, følelser og vanlige dagligdagse behov, akkurat som oss. Derfor ønsker vi å behandle de på samme måte. Oppdraget vårt er å utvikle dem til å bli bedre spesialpoliti, men vi ønsker også å knytte bånd og bli kjent med dem. Når tillit etableres fremstår vi mer menneskelige, også motparten vil fremstå slik, dette resulterer i mindre rom for misforståelser og barrierer blir gradvis brutt ned».* (Respondent nr. 4).

Norske mentorer virker å behandle afghanske offiserer på lik linje med egne kollegaer som er viktig ettersom oppdraget deres er å utvikle disse offiserene til å bli bedre spesialpoliti, men også for å knytte relasjoner som resulterer i mindre rom for misforståelser. På en annen side kan de afghanske offiserene bruke hierarkiet for å heve seg over deg ved å benytte seg av gradssystemet.

Noe som virker å være en gjenganger blant respondentene er at de til stadighet blir tilbudt både mat og drikke. Det afghanske folk oppleves generelt som svært gjestfrie, og all mat skal deles. Noen ganger må man sette seg ned å bruke den tiden man har til rådighet. Som militær leder er dette et dilemma hver eneste gang da dette blir en sikkerhetsmessig vurdering som må tas av sjefen. *«Det var sjeldent vi satt oss ned for å spise fordi vi var sultne, det var for å oppnå noe. Som regel var det for å bygge et tillitsforhold som eventuelt kan virke avgjørende inn for oppdragsløsningen vår»* (Respondent nr. 6). Dette er en viktig del av å bygge tillit hos de afghanske soldatene og for å få lederskapet mellom de norske og afghanske styrkene til å fungere på en hensiktsmessig måte. Dette er noe afghanerne verdsetter høyt, og det vil bli sett på som respektløst og fornærmende å takke nei til et slikt tilbud. Respekt er en del av Forsvarets kjerneverdier og i en slik situasjon handler det om å vise respekt overfor gjestfriheten de

afghanske offiserene viser. Dersom en takker nei til et slikt tilbud, kan det føre til at de afghanske soldatene føler seg lite respektert og dette kan igjen føre til utfordringer knyttet til lederskap og samarbeid. På en annen side kan det være hensiktsmessig å ta ansvar som militær leder å fortelle at det i slike sammenhenger kun er den øverste militære lederen på stedet som får delta under måltidet for å unngå at soldatene i troppen blir matforgiftet. Dette kan underbygges av et sitat hentet fra respondent nr. 4: *“Jeg var ikke noen stor tilhenger av alle måltidene vi til stadighet ble invitert til og all maten vi ble tilbydd under mine oppdrag. Hygiene var ikke-eksisterende, og maten ble tilberedt under svært kummerlige forhold. Det var flere anledninger hvor soldater ble matforgiftet som gjorde dem sengeliggende noen dager etter måltidet”*. Ulike nasjoner har ulik tilnærming til hvordan man skal forholde seg til situasjoner som omhandler måltider og møter med det afghanske folk. Flere av respondentene fremhever at de norske soldatene er tilpasningsdyktige i møte med andre lokale afghanere og deltar gjerne på slike sammenkomster. Flere av respondentene påpeker at andre nasjoner som ikke deltar på disse sammenkomstene sliter med å opparbeide seg tillit som igjen kan gå utover samarbeidet. De norske soldatene ser stor effekt av å tilpasse seg en del av den afghanske kulturen, og ser at dette igjen gjenspeiler seg i samarbeidet dem imellom. En positiv effekt ved å delta på disse måltidene har resultert i økt gjensidig respekt mellom styrkene. Den gjensidige respekten som oppstår kan virke avgjørende for oppdragsløsningen, og kan virke positivt inn for deg som militær leder. På en annen side forteller respondent nr. 5 om illojale afghanske soldater som hverken respekterte sine egne sjefer, eller andre vestlige styrker. En kan derfor stille spørsmål om effekten av disse måltidene er viktige når ikke alle soldatene respekterer sine egne sjefer.

#### 4.2.1 Delkonklusjon

Det respondentene trekker frem som har påvirket lederskapet deres under internasjonale operasjoner er at kulturforståelse vil ha varierende relevans ut ifra oppdraget. De virker også samstemte om at Forsvarets kjerneverdier; *respekt, ansvar og mot* er viktige faktorer som ligger til grunn når en avgjørelse skal tas. I internasjonale operasjoner handler det ofte om å skape tillit og respekt, som kan gjøres i kraft av den du er, eller det du gjør. Funnene som er blitt gjort gjennom intervjuprosessen med respondentene tilsier at man som militær leder i internasjonale operasjoner kommer langt med å praktisere Forsvarets kjerneverdier. Det virker som Forsvarets kjerneverdier har fått grobunn i tankesettet til alle respondentene da samtlige nevner en, eller flere av kjerneverdiene i sine svar når kulturforståelse og lederskap nevnes.

*“Som livvakt ute er det stor forskjell fra oppdragene jeg hadde med afghansk politi, fleksibiliteten for hva du kan akseptere er mye lavere og bruk av kulturforståelse som*

*en del av sikkerhetstankegangen er relevant. Har du forståelse for kultur, så har du også bedre forståelse for hva som er avvik fra normale handlemåter''.* (Respondent nr. 1).

Avhengig av hvilke oppgaver respondentene har hatt i de ulike deployeringene virker kulturforståelse å ha varierende relevans for oppdragene. Skal du sitte inne i leir uten å interagere med andre mennesker kan en hevde det er mindre behov for kulturforståelse som militær leder enn om du er ute på oppdrag.

#### 4.3 Forskningsspørsmål 3: Forskningsspørsmål 3: Hva var de største kulturelle utfordringer?

Vestlige militære operasjoner har pågått i Afghanistan siden terrorhandlingene mot USA September 2001. Operasjonene har ofte blitt definert som "war amongst the people" og består som regel av lokale væpnede grupperinger som fører en ukonvensjonell krigføring for å kunne kjempe mot konvensjonelle styrker. Kulturforståelse er særs viktig for å kunne forstå det operasjonsområdet det deployeres til, spesielt sett i lys av ny tenkning rundt lavintensitetskonflikter hos sentrale allierte. I de periodene norske styrker er deployert til operasjonsområder hvor kultur ofte kommer til uttrykk på en annerledes måte enn det norske soldater er vant med hjemmefra, kan små enkle grep bidra til å løfte våre soldater opp til et nivå som kan utgjøre forskjellen på rett eller galt, og som kan stå mellom liv og død.

Flere av respondentene har mye på hjertet når det kommer til kulturelle utfordringer de støtter på ved deployering til Afghanistan. Respondent nr. 6 gjentar seg selv flere ganger i det han skal fortelle om mangelen på en enhetlig kulturell tilnærming til oppdraget som skulle løses. Historiene og "faktaene" han var blitt fortalt viste seg å være helt motstridende fra hva den lokale tolken forklarte, som kan sies å ha vært en form for lokal kulturekspert. I en av respondent nr. 6 sine første deployeringer til Afghanistan ble han vitne til en afghansk politisjef som opptrådte svært annerledes enn hva han var vant til hjemmefra. Politisjefen virket maktskyk og kunne ta i bruk vold mot sine undergitte for å sette et eksempel om han følte seg krenket på en eller annen måte. En liknende situasjon blir også fortalt av respondent nr. 2 som forteller at den afghanske lederstilen kunne være svært autoritær og sågar voldelig. Ved et tilfelle ble også han vitne til at distriktpolisjefen, med oberstløytnant av grad serverte et rundspark i brystet til en undergitt, fordi den undergitte hadde kommet for sent på jobb og ikke rukket å iføre seg uniform i tide. Dette er å se på som en stor kulturell utfordring, og en lederstil som kan være vanskelig å forstå. Dette kan by på et personlig ultimatum hvor man på den ene siden skal respektere andre kulturer og deres væremåte, mens man på den andre siden skal respektere både egne holdninger og Forsvarets verdigrunnlag. Begge respondentene hadde hatt interne diskusjoner

med sine sjefer og kommet frem til at de ikke ville konfrontere politisjefene med dette fordi de ikke ønsket å ødelegge samarbeidsklimaet som var opparbeidet. På en annen side kan en hevde at om man virkelig praktiserer Forsvarets kjerneverdier burde man i denne situasjonen hatt mot til å stå opp for egne meninger og stå opp mot noe som kjentes gal. Mot kan komme til uttrykk gjennom handlekraft.

Hvordan operasjonsmiljøet tolkes er ofte overlatt til den enkelte soldat på stedet. Når norske styrker deployeres til et fremmed krigsherjet land langt borte vil de vurderinger som blir gjort og de holdninger som utvises være påvirket av lokale forhold. Det er Forsvaret sin oppgave å sørge for at soldatene har den kulturforståelsen som trengs for å mest mulig effektivt kunne løse de oppdragene som kreves med minst mulig risiko for mistolkninger, konfrontasjoner og konflikter som i ytterste konsekvens kan føre til tap av egne liv. Kulturforståelse må gjøres mer anvendelig og gripbart for de deployerte styrkene enn det den er i dag. Dette kan underbygges av Trine Holo og Morten Andreassen som skriver: "Kulturforståelse bør ses som en integrert del av en situasjonsvurdering" (Holo & Dehli Andreassen, 2010, s. 24).

Videre forteller respondent nr. 2 at den største kulturelle utfordringen som møtte han i Mes<sup>5</sup> i 2014, var motsetningen mellom personell fra NCC<sup>6</sup>-staben og NSE<sup>7</sup> på den ene siden og personell fra operative styrker på den andre siden.

*"Den største kulturelle utfordringen var totalt fravær av forståelse for den afghanske kulturen"* (Respondent nr. 2). Videre forteller han:

*"Jeg mener ikke å si et eneste vondt ord om NCC-staben og NSE som sådan, for disse funksjonene er helt nødvendige, men Forsvaret har over tid feilet fundamentalt i å bygge en felles kultur og en felles forståelse for hva som har prioritet i oppdragsløsningen. [...] Det er nokså ironisk at det største kulturelle problemet man møter i et fullstendig fremmed, krigsherjet land ligger internt hos norske styrker"* (Respondent nr. 2).

Denne uttalelsen kommer fra respondent nr.2 som har vært deployert til Afghanistan nærmere et tosfret antall ganger. Han forteller videre at denne kulturelle motsetningen har vært et gjentakende problem hver eneste gang han har satt sin fot i Mes. I Mes var han vitne til at vaffelkvelder, quiz, julefeiring, bicepscurl og timevis på soltaket var viktigere enn å understøtte operativ virksomhet. Samtidig forteller han at i Maymaneh stod som regel hele leiren på

---

<sup>5</sup> Mazar-e Sharif, by Nord i Afghanistan

<sup>6</sup> Norwegian Contingent Commander

<sup>7</sup> National support element

kontinuerlig døgnet rundt for å bidra til operativ effekt og om det krevdes stod alle nødvendige ressurser opp midt på natta for å fortsette sine oppdrag og nå de målsettinger som var satt. Peter Shaw skriver at kultur inneholder verdier og normer som er bestemmende for både individets og kollektivets oppfatninger av seg selv og verden, som legger føringer på individets verdivektning av sine omgivelser, mening om rett og galt og føringer på handling (Wilhelmsson, 2014, s. 214). Kultur virker å ha tydelige gjenkjenningstegn og våre kulturelle verdier og normer kan påvirkes i møte med andre. Peter Shaw gjengir i sitt kapittel *kulturforståelse i internasjonale operasjoner* en definisjon på begrepet kultur hentet fra Edgar H. Scheins bok *Organisasjonskultur og ledelse*; *‘Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene’* (Schein 1987:kap. 6). Med dette sitatet kan en hevde at kulturen i Mes allerede ble satt av de første personene som var deployert til denne basen. Hvis en ser på de første styrkene som var deployert dit som det Schein omtaler som gruppe, kan mønsteret av grunnantakelser som disse styrkene kom frem til ha fått satt seg såpass tungt at denne kulturen har vært vanskelig å endre.

*‘Det nærmest totale fraværet av operativ innretning og forståelse var svært frustrerende og skuffende’* (Respondent nr. 2).

Noe som har vist seg som en utfordring for norske styrker i Afghanistan er mangelen på samarbeid med de sivile. *‘Lokalbefolkningen i området hadde hele tiden hatt en negativ holdning til oss. Når vi prøvde å innhente informasjon eller bare å få i gang en samtale med de lokale, virket de avvisende og uinteressert i å ha noe med oss å gjøre. [...] Tilliten til oss og våre hensikter i området var ikke store’* (Johansen, 2012 s, 129). En kan i så måte hevde at dette kan ha utspring i manglende kulturforståelse, og som tidligere nevnt er relasjonsbygging noe afghanerne setter høyt. Før interaksjon med lokale afghanere bør en stålsette seg på å ha en dialog der man snakker om familie, hvordan det går eller andre hverdagslige samtaleemner. Afghanere er stolte og hyggelige folk og viser stor respekt ovenfor sine gjester. De er opptatt av at du skal føle deg velkommen og er gjestfrie av natur. Dette kan by på kulturelle krasjer og utfordringer. En hendelse respondent nr. 4 trekker frem som krevende var da han var på besøk hos offiseren han skulle mentorere. Der fikk han servert te fra et glass som den afghanske offiseren vasket med spytt rett fremfor han. Det blir sett på som svært uhøflig og takke nei til te, kaffe, lunsj og lignende. Så det kan være krevende å få servert mat fra et skittent gulv der de

legger ned et nanbrød som skal brukes som tallerken der du skal spise maten du får servert. Dette er noe man ikke er vant til fra Norge og det kan føre til et kulturelt dilemma om man skal være høflig å spise lokalmaten som ikke er spesielt hygienisk servert, eller om du skal takke nei og fornærme de du skal ha et tett samarbeid med.

*«Vi ble som regel tilbyd mat, og alltid te. Om de hadde lite mat ble det uansett alltid delt med oss. Selv om det kunne være en betydelig risiko for matforgiftning så tok vi alltid imot, men vi lot ikke hele teamet spise, og deltagelse ved måltidene ble fordelt internt i teamet. Jeg som sjef deltok som regel alltid».* (Respondent nr. 1).

Høflighet og gjestfrihet erfarte respondent nr. 1 var viktig og ved å investere noe av deres tid i relasjonsbygging ønsket man å oppnå økt effekt i operasjonene. Flere av respondentene trekker frem høflighet og relasjonsbygging som faktorer som påvirker det militære lederskapet. Det vil derfor være nødvendig å finne en balansegang mellom det å vise styrke som militær leder og det å ta hensyn til den lokale kulturen og lokale verdier. Dette kan underbygges av Emil Johansen i hans bok *Brødre i blodet* hvor han skriver “*Under opplæringen hjemme i Norge hadde kulturforståelse vært et sentralt tema. Vi lærte at det var veldig viktig å bruke høflighetsfraser som salam aleikum (gud være med deg). [...] Det var helt avgjørende at vi virket mest mulig ufarlige; da ville ingen skade oss.*” (Johansen, 2012 s. 131). På en annen side kan en hevde at høflighet ikke er avgjørende for å vinne krigen, men et verktøy for å skape bedre forhold til sivilbefolkningen. Dette kan underbygges av respondent nr. 4 som forteller “*Det er viktige å respektere skikkene til det afghanske folk, men til syvende og sist er det oppdraget som kommer i første rekke*”. Videre forteller respondenten om sivilbefolkningen som er med på en slags dragkamp mellom Vestlige militære styrker og afghanske opprørere. Oppdragene til norske styrker i Afghanistan er ikke å påtvinge eller implementere vestlig kultur og vestlige skikker på den afghanske befolkningen, men å bidra i kampen mot terrorisme.

Krigen i Afghanistan har allerede pågått i mange år, og virker heller ikke å ta slutt med det første. De stadige konfliktene innad i landet har ført til stor usikkerhet, fattigdom, risiko, vold, mistillit og store menneskelige tap. Respondent nr. 4 mener at kulturelle utfordringer er noe man vil støte på omtrent uansett hvor en snur og vender på seg. Som forsvarspersonell er dette noe man vil møte på i det daglige og man må forberede seg på å ta vanskelige avgjørelser som kan ha konsekvenser enten den ene eller andre veien. Dette bryter ofte med norske verdier og normer.



*«Prinsippene man er vant med fra hjemme er viktige, men det er veldig viktig å forstå at man ikke kan endre Afghanistan og kulturen deres den korte perioden man er deployert. Det at landet er preget av fattigdom og dårlige lønninger, gjør at fristelsene er mange. Til og med i spesialpolitiet ser man dette».* (Respondent nr. 4).

I kulturforståelse i internasjonale operasjoner kan en lese at: *«Kultur er tillært over tid og således dypt forankret i kollektivets historie. At kulturen er tillært, innebærer også mulighet for at kulturen kan endres.»* (Wilhelmsson, 2014, s. 214).

Respondent nr. 4 hevder det er viktig å være på vakt da afghanerne ofte kan opptre som sleipe å prøve å lure deg for egen vinning. Respondent nr. 3 forteller historier om grove sikkerhetsbrudd som gikk ut på at afghanske soldater solgte videre sine utleverte våpen og ammunisjon. Noen av hovedgrunnene til at soldatene solgte våpen, ammunisjon og annet utstyr var først og fremst for å tjene penger, men også fordi flere av soldatene sympatiserte med Taliban eller var infiltratører utplassert av Taliban.

*‘‘Korrupsjonsformene handlet om salg av AK-47 og ammunisjon 7,62x39mm og tyveri av diesel fra dieseltankene som ble brukt til å drive aggregatene som ga leiren vi bodde i strøm. Soldatene tappet diesel rett fra tankene over på egne plastkanner som de deretter solgte på svartebørsen i Mazar el Sharif, og de som oftest kjøpte våpen og ammunisjon var fiendtlige opprørere’’. (Respondent nr.3).*

Dette er store kulturelle utfordringer som kan forekomme ved deployering til et land som Afghanistan. Dersom man ikke er bevisst på dette kan det føre til tap av ressurser og bli benyttet med umoralske hensikter som kan spores tilbake til deg, og i verste fall bli brukt i kamper mot deg og dine soldater.

Den afghanske kulturen bærer preg av at det er vanlig å gi bort gjenstander eller gaver til deg som offiser. Dette er en del av kulturen til det afghanske folket, og de anser det som høflig samt at de ønsker at du skal føle deg velkommen. Dette er noe afghanerne gjør bevisst og har en todelt funksjon. Det handler om å skape relasjoner, men samtidig er det med på å sette deg i «gjeld» til dem, der du skal føle at du skylder dem noe tilbake. Dette kan være vanskelig å forholde seg til ettersom man er klar over at det å ta imot gaver ikke alltid er lurt, men det er også sett på som uhøflig å ikke ta de imot. Dette er noe det er viktig å være bevisst over som militær leder i internasjonale operasjoner. På en side ønsker man på ingen måte å føle at man står i «gjeld» til de afghanske soldatene man har ansvar for. På en annen side er det viktig å

være klar over at kulturen er forskjellig fra det man er vant med hjemmefra. I noen situasjoner er det viktig å bruke skjønn, men at man er bevisst på hva konsekvensene kan være.

Respondent nr. 4 la fort merke til hvordan kvinnesynet var og hvordan kvinnene ble behandlet. I Norge er kvinner og menn like mye verdt og har de samme rettighetene. I Afghanistan må man være bevisst på at kvinner blir sett annerledes på og at det er utfordringer knyttet opp imot kvinnesynet. Kvinner er undertrykte og ikke like mye verdt som menn. I Afghanistan må man regne med at det er flere utfordringer knyttet til det å være kvinne, rett og slett fordi kvinner i Afghanistan har en lavere verdi enn i mange andre land. Kvinner har sterke restriksjoner på hva de kan si og gjøre. For eksempel kan de ikke snakke til andre menn dersom de er gift. Her er det viktig at man har respekt for kulturforskjellene selv om dette strider med våre verdier og normer om hvordan kvinner skal bli behandlet. Respondent nr. 4 forteller at man ikke skal håndhilse på fremmede kvinner, og at man ikke skal gå til kvinnene uten tillatelse. Dette er som ikke blir vektlagt i forberedelsesfasen før deployering og kan være utfordrende å ta stilling til. Respondent nr. 4 sier at dette var noe som var vanskelig å forholde seg til, ettersom at kvinnesynet i Norge er svært annerledes. På en annen side forteller han at kvinnesynet har gode sider også, i CRU222 troppen har de en egen kvinnetropp som består av kun kvinnelige spesialpoliti. Dette er noe afghanerne er banebrytende med, siden ingen andre har det og dette er noe afghanerne ser på som prestisjefyllt og er veldig stolte av. Dette kan underbygges fra «*Soldiers and respect in complex conflicts: An Afghan Case*», der Cornelia Vikan skriver: “*My purpose is to show what culture is not, and that culture cannot be a moral justification for unacceptable practices*”, (Vikan, 2017, s.9). Selv om kulturen er annerledes betyr det ikke nødvendigvis at man er nødt til å akseptere hendelser der folk blir behandlet urettferdig.

I kulturforståelse i internasjonale operasjoner står det skrevet: «*Idet en soldat står på bakken i en internasjonal operasjon, kan det hevdes at tre kulturer møtes: den lokale kulturen i det aktuelle operasjonsområdet, den norske soldatens militære kultur og kulturen som den norske soldaten bærer med seg fra sin sivile og private sfære i lokalmiljøet der han eller hun selv er oppvokst*» (Wilhelmsson, 2014, s. 214). Samtlige respondenter har på et tidspunkt hatt en stilling som mentor av afghansk politi og/eller hatt stillinger knyttet til opptrening av afghanske spesialstyrker. Som Peter Shaw skrev kan en hevde tre kulturer møtes i internasjonale operasjoner. Den lokale kulturen i operasjonsområdet er sannsynligvis totalt ulikt fra soldatenes hjemlige lokale kultur og den norske soldatens militære kultur er med all sannsynlighet ulik den kulturen internt i det afghanske politiet og i de afghanske spesialstyrkene. På en annen side

forklarer en av respondentene at med fordommer kommer også problemer. Dette kan understøttes av respondent nr. 1 som forklarer at han på forhånd hadde fått beskjed om at de ikke måtte snakke om religion, ikke snakke om kvinner og ikke sitte med fotsålene mot den det ble kommunisert med. Allikevel var erfaringene hans at dette ikke var noe som ble praktisert av afghanerne selv.

*«På mange områder som vi hadde blitt opplært i å vise varsomhet eller ting vi ble bedt om å ikke gjøre fikk vi se at de lokale egentlig var lik oss. På godt og vondt».*

(Respondent nr. 1)

Det som var svært motstridende og som både respondent nr. 1 og nr. 4 beskriver som vanskelig å forholde seg til, var at de i forkant av oppdraget hadde fått informasjon om at de skulle ha minst mulig kontakt med kvinnelige afghanere. Ikke håndhilse, prate unødvendig med eller vise oppmerksomhet. En skulle også unngå å stille spørsmål angående konene deres. Respondent nr. 1 beskriver at dette ikke alltid var tilfellet. I mange situasjoner var det populært å prate om damer, se på damer samt å ha eksplisitte bilder av damer på telefonene deres som ble vist rundt til flere. Disse bildene ble også vist til de norske soldatene. Det ble også lånt ut kikkerter som afghanerne brukte til å kikke og spionere på tildekkede kvinner i lokalmiljøet. Det kan være vanskelig å vite hvordan man skal håndtere slike situasjoner ettersom man er forberedt på at dette er et tabubelagt tema man skal holde seg unna. På den ene siden kan dette fremstå som en tillitserklæring fra afghanerne og kan i så måte være med på å styrke relasjonene soldatene imellom. På den andre siden er kvinnesynet i Afghanistan mildt sagt dårlig hvor kvinner er utsatte for overgrep, vold og drap om man skulle flykte fra ekteskapet. Dette er noe som står stikk i strid med norske verdier, og er noe de fleste norske soldater ønsker å gjøre noe med, men som ikke lar seg gjøre da dette kan få direkte innvirkning på oppdraget og ikke er hovedansvarlig for deployeringen.

#### 4.3.1 Delkonklusjon

De største kulturelle utfordringene de støtte på var et gjennomkorrupt politisystem og afghanske allierte som solgte videre utleverte våpen og ammunisjon til Taliban og andre lokale opprørere for egen økonomisk vinning. I tillegg er det totalt fravær av like rettigheter for kvinner og menn hvor kvinner til stadighet blir undertrykte og mange blir utsatt for overgrep og opplever vold i eget hjem.

Flere av respondentene peker finger mot manglende kulturforståelse. Dette er en stor utfordring, ettersom dette er noe som blir vektlagt i for liten grad før deployering. Flere av respondentene

trekker frem nødvendigheten av å implementere dette som en større del av forberedelsesfasen. Det er Forsvaret sin oppgave å sørge for at alle som deployeres til et krigsherjet land skal ha nok kunnskap om det operasjonsmiljøet og den lokale kulturen på stedet. Dette vil være med på å sørge for en god enhetlig tilnærming til oppdragene som skal løses og ikke bli negativt påvirket av manglende kulturforståelse. Det virker å være bekymringsverdig lite fokus på kulturforståelse da en av respondentene tar til ordene og forteller at den største kulturelle utfordringen for han var totalt fravær av forståelse for den afghanske kulturen. Konsekvensene av manglende kulturforståelse kan være store.

## 5.0 Avslutning

### 5.1 Oppsummering

I denne oppgaven har vi sett på følgende problemstilling:

*«Hvordan kan kulturforståelse påvirke deg som militær leder i en internasjonal operasjon?»*

For å besvare problemstillingen har vi redegjort for relevante teorier innenfor kulturforståelse samt Forsvarets kjerneverdier. Vi har gjennom kvalitativ metode innsamlet data fra intervju for å analysere hvordan kulturforståelse har påvirket informantene som militære ledere i en internasjonal operasjon, spisset inn mot Afghanistan. For å finne svar på problemstillingen har vi benyttet oss av 3 forskningsspørsmål, der funnene som er blitt gjort gjennom intervjuprosessen er drøftet gjennom 3 drøftingskapittel. Hensikten med problemstillingen er å undersøke hvordan norske soldater med ledererfaring fra internasjonale operasjoner har gjennomført og erfart hvordan kulturforståelse, eller mangel på dette har påvirket dem. Vi ønsket å avdekke funn gjennom informantenes empiri og opplevelser. Dette er noe vi anser som relevant som kommende offiserer i Luftforsvaret, og der eventuelle erfaringer kan videreføres til lignende oppdrag i fremtiden.

I Forskningsspørsmål 1 ser vi på hvordan forberedelsesprosessen før deployering var for å tilegne seg kunnskap om kulturen i Afghanistan. Funnene fra oppgaven viser at ulikheten i oppdragene har gjort at hensynet til kulturelle aspekter har blitt vektlagt forskjellig. I tillegg kan manglende forberedelser innenfor kulturforståelse påvirke oppdragsløsningen og den militære intervensjonen. Funnene tilsier også at forberedelser om den kulturen man møter er noe som er blitt prioritert i mindre grad enn det informantene selv har sett behovet for. Som

respondent nr. 2 så pent sa så bruker vi for lite tid og ressurser på kulturforståelse, og derfor forstår vi ofte ikke hvor lite vi forstår.

Forskningsspørsmål 2 tar for seg hvordan kulturforståelse påvirker lederskapet til respondentene under deployering til Afghanistan. Som militær leder i internasjonale operasjoner handler det ofte om å skape tillit og gjensidig respekt som kan gjøres i kraft av den du er, eller det du gjør. Kjerneverdier respekt, ansvar og mot virker å være viktige faktorer som ligger til grunn når avgjørelser skal fattes. Som militær leder må du opptre respektfullt da andre menneskers opplevelse av deg kan formes gjennom dine handlinger og væremåte. Respondentene trekker frem at kulturforståelse vil ha varierende relevans etter hvilke oppdrag man skal løse og at kulturforståelse er best lært gjennom egen empiri fra operasjonene ettersom at de kulturelle forskjellene er mange. De norske soldatene ser stor effekt av å tilpasse seg en del av den afghanske kulturen og at dette igjen gjenspeiler seg i samarbeidet seg imellom. Dette bidrar til gjensidig respekt mellom styrkene og kan virke avgjørende inn for oppdragsløsningen og deg som militær leder.

I Forskningsspørsmål 3 ser vi på de største kulturelle utfordringene respondentene møtte på under deployering til Afghanistan. Forsvaret sin oppgave å sørge for at soldatene har den kulturforståelsen som trengs for å løse de oppdragene som kreves med minst mulig risiko for mistolkninger, konfrontasjoner og konflikter som i ytterste konsekvens kan føre til tap av egne liv. Afghansk lederstil kan by på maktsyke autoriteter som kan fremstå voldelige overfor sine undergitte for å statuere et eksempel. Mangel på samarbeid med de lokale sivile hvor lokalbefolkningen kan ha en negativ holdning til fremmede styrkers tilstedeværelse. Sivilbefolkningen er med i en dragkamp mellom vestlige militære styrker og afghanske opprørere. I Afghanistan er kvinner undertrykte og ikke like mye verdt som menn. Dette står stikk i strid med norske verdier og kan være vanskelig å respektere. Afghanere kan opptre som sleipe og lure deg for egen økonomisk vinning hvor salg av våpen, ammunisjon og drivstoff blir gjort til Taliban og andre lokale opprørere. Et siste interessant funn er det at de største kulturelle problemene man møter i et fremmed krigsherjet land kan ligge internt hos norske styrker hvor det i Mes virker å være direkte mangel på en enhetlig kulturell tilnærming til oppdraget som skal løses.

## 5.2 Konklusjon

*«Hvordan kan kulturforståelse påvirke deg som militær leder i en internasjonal operasjon?»*

For å svare på problemstillingen kan vi konkludere med at det er flere faktorer innenfor kulturforståelse som vil påvirke lederskapet ditt i en internasjonal operasjon. Et av de viktigste funnene omhandler forberedelser om den kulturen man møter i en internasjonal operasjon, eller rettere sagt manglende fokus på forberedelser. Det kommer frem at forberedelser vedrørende kulturforståelse var alt for varierende enn det informantene selv ønsket og anbefalte. Det kommer også frem at kulturforståelse vil ha varierende relevans for de ulike oppdragene som skal utføres. Dersom oppdragene går ut på å samhandle med afghanske soldater eller afghansk sivilbefolkning, vil kulturforståelse være en viktig del av oppdragsløsningen ettersom det er ulike normer, verdier, tankesett og kulturelle utfordringer knyttet til det å lede i internasjonale operasjoner. Forsvarets kjerneverdier er noe som respondentene trekker frem som et fundamentalt tankesett når vanskelige avgjørelser som kan stride med egne verdier og handlingsmåter. Kulturforståelse har påvirket de norske holdningene til den afghanske kulturen og bidratt til å opparbeide seg den kunnskapen som er nødvendig for å løse oppdraget på en god måte, det er denne forståelsen som er avgjørende for å samarbeide med afghanske soldater, vinne sivilbefolkningens støtte samt det å løse oppdraget på en god måte.

## 6.0 Bibliografi

Bruun-Hanssen, H. (2015, 06 01). *Regelverk.forsvaret.no*. Hentet fra Forsvarets Verdigrunnlag: <https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=12928086>

Forsvarsdepartementet. (2014, 11 14). *Regjeringen.no*. Hentet fra Mål og oppgaver i forsvarssektoren: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/mal-og-oppgaver-i-forsvarssektoren/id2009096/>

Forsvarsdepartementet. (2015, 04 14). *Forsvarssektorens verdigrunnlag*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/militart-personell/innsikt/holdning-etikk-og-ledelse-hel/forsvarssektorens-verdigrunnlag/id2405941/>

- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Trykk Media AS.
- Heier, T. (2014). Hva er internasjonale operasjoner? I T. Heier, A. Kjølberg, & C. F. Rønnfeldt, *Norge i internasjonale operasjoner - militærmakt mellom idealer og realpolitikk* (ss. 21-33). Oslo: Universitetsforlaget.
- Holo, T., & Dehli Andreassen, M. (2010). *Kultur på ville veier: En gjennomgang av Forsvarets satsing på kulturforståelse*. Oslo: Nupi.
- Johansen, E. (2012). *Brødre i blodet*. Oslo: Kagge.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Semundseth, R. (2020). *Kulturkoden*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Vikan, C. (2017, 05 12). Etikk i praksis. *Soldiers and 'respect' in complex conflicts: An Afghan case*, ss. 1-19. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.5324/eip.v12i1.2258>
- Wilhelmsson, P. (2014). Kulturforståelse i internasjonale operasjoner. I A. Kjølberg, T. Heier, & C. Rønnfeldt, *Norge i internasjonale operasjoner* (ss. 211-222). Oslo: Universitetsforlaget.