



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Utfordringer i multinasjonale operasjoner

– Hvilke utfordringer opplever ledere i UNFICYP, og hvordan kan vi forstå disse utfordringene? –

av

Cathrine Caspari og Pernille Solheim

Levert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT

Antall ord: 14874

Innlevert: mars 2023

Publiseringsavtale

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.

Jeg (Vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/>
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 type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

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

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

Dato: 30/03/2023

Cathrine Caspari, signatur

Pernille Solheim, signatur

Godkjent for offentlig publisering

Forord

Denne oppgaven om utfordringer knyttet til ledelse i multinasjonale operasjoner er en del av bachelorgraden i militære studier med fordypning i ledelse og landmakt. Arbeidet med oppgaven har foregått i perioden oktober 2022 til mars 2023. Teamet for oppgaven ble valgt på bakgrunn av vår interesse for multinasjonalt samarbeid og nysgjerrighet omkring hvordan kulturelle ulikheter kan påvirke et slikt samarbeid.

Tusen takk til veileder Kjetil Enstad for god oppfølging og støtte i utarbeidelsen av prosjektet vårt, og for å ha vært tilgjengelig for spørsmål og sparring. Tusen takk til UNFICYP og det norske teamet som jobber der, herunder spesielt General Ingrid Gjerde og Kaptein Dorothea Bade, for å sette av tid til å ta oss imot på Kypros slik at vi fikk gjennomført intervjuer og lært om misjonen. Dette var helt sentralt for å få gjennomført prosjektet vårt, og bidro til mye nyttig kunnskap som vi tar med oss videre.

Oslo, Krigsskolen, 30-03-2023

Cathrine Caspari og Pernille Solheim

Sammendrag

Temaet i denne bacheloroppgaven er utfordringer knyttet til ledelse i multinasjonale operasjoner. Til enhver tid samarbeider ansatte fra det norske forsvaret med personell fra ulike nasjoner, enten gjennom FN eller NATO, på øvelse i andre land, eller med utenlandske styrker som er på rotasjon i Norge. Når personell med ulik kultur, språk og rutiner skal samarbeide antar vi at det vil medføre en rekke utfordringer. Vi har hatt fokus på ledere fra ulike nasjoner som samarbeider i UNFICYP og besvarer følgende problemstilling: *Hvilke utfordringer opplever ledere i UNFICYP, og hvordan kan vi forstå disse utfordringene?*

Metoden vi har benyttet oss av er en kvalitativ intervjustudie, med UNFICYP som case. Intervjuene ble gjennomført på Kypros, der vi både fikk lære mer om UNFICYP som misjon, men også fikk et innblikk i hvordan en arbeidsdag for de ulike respondentene kunne se ut og hvordan de samarbeidet med hverandre. Intervjuene viste at flere av respondentene opplevde de samme utfordringene, og i analysen kunne vi dermed se dem fra ulike perspektiver. Vi identifiserte to hovedutfordringer. Den første er at ledernes egen lederstil ikke alltid var virkningsfull i møte med andre kulturer. Dette kom til syne gjennom ulik ordreformidling, ulike beslutningsprosesser, ulike relasjoner mellom en overordnet og en underordnet, og ekstremt ulike kulturelle utgangspunkt. Den andre hovedutfordringen er knyttet til kommunikasjon, der lederne tidvis opplevde at de ble misforstått. Dette kom til syne gjennom ulike morsmål, ordlegging og toneleie, og ulike tilbakemeldingskulturer.

Vi identifiserte flere ulike faktorer som forårsaket disse utfordringene. I noen tilfeller kunne utfordringene forklares ved bruk av Hofstedes kulturelle dimensjoner: maktavstand, individualisme versus kollektivism, maskulinitet versus femininitet, og usikkerhetsunnvikelse. I andre tilfeller var det derimot faktorer som organisasjonskulturen i UNFICYP, personlighet, tidligere erfaringer og innflytelse fra medarbeidere som kunne forklare årsakene til utfordringene. Alternativt kunne begge forklaringsmodellene nyttes, og gi en mer nyansert forklaring.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Forkortelser	v
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Avgrensning.....	1
1.4 Oppgavens oppbygning	2
1.5 United Nations Force in Cyprus (UNFICYP).....	2
2 Teorigrunnlag	4
2.1 Hva er ledelse?.....	4
2.2 Hva er kultur?	4
2.3 Hva er organisasjonskultur?.....	5
2.4 Hva er interkulturell kommunikasjon?	6
2.5 Hofstedes teori om kulturelle dimensjoner	6
2.6 Kritikk av Hofstedes teori.....	10
3 Metode.....	12
3.1 Forskningsdesign	12
3.2 Intervjustudie	12
3.3 Valg av respondenter	12
3.4 Bearbeiding av dataene og analytisk tilnærming	13
3.5 Reliabilitet og validitet.....	14

3.6	Etiske vurderinger	17
4	Analyse og drøfting	18
4.1	UNFICYP: en sterk organisasjonskultur	18
4.2	Lederstil og samhandling	19
4.2.1	Intensjonsbasert ledelse og forståelse for oppdraget	19
4.2.2	Inkluderende lederskap	22
4.2.3	Å utfordre en overordnet	24
4.2.4	Særskilte kulturelle ulikheter	26
4.3	Interkulturell kommunikasjon	28
4.3.1	Språkbarriere	29
4.3.2	Ordlegging og toneleie	30
4.3.3	Tilbakemeldingskultur	31
4.4	Oppsummering	33
5	Konklusjon	36
	Referanser	39
	Vedlegg	1
	Vedlegg 1: Intervjuguide	1
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv	1

Forkortelser

FN: De Forente Nasjoner

NATO: North Atlantic Treaty Organisation

SRSO: Special Representative of the Secretary-General

UN: The United Nations

UNFICYP: United Nations Force in Cyprus

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Temaet for vår bacheloroppgave er utfordringer knyttet til ledelse i multinasjonale operasjoner. Som en del av både NATO og FN jobber flere norske forsvarsansatte i internasjonale staber rundt om i hele verden. I tillegg, ved væpnet angrep mot nasjonen er det norske Forsvaret helt avhengig av internasjonalt samarbeid og alliert støtte for å hevde vår suverenitet og forsvare våre grenser. Evnen til å samarbeide med andre nasjoner er med andre ord helt essensiell og noe vi mener alle forsvarsansatte bør beherske. Det er likevel ikke til å legge skjul på at internasjonalt samarbeid byr på en rekke utfordringer, da ulike kulturer, språk og rutiner skal fungere sammen på en hensiktsmessig måte. Med dette som grunnlag mener vi det både er interessant og viktig å utforske hvilke sentrale utfordringer man kan møte, både som offiser og spesialist, når man samarbeider med andre nasjoner.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av overnevnte har vi formulert følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer opplever ledere i UNFICYP, og hvordan kan vi forstå disse utfordringene?

Målet med prosjektet er først å identifisere noen av utfordringene lederne i UNFICYP opplever når de samarbeider på tvers av kulturer i en multinasjonal operasjon. Målet er ikke å identifisere løsninger på utfordringene eller plassere skyld. Videre, gjennom å analysere utfordringene i lys av teorier om kulturelle ulikheter og særegenhetene til UNFICYP ønsker vi å utforske mulige bakenforliggende årsaker til utfordringene og trekke lærdommer fra disse.

1.3 Avgrensning

I denne oppgaven tar vi kun for oss én multinasjonal operasjon, hvor vi har valgt å gjennomføre en intervjustudie. Hensikten er å få en dypere innsikt i utfordringene i én FN-operasjon, fremfor å undersøke flere operasjoner overfladisk. Dersom respondentene våre har gitt eksempler fra andre multinasjonale operasjoner har vi likevel valgt å inkludere disse synspunktene, da det viser refleksjon rundt eget lederskap og utfordringer.

Gjennom oppgaven vår søker vi å identifisere utfordringer innad i den militære komponenten i UNFICYP. Under intervjuene identifiserte vi en rekke utfordringer i samarbeidet mellom den militære-, sivile-, og politi-komponenten, men gitt omfangsbegrensningene har vi valgt å se bort fra disse. Der det er relevant vil vi likevel gi noen refleksjoner på hvordan de andre komponentene påvirker de utfordringene vi belyser.

1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2, teorigrunnlag, vil vi gå gjennom den teorien vi har lagt til grunn for studien vår, analysen og drøftingen. Her vil vi beskrive og definere sentrale begreper slik som ledelse, kultur, organisasjonskultur og interkulturell kommunikasjon. Videre vil vi beskrive Hofstede sin teori om kulturelle dimensjoner. Vi har valgt denne teorien fordi det gir et konkret måleverktøy vi kan benytte når vi analyserer og beskriver utfordringene respondentene opplever. Videre vil vi i kapittel 3, metode, presentere vårt prosjektdesign og argumentere for de metodiske valgene vi har gjort underveis i studien. I kapittel 4, analyse og drøfting, presenterer vi våre funn, sammenligner de ulike respondentenes perspektiver på opplevde utfordringer og forsøker å forstå noen av funnene våre i rammen av det teoretiske grunnlaget vi presenterte i kapittel 2. Avslutningsvis vil vi i kapittel 5 oppsummere funnene våre sett opp mot problemstillingen, samt presentere forslag for videre forskning.

1.5 United Nations Force in Cyprus (UNFICYP)

UNFICYP er en av de eldste FN-operasjonene. Den ble opprettet i 1964 som følge av en konflikt mellom gresk-kypriotere og tyrkisk-kypriotere. Oppdraget til FN-styrkene var å bringe situasjonen tilbake til normaltilstand og på sikt få til en fredsavtale mellom de to partene (UNFICYP, u.d.). I 1974 ble det etablert en de facto våpenhvile mellom de to partene i konflikten. Siden da har FN-styrkene hatt i oppdrag å overvåke våpenhvilen og buffersonen som strekker seg på tvers av øya og deler de to partene, samt gi humanitær hjelp til de som trenger det (UNFICYP, u.d.). Forsøk på å løse konflikten mellom de to partene og fremforhandle en varig fredsavtale har så langt ikke lyktes da de er grunnleggende uenig i om man skal søke en to-stats eller en-stats løsning. UNFICYP vil derfor trolig fortsette i de kommende årene (UNFICYP, u.d.).

Dagens situasjon på Kypros er relativt rolig sammenlignet med andre FN-operasjoner, og man forsøker hele tiden å normalisere livet til begge parter, også i buffersonen. Samtidig er det til enhver tid militært oppsyn med buffersonen fra begge partene. Til daglig opplever

FN-styrkene ulovlig utbygging av militære og sivile installasjoner i sonen, samt hendelser av menneskehandel, irregulær migrasjon og en sjelden gang fysiske trusler i form av ildgivning mot FN-styrkene (United Nations operation in Cyprus : Report of the Secretary-General, 2023). Dessuten er UNFICYP en ekstremt politisk sensitiv operasjon der selv de minste ting som skjer «på bakken» kan gi ringvirkninger på politisk nivå (Gjerde, I., personlig kommunikasjon, 08.03.23).

UNFICYP består av fire ulike komponenter som til daglig jobber tett sammen: en militærkomponent, en sivilkomponent, en FN-politikomponent og en administrasjonskomponent. Samtlige sitter representert på UNFICYP sitt hovedkvarter i Nikosia (UNFICYP, u.d.). Den militære delen av hovedkvarteret består av offiserer og spesialister fra 15 ulike nasjoner som til daglig har ansvar for å lede og planlegge operasjoner for de militære styrkene på øya, i samråd med de tre andre komponentene. De ledes av en styrkesjef, og består i tillegg av en stabssjef og tre seksjonssjefer med hver sine team (Gjerde, I., personlig kommunikasjon, 08.03.23). I tillegg til den militære delen av hovedkvarteret har militærkomponenten en ingeniøravdeling, en styrkereserve, en militærpolitienhet og en styrkebeskyttelsesenhets enhet inne i hovedleiren. Utenfor hovedleiren er øya delt i tre sektorer, der militærstyrken i hver sektor primært består av én nasjon. De militære styrkene i sektorene har ansvar for sine respektive deler av buffersonen (Gjerde, I., personlig kommunikasjon, 08.03.23).

2 Teorigrunnlag

2.1 Hva er ledelse?

I denne oppgaven legger vi følgende definisjon på ledelse til grunn: ledelse er «[...] å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot felles mål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen» (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 162). Videre er ledelse en sosial prosess og «resultatet av ledelse avhenger av hvordan de [lederen] påvirker sine underordnede, og deres reaksjoner på denne påvirkningen» (Martinsen et al., 2019, s. 158). Ledelsesteorier er utformet i konteksten av en kultur. Kulturen er dermed en forutsetning for at teorien er gyldig og at lederatferden er virkningsfull (Strand, 2007, s. 216). Påvirkningen lederen har på sine underordnede og deres reaksjon kan altså være kulturelt betinget. Kulturelle ulikheter kan således skape utfordringer når man anvender sin egen ledelsesteori i en annen kulturell kontekst (Strand, 2007, s. 216). Denne oppgaven omhandler militær ledelse. Vi velger derimot ikke å benytte dette begrepet, da vi mener ledelsesbegrepet slik det er beskrevet her er dekkende. Vi ønsker likevel å legge til at et viktig aspekt ved militært lederskap er at det må tilpasses hver enkelt situasjon (Olsen & Eid, 2018, s. 334).

2.2 Hva er kultur?

Kultur er relevant for vår oppgave, ettersom vi antar at kulturelle ulikheter er grunnlaget for mange av de utfordringene vi kommer til å identifisere. Kultur er et komplekst begrep som blir brukt i mange ulike sammenhenger uten at man alltid er enig om hva som legges i det. Hofstede definerer kultur som «the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others» (Hofstede et al., 2010, s. 6). Denne *mentale programmeringen* vil si de tankemønstre, følelser og mulige handlemåter individene har lært seg. Kilden til den mentale programmeringen ligger i det sosiale miljøet man har vokst opp i, og de erfaringene man har gjort seg derfra (Hofstede et al., 2010, s. 5). Strand utdyper videre betydningen av individer sin nasjonalitet:

Det er *som nasjonssamfunnsmedlemmer* at folk gjør sine mest generelle og omfattende erfaringer og i lengst tid er under påvirkning. [...] individene blir sosialisert til de dominerende måtene å tenke på innenfor en nasjon, til verdiene som gir retning for atferd og grunnlag for bedømmelser. (Strand, 2007, s. 217)

Kultur er noe menneskeskapt. Det er noe man lærer, ikke noe man er født med. Videre så skiller det seg fra individers personlighet som er et unikt sett med karaktertrekk grunnlagt på både erfaring og medfødte gener (Hofstede et al., 2010, s. 6; Dahl, 2001, s. 56).

Kulturen man er en del av gir de grunnleggende forutsetningene for å forstå andre mennesker og deres atferd, ulike hendelser, symboluttrykk, og kommunikasjon. Kulturen gir også klare normer for hva som er akseptert og høflig (Strand, 2007, ss. 217-218). Møter med mennesker fra andre kulturer kan skape uventede utfordringer og forvirring når man oppdager at man ikke har de samme grunnforutsetningene for å forstå hverandre. Man har ulik forståelse av verden og menneskene rundt seg, man legger ulik betydning i ord, og tenker på ulike måter (Strand, 2007, s. 216).

I beskrivelsen over defineres kultur som noe statisk, en slags ting som er skarpt avgrenset og som bygger på fortiden. Dette kan derimot sies å være en forenkling. Kulturer er til enhver tid under innflytelse av andre kulturer og vil alltid være i endring, noe som gjør det vanskelig å definere kultur som noe statisk og avgrenset (Dahl, 2001, s. 57). Dette står i sterk kontrast med Hofstede sin definisjon, ettersom en *programmering* ikke uten videre kan endre seg. Man antar likevel at i enhver kultur så ligger det en slags «kjerne» som kommer til uttrykk gjennom språk, kunnskaper, ferdigheter, holdning og atferd, og hvilken mening vi tillegger dette (Geertz, henvist i Dahl, 2001, s. 58). Man kan omtale kultur som et *mønster av mening*. Her får man frem nettopp det at kultur er noe flere har til felles. Individer sine tanker og følelser trenger derimot ikke alltid å følge disse mønstrene, slik at kultur vil også alltid ha en subjektiv dimensjon (Dahl, 2001, s. 59).

2.3 Hva er organisasjonskultur?

På samme måte som samfunn og nasjoner har sin egen kultur, vil også en organisasjon kunne danne sin kultur, en *organisasjonskultur*. Bang definerer organisasjonskultur som «de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2013, s. 327). Definisjonen samsvarer i stor grad med beskrivelsene av begrepet kultur. Forskjellen ligger i at en organisasjonskultur ikke nødvendigvis trenger å samsvare med den nasjonale kulturen i landet, eller den sosiale kulturen de ulike medarbeiderne har vokst opp i. Når nye ansatte kommer inn i organisasjonen, enten som en medarbeider eller i en lederrolle, vil dette kunne være med å endre kulturen ved at de bringer inn elementer fra egen kultur. I

noen tilfeller vil derimot organisasjonskulturen være såpass sterk og etablert at den nytilsatte ikke vil kunne påvirke den i noen stor grad, men heller bli integrert i den allerede eksisterende kulturen (Bang, 2013, s. 327). UNFICYP vil trolig ha sin egen organisasjonskultur. Denne organisasjonskulturen kan påvirke våre funn ved at det ikke bare er de nasjonale kulturelle forskjellene som påvirker utfordringene vi identifiserer.

2.4 Hva er interkulturell kommunikasjon?

Kultur og kommunikasjon går hånd i hånd, ettersom det er gjennom kommunikasjon og sosial samhandling at kultur skapes, opprettholdes og endres (Dahl, 2001, s. 61). Interkulturell kommunikasjon defineres som «kommunikasjon mellom aktører med ulik kulturell bakgrunn» (Dahl, 2001, s. 62). Øyvind Dahl presenterer kulturfiltermodellen, som vi mener eksemplifiserer godt hvordan kommunikasjon på tvers av kulturer foregår. Modellen legger til grunn at både sender og mottaker har hver sine kulturfilter som kommunikasjonen passerer gjennom. Disse kulturelle filtrene er preget av tidligere erfaringer og forventninger, vil påvirke hvordan man kommuniserer selv, og hvordan man tolker det motparten kommuniserer (Dahl, 2001, s. 66). En avsender ønsker å kommunisere noe med en intendert mening. På vei «ut» passerer meldingen gjennom avsenderen sitt kulturfilter som former språket, uttrykksmåten, tankegangen og presentasjonen. Meldingen uttrykkes ofte verbalt, men vil også tillegges et kroppsspråk, altså nonverbal kommunikasjon. Når meldingen treffer mottakeren, vil den tolkes og oppfattes gjennom mottakerens eget kulturfilter. Hvilken mening mottakeren tillegger meldingen påvirkes av vedkommende sin egen kulturelle referanseramme (Dahl, 2001, ss. 66-67). Til tross for at både avsender og mottaker tror at de har forstått hverandre, kan det vise seg at de to har tilskrevet meldingen to helt forskjellige betydninger. På veien fra avsenderens intenderte mening, til mottakerens mottatte mening, kan noe ha gått tapt, eller noe kan ha blitt lagt til (Dahl, 2001, s. 68). Dette kan skape misforståelser som ytterligere kompliserer samarbeidet mellom ulike kulturer og resulterer i utfordringer.

2.5 Hofstedes teori om kulturelle dimensjoner

Hver enkelt kultur har sine særtrekk, og de er komplekse og vanskelige å fange opp i bare ord. Der det ikke er mulig å gi slike omfattende beskrivelser, må man forsøke å finne mer overordnede karakteristikk og klynger av egenskaper som man kan benytte for å beskrive, måle, og sammenligne kulturer (Strand, 2007, s. 222). Geert Hofstede har gjort et slikt forsøk. I sin analyse av over 100 000 ansatte fordelt på mer enn 50 land i det multinasjonale

selskapet IBM, oppdaget han fire kulturelle dimensjoner. Disse dimensjonene representerer et aspekt ved en kultur som kan måles relativt til andre kulturer. Dimensjonene er: maktavstand, individualisme versus kollektivism, maskulinitet versus femininitet, og usikkerhetsunnvikelse. Nasjonene Hofstede undersøkte fikk en skår på hver av dimensjonene. Skåren sier noe om hvilke teoretiske forventninger man kan ha til atferdsmønster hos de som kommer fra den gitte nasjonen (Hofstede et al., 2010, ss. 30-31). Det er viktig å huske her at Hofstede gjennom sin teori har konstruert idealtyper. «En idealtipe er en konstruksjon der typiske egenskaper ved et sosialt fenomen trekkes frem» (Skirbekk & Tjora, 2023). Disse samsvarer ikke nødvendigvis med de individene man møter i den virkelige verden, men vi kan observere aspekter ved dem i ulike fenomener (Hofstede et al., 2010, s. 31). I denne oppgaven bruker vi blant annet disse fire dimensjonene når vi utforsker og analyserer utfordringer ledere opplever når de samarbeider i en multinasjonal operasjon. Vi benytter Hofstede sin teori kun som en målestokk som de utfordringene vi identifiserer kan forstås i lys av. Ved å bruke teorien hans på denne måten tar vi også høyde for noe av den kritikken som er mot teorien. Dette vil bli utdypet i metodekapittelet.

2.5.1 Maktavstand

Hofstede definerer maktavstand som: «I hvor stor grad de mindre mektige medlemmene av institusjoner og organisasjoner i et land forventer og aksepterer at makt er fordelt ulikt» (Hofstede et al., 2010, s. 61, fritt oversatt). Det finnes ulikheter i alle samfunn. Folk har ulik jobb, inntekt, familie og venner, og kommer fra ulike steder. Dette påvirker hva slags status og hvor mye påvirkningskraft den enkelte har (Hofstede et al., 2010, s. 54). I noen nasjoner er slike ulikheter akseptert, og de blir gjerne forsterket ved at en som har en god jobb, også har høy status, mye penger og påvirkningskraft. I andre nasjoner søkes ulikhetene å jevnes ut, ved at en som har makt, for eksempel en politiker, ikke tjener så mye penger. Dimensjonen maktavstand søker altså å forklare hvordan mennesker håndterer disse ulikhetene, og hvordan de foretrekker at samfunnet er organisert (Hofstede et al., 2010, s. 54).

Forskjeller i maktavstand er åpenbart relevant i forbindelse med studier om kulturforskjeller og ledelse, ettersom det handler om hvordan ulike kulturer forholder seg til autoriteter – altså lederen (Offermann & Hellmann, 1997). I land med lav maktavstand ser man at medarbeiderne i større grad ønsker og forventer en konsulterende lederstil av sine sjefer, hvor arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider er gjensidig avhengig. Det forventes at medarbeiderne inkluderes i beslutningsprosesser som omhandler deres arbeid og at de i

større grad kan henvende seg til og også motsi sjefen, som forventes å være tilgjengelig for sine medarbeidere (Hofstede et al., 2010, ss. 60-61; Offermann & Hellmann, 1997). I kulturer med høy maktavstand anser underordnede og overordnede hverandre som grunnleggende ulike. Slikt sett foretrekker man et hierarki, med en mer autokratisk og paternalistisk styringsform. Underordnede foretrekker en sjef som ikke konsulterer en, da de er redd for å være uenige med vedkommende (Hofstede et al., 2010, s. 73; Offermann & Hellmann, 1997). Medarbeiderne har også et større behov for tildelte og spesifiserte oppgaver og har en høyere grad av disiplin i arbeidsforholdet med sine ledere (Hofstede et al., 2010, s. 73)

2.5.2 Individualisme versus kollektivism

I individualistiske kulturer er det individet som står i sentrum. Man definerer seg selv som et «jeg», som skiller seg fra andre «jeg'er» ut fra deres individuelle karaktertrekk, ikke ut fra hvilken gruppe de tilhører (Hofstede et al., 2010, ss. 90-91). I kollektivistiske kulturer definerer individer seg som del av en gruppe, enten familie, venner, kollegaer, eller lignende. Denne gruppen er hovedkilden til ens identitet og beskyttelse, i bytte mot lojalitet (Hofstede et al., 2010, ss. 119-123). I kollektivistiske kulturer er egne interesser uinteressante. Man er en del av en gruppe, og skal alltid jobbe for gruppens beste. Sånn sett er det også helt naturlig å behandle folk forskjellig, ens egen gruppe skal alltid behandles bedre enn mennesker fra andre grupper (Hofstede et al., 2010, ss. 119-123).

Ledere fra individualistiske kulturer vil gjerne forvente og tillate mer initiativ fra underordnede, og det er akseptert at de underordnede bidrar med sine meninger. Ettersom idealet er å være et godt individ, vil også innsats og prestasjon fra den enkelte belønnes gjennom bonuser, insentiver og forfremmelse. Slikt sett er individuelt arbeid mer utbredt enn gruppearbeid. Samtidig vil det i en kultur med sterk individualisme være naturlig at den sterke lederen får mandatet til å lede (Offermann & Hellmann, 1997; Strand, 2007, ss. 224, 231-232). Tilbakemeldinger til ansatte i en individualistisk kultur gis gjerne direkte på en medarbeidersamtale. I en kollektivistisk kultur vil dette være helt uaktuelt, da det vil kunne føre til at mottakeren «taper ansikt» (Hofstede et al., 2010, s. 122). Videre vil ledere fra kollektivistiske kulturer ha et større fokus på team-building og gruppeprestasjoner. Insentiver og bonuser gis gjerne til gruppen som helhet.

2.5.3 Maskulinitet versus femininitet

Maskulinitet versus femininitet beskriver i hvilken grad sosiale kjønnsnormer preger et samfunn. Et maskulint samfunn er når de mannlige og de kvinnelige kjønnsrollene er markant adskilt. Det forventes at menn er selvsikre, strenge og søker materiell suksess, mens kvinner på sin side er mer tilbaketrukket, omsorgsfulle og søker etter livskvalitet. Et feminint samfunn er når både menn og kvinner tenderer mot de kvinnelige normene, og rollene i stor grad overlapper (Hofstede et al., 2010, s. 140). I utgangspunktet refererer ikke begrepene maskulinitet og femininitet til kvinner og menn, men i Hofstedes forskning fremkom det likevel at det var en sammenheng mellom maskulinitet og menn, og femininitet og kvinner (Hofstede et al., 2010, s. 150).

I feminine kulturer kan ledere karakteriseres som «myke». Dette vil si at deres makt og posisjon tones ned, og de leder mer på intuisjon og konsensus (Strand, 2007, s. 226). Slikt sett oppfattes de gjerne som mer tause og forsiktige, de er mer opptatte av å ta hensyn enn å vise dominans og konflikter løses gjennom kompromiss og forhandlinger (Hofstede et al., 2010, ss. 164-170; Strand, 2007, ss. 231-232). I maskuline kulturer vil lederen oppfattes mer «hard». Lederen er forventet å peke på svakhetene i organisasjonen, og tørre å ta de upopulære beslutningene som kreves (Hofstede et al., 2010, ss. 164-170). I svært maskuline kulturer, gjerne kombinert med høy grad av individualisme, kan lederen fremstå som brautende, selvhevdende og aggressiv ovenfor en som kommer fra en mer feminin kultur. Konflikter løses gjennom en god krangel, der den sterkeste vinner (Hofstede et al., 2010, ss. 164-170; Strand, 2007, ss. 231-232).

2.5.4 Usikkerhetsunnvikelse

Usikkerhetsunnvikelsesdimensjonen handler om i hvor stor grad medlemmer av en kultur føler seg truet av tvetydige eller usikre situasjoner (Hofstede et al., 2010, s. 191). Dimensjonen kommer til uttrykk gjennom hvor mye stress den enkelte føler på og dermed behovet for forutsigbarhet, formelle og uformelle regler, tydelige retningslinjer og oppdragsformuleringer, tydelig avklarte kommandoforhold og forventningene til hvor mye hjelp og støtte man skal kunne få av sjefen sin (Hofstede et al., 2010, ss. 208-213). Nasjoner som skårer høyt på usikkerhetsunnvikelse tåler ikke mye usikkerhet og har dermed et større informasjonsbehov (Hofstede et al., 2010, ss. 192-195).

Gitt det sterke teoretiske forholdet mellom oppfattelsen av usikkerhet og tvetydighet, og aspekter ved beslutningstaking, er det med stor sannsynlighet en sammenheng mellom usikkerhetsunnvikelsesdimensjonen og lederatferd (Offermann & Hellmann, 1997). Slikt

sett vil ledere fra kulturer med høy grad av usikkerhetsunnvikelse i større grad finne arbeidsmetoder som gjør at de har kontroll på hva deres underordnede gjør. Dette gjør at lederne vil kunne oppfattes som mer kontrollerende, mindre delegerende, og mindre tilnærmelige for sine underordnede (Offermann & Hellmann, 1997). Ledere fra kulturer med lav usikkerhetsunnvikelse vil på sin side ha mindre behov for kontroll i organisasjonen og sannsynligvis være mer delegerende, tillate ulike arbeidsmetoder, og være mer tolerante overfor endring (Offermann & Hellmann, 1997).

2.6 Kritikk av Hofstedes teori

Til tross for at Hofstede sin teori stadig dukker opp og blir referert til, så er det en mengde kritikk mot studien og funnene hans som vi må være bevisste når vi benytter hans teori (Kirkman et al., 2006). Fordelen ved teorien han legger frem er at den er lettfattelig og enkel å benytte når man sammenligner ulike kulturer, men det er også denne enkelheten som er kilden til mye av kritikken. Først og fremst fremstilles nasjonale kulturer som homogene i teorien til Hofstede. Dette er vanskelig å forsvare med tanke på at en nasjon ofte inneholder en rekke ulike etniske grupper, som trolig vil ha sine egne kulturer (UKEssays, 2021). Resultatene, indeks-skåren, som er gitt hvert enkelt land er basert på et gjennomsnitt og tar derfor ikke høyde for de variasjonene som finnes innad i landet. To land som skårer likt på en dimensjon kan i virkeligheten ha svært ulike variasjoner innad i befolkningen, og man kan derfor ikke uten videre sammenligne to nasjoner kun basert på deres index-skår (Kirkman et al., 2006, s. 286).

Det er heller ikke gitt at skillet mellom ulike kulturer samsvarer med landegrensene slik Hofstede fremstiller det (McSweeney, 2002, henvist i UKEssays, 2021). Noen påpeker at den inndelingen i nasjoner som er gjort kanskje kunne fungert dersom man studerte fullstendig isolerte folkegrupper, men slik er det ikke. I den globaliserte verden vi lever i vil ulike kulturer påvirke hverandre når man samhandler på tvers av dem (UKEssays, 2021). Tett knyttet til dette kritiseres også Hofstede for å ikke ta inn over seg og fange opp kulturers evne til å endre seg og formes over tid. Som nevnt i kapittel 2.2 er kulturer dynamiske, mens Hofstede fremstiller dem som statiske (UKEssays, 2021). Selv om Hofstede hadde greid å på et gitt tidspunkt forstå kulturen i en nasjon, så vil den likevel ikke være heterogen i det landet, som nevnt over (Kirkman et al., 2006, s. 286; Sivakumar & Nakata, 2001, s. 557). Dette gjør også at man kan stille spørsmålsteget ved hvorvidt teorien hans fortsatt er gyldig i dag. Dataene er nær 40 år gammel, og vi kan ikke se bort

fra at kulturene har endret seg siden den gang, og at en eventuell ny undersøkelse kunne gitt andre svar enn de vi baserer vår drøfting på (UKEssays, 2021). Videre, så er kultur et svært komplekst begrep. Mange kritiserer dermed Hofstede når han forenkler kultur til kun fire dimensjoner. De mener at disse er for enkle for å fange opp mangfoldet i kulturene (Sivakumar & Nakata, 2001, s. 557).

Det er også en rekke metodiske svakheter ved studien til Hofstede. Vi vil ikke gå nærmere inn på alle, men presenterer den vi mener er viktigst for vår oppgave her. Hofstede kritiseres for å generalisere funnene sine til å gjelde hele nasjoner. Utvalget hans er kun ansatte ved det multinasjonale selskapet IBM. Noen stiller dermed spørsmålsteget ved hvorvidt dette utvalget gir nok dybde til å beskrive en hel nasjons kultur (Sondergaard, 1994 og McSweeney, 2002, referert i UKEssays, 2021). Utvalget inkluderer kun en spesifikk gruppe mennesker med det samme yrket og trolig fra den samme økonomiske klassen. De jobber også i den samme organisasjonen, noe som vil si at organisasjonskulturen kan ha hatt en påvirkning (William, 2002, referert i UKEssays, 2021; Sivakumar & Nakata, 2001, s. 557).

Vi har valgt å benytte teorien til Hofstede, til tross for den kritikken som foreligger. Vi bruker den derimot kun som en målestokk for å sammenligne idealtypene i de kulturene vi undersøker, med atferdstrekkene vi ser hos respondentene. Dette er for å se om teorien kan gi en potensiell årsaksforklaring for utfordringene. Videre vil vi nyansere teorien til Hofstede ved å se på utfordringene i lys av den konteksten de er en del av, altså UNFICYP, og se om det kan gi andre forklaringer på hvorfor utfordringene oppstår.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

For å besvare problemstillingen vår har vi valgt et kvalitativt forskningsdesign. Gjennom en kvalitativ studie ønsker vi å utvikle en dypere forståelse av et sosialt fenomen, utfordringer i multinasjonale operasjoner, på bakgrunn av den kontakten og den informasjonen vi får av å intervjuere ledere som jobber i en slik operasjon (Thagaard, 2018, s. 11). Videre har vi valgt å gjennomføre en casestudie, altså vi søker å besvare problemstillingen vår gjennom å undersøke et eksempel på en multinasjonal operasjon (Skilbrei, 2019, s. 78). I vårt tilfelle har vi valgt FN-misjonen UNFICYP som case. Årsaken til at vi har valgt en FN-misjon er at de er multinasjonale i sin natur. Misjonene består av mennesker fra mange ulike nasjoner og kulturer, satt sammen til å jobbe i en felles stab. De er helt avhengige av å samarbeide på tvers av kulturer, noe som gir oss en unik mulighet til å identifisere utfordringer som kan oppstå på bakgrunn av kulturelle ulikheter. Videre har vi valgt UNFICYP fordi den er tilgjengelig for oss grunnet bekjente som arbeider der.

3.2 Intervjustudie

I denne studien har vi benyttet oss av individuelle intervjuer for å samle inn data. Gjennom intervjuene har vi fått innblikk i respondentenes egne opplevelser og tolkninger av samhandlingen mellom dem selv og deres kollegaer, og deres refleksjoner omkring hvilke utfordringer de har opplevd (Thagaard, 2018, ss. 89-90). Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, der alle tok utgangspunkt i intervjuguiden vi selv hadde utarbeidet (Vedlegg 1) (Thagaard, 2018, s. 91). Intervjuguiden var tredelt og omhandlet (1) hvilke lederegenskaper anser respondenten som viktigst, (2) spørsmål som søkte å bekrefte eller avkrefte de teoretiske forventningene vi hadde til respondentenes lederstiler og (3) opplevde utfordringer knyttet til ledelse.

3.3 Valg av respondenter

Vi gjorde et strategisk utvalg, og valgte dermed å intervjuere fem militære ledere på ulike nivåer i hovedkvarteret (Thagaard, 2018, s. 54). Respondentene kommer fra fem ulike nasjoner og inngår i den samme kommandolinjen. Dette vil si at hver respondent både blir ledet av en annen nasjon, og selv leder flere ulike nasjoner. Etter å ha intervjuet disse fem

identifiserte vi at det hadde vært en fordel å intervju noen som faktisk arbeidet ute med soldatene og kunne gi oss perspektiver på ledelsesutfordringer på et lavere nivå. Vi valgte derfor å intervju to ledere til, som ikke jobbet i hovedkvarteret, men som likevel inngår i den samme kommandolinjen. Totalt gjennomførte vi syv intervjuer med seks ulike nasjoner.

3.4 Bearbeiding av dataene og analytisk tilnærming

Under intervjuene har vi benyttet dikteringsfunksjonen i Word samt skriftlige notater, noe som resulterte i 65 sider med tekst. På grunn av det store omfanget av materiale har vi valgt å ikke presentere alle dataene i et eget kapittel, både fordi vi ser det som lite hensiktsmessig, og fordi vi ikke mener det gir oppgaven noe ekstra.

Vi har benyttet oss av koder og kategorier for å få oversikt over alle dataene (Thagaard, 2018, s. 153). Innledningsvis fargekodet vi hvert intervju ut fra tre hovedtemaer: (1) viktigste lederegenskaper, (2) opplevde utfordringer og (3) annen interessant data. For å få oversikt over utfordringene valgte vi å kode disse ut fra temaene de omhandlet. Eksempler på kodene vi brukte er «hierarki», «intensjonsbasert ledelse» og «kommunikasjon». Underveis opplevde vi at utfordringene kunne passe innunder flere av kodene, og vi måtte ta en skjønnsmessig vurdering på hvor de passet best. Avslutningsvis kategoriserte vi kodene inn i tre hovedkategorier: (1) organisasjonskultur, (2) lederstil og samhandling og (3) kommunikasjon.

For å analysere dataene har vi gjennomført en kontekstanalyse. Det vil si at vi analyserer dataene i den sammenhengen de er en del av. Målet er å få en helhetlig forståelse av de utfordringene respondentene opplever ved å sammenligne data om de samme temaene fra flere respondenter (Thagaard, 2018, s. 151). Innledningsvis sammenlignet vi de ulike respondentenes syn på den ideelle lederen for å få oversikt over grunnleggende likheter og forskjeller. Videre sammenlignet vi de ulike respondentenes syn på utfordringene. Da satt vi igjen med et helhetlig bilde av utfordringene sett fra de ulike respondentenes ståsteder og deres respektive kulturelle bakgrunn. Vi fikk altså sett noen av utfordringene fra flere sider, både fra lederen og den underordnede i den gitte situasjonen/utfordringen.

Avslutningsvis sammenlignet vi våre funn med Hofstede sin teori og de idealtypene han presenterer ved å se på hvordan de ulike nasjonene skårer på de kulturelle dimensjonene. I deler av vår analyse har vi altså brukt Hofstedes sine kvantitative data som grunnlag for en kvalitativ analyse. Hofstedes idealtyper, med de karaktertrekkene som beskrives, samsvarer

derimot ikke nødvendigvis med individer vi møter i virkeligheten, ettersom de ikke tar høyde for enkeltpersoners personlighetstrekk (Kirkman et al., 2006; Hofstede et al., 2010, s. 32). Ettersom vi har studert uttalelsene og refleksjonene til enkeltindivider kan det dermed være en svakhet å benytte hans teori når vi analyserer utfordringene, og vi har derfor vært selektive med hvordan vi bruker den. Vi benyttet Hofstedes kulturelle dimensjoner som en målestokk for å sammenligne idealtypene i de kulturene vi undersøkte, med atferdstrekkene vi ser hos respondentene i vår studie. En slik bruk av idealtyper kan være nyttig når man undersøker mer komplekse sosiale fenomener fordi de gir et oversiktlig sammenligningsgrunnlag med klart definerte trekk (Weber, henvist i Lindbekk, 2009). Vi kunne da se om teorien han presenterer ga en potensiell årsaksforklaring til de utfordringene vi identifiserte. Målet vårt med dette er ikke å bekrefte eller avkrefte hans teori gjennom å vise til eksempler fra enkeltindivider, men der vi ser tydelig samsvar eller motsetninger mellom teorien og våre funn mener vi dette er interessant å belyse. Gitt de svakhetene og den kritikken som er mot Hofstede sin studie, ønsket vi også å nyansere de årsaksforklaringene teorien hans kunne gi med andre faktorer vi mener kan virke inn på utfordringene lederne opplever. Vi forsøkte derfor å se utfordringene i lys av den konteksten de er i, UNFICY, for å se om det kunne gi andre forklaringer på hvorfor utfordringene oppstod.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er krav til undersøkelsen vår som sier noe om innhenting og behandlingen av dataene har blitt gjort på en god måte (Thagaard, 2018, s. 187). Hensikten her er å rette et kritisk blikk mot egen metode for innsamling av data og kvaliteten på disse dataene.

3.5.1 Reliabilitet:

Reliabilitet sier noe om hvorvidt dataene er hentet inn på en pålitelig måte, og om leseren kan stole på konklusjonene vi har trukket (Skilbrei, 2019, ss. 87-88). Alle intervjuene er gjennomført på engelsk, noe som er andrespråket til de fleste. Dette kan ha ført til misforståelser ved at respondentene ikke har greid å formulere seg slik de ønsker eller at vi oppfatter begreper på ulike måter. For å unngå dette problemet benyttet vi ofte spørsmålsformuleringen «if I understand you correctly, you are saying that ...»

Vi kjente ikke respondentene på forhånd, og det er derfor vanskelig å vite om de var åpne og ærlige i svarene sine. For noen kan temaet være sensitivt, og deres kultur eller

personlighet kan gjøre at de synes det er vanskelig å snakke om utfordringer de opplever. Det at alt ble skrevet ned, og at vi har samme nasjonalitet som styrkesjefen i UNFICYP, kan også ha farget svarene fra respondentene. Samtidig opplevde vi respondentene som relativt avslappet. Vi tror det er positivt at vi også gikk i uniform, noe som ga oss en felles tilhørighet og begrepsapparat, samt at intervjuene foregikk ansikt til ansikt i deres kjente miljø på Kypros. Dette kan ha vært med på å bryte ned noen av barrierene og bygge tillit mellom oss og respondentene.

3.5.2 Validitet:

Prosjektets validitet handler om at de dataene vi har samlet inn er relevant for den målsettingen prosjektet har, og gyldigheten av de tolkningene vi har gjort (Skilbrei, 2019, s. 88; Thagaard, 2018, s. 189). Vi skiller videre mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet

Intern validitet sier noe om vi har riktig grunnlag i dataene for å trekke de konklusjonene vi gjør (Skilbrei, 2019, s. 88). Vi mener at utvalget teller svært positivt for den interne validiteten. Vi intervjuet flere ledere fra samme kommandolinje, noe som gjør at vi kan identifisere utfordringer som oppleves av flere respondenter. I tillegg gjør det at vi kan belyse utfordringene fra flere sider og dermed få et mer nøytralt syn på de utfordringene som går igjen.

Videre må vi se på intervjuguiden for å vurdere den interne validiteten. Intervjuguiden er som tidligere nevnt tredelt, og her er det spesielt del to og tre som er relevant. Del to er basert på teorigrunnlaget vårt. Her får vi en viss oversikt over i hvor stor grad respondentene gjenspeiler de idealtypene Hofstede beskriver. Del tre består av åpne spørsmål om ledelsesutfordringer som gir respondenten mulighet til å reflektere selv og dele de utfordringene vedkommende opplever som mest trykkende. Vi kan likevel ikke se bort fra at spørsmålene i del to har påvirket svarene vi fikk på spørsmålene i del tre, ettersom de automatisk vil starte noen tankeprosesser hos respondentene. Spørsmålene reflekterer også til en viss grad de forventningene vi hadde til utfordringer, noe som kan legge føringer og styre svarene respondentene gir.

Vi kan ikke utelukke at vår egen kultur og bakgrunn har innvirket på de konklusjonene vi har trukket underveis i analysen vår (Thagaard, 2018, s. 189). Vi har vår egen kulturelle fortolkningsramme som vi benytter når vi snakker med respondentene og analyserer dataene,

som vi umulig kan legge fra oss (Ruud, 2009, s. 8). Gjennom Krigsskolen er vi formet til å se på ledelse på en viss måte. Vi bærer derfor trolig med oss fordommer og meninger om andre former for ledelse. For å forsøke å unngå denne feilkilden har vi beholdt originalformuleringene til respondentene så lenge som mulig, og skrevet om det de sier først når vi produserte oppgaveteksten. Vi forsøker også å bruke mest mulig direkte sitater, slik at deres opprinnelige formulering ivaretas. Videre skiller vi i kapittel 4 tydelig mellom hva respondentene har sagt, og hva som er vår tolkning. Vi gjengir eksempler respondentene har gitt, og skiller disse fra den meningen vi tillegger eksemplene. I tillegg søker vi der det er mulig å belyse alle utfordringene fra mer enn en respondent. Slik kan leseren ha muligheten til å skille mellom respondentenes utsagn og våre tolkninger.

Mot slutten av analysen vår sammenlignet vi Hofstede sin teori om kulturelle dimensjoner med våre funn, men vi kan ikke utelukke at hans teori har påvirket analysen og tolkningen vår på et tidligere stadium. Teorien har påvirket hvordan vi skrev intervjuguiden, noe som igjen vil påvirke svarene vi får fra respondentene, altså dataene vi baserer analysen og drøftingen på. Videre kan det ha påvirket hvordan vi leser og forstår utfordringene, som kan føre til at vi i større grad leter etter ytterpunkter og funn som samsvarer med teorien. Det kan også ha påvirket hvilke utfordringer vi mener er viktigst og dermed vier størst plass i drøftingen, og at vi i mindre grad ser andre årsaker til utfordringene enn de som er gitt i teorien. For å unngå at teorien legger for store føringer på analysen vår har vi fullført sammenligningen av utfordringene, før vi begynte å se på hvilke nasjoner som uttrykte hva og hvordan de skårer på Hofstede sine kulturelle dimensjoner. Dette unngår ikke problemet i sin helhet, men kan ha bidratt til å avbøte det.

Ekstern validitet

Prosjektets eksterne validitet sier noe om kunnskapen som skapes gjennom prosjektet er gyldig i andre sammenhenger (Skilbrei, 2019, s. 88). Vi har valgt en metode der vi har få respondenter, som besvarer spørsmålene i konteksten av jobben sin i UNFICYP. Det er også et utvalg av nasjoner/kulturer, der respondentenes personlighet i stor grad vil kunne virke inn på opplevde utfordringer. Således undersøker vi én enkelt situasjon med unike mennesker og personligheter, noe som gjør det vanskelig å generalisere resultatene til andre sammenhenger og dermed svekker den eksterne validiteten. Likevel antar vi at en bedre og dypere forståelse av akkurat denne operasjonen gir viktige innsikter som kan nyttes i andre lignende operasjoner. Videre vil enhver nyansering av teorien til Hofstede ha relevans utenfor vår case.

3.6 Etiske vurderinger

Temaet for vårt prosjekt kan for noen være sensitivt og vanskelig å diskutere med fremmede. Noen av respondentene kan ha vært bekymret for at deres svar vil kunne påvirke dem negativt i etterkant. Under intervjuene var vi derfor tydelige på at målet ikke var å anklage noen eller å finne en løsning på utfordringene. Resultatene fra et intervju ville heller ikke brukes i de neste intervjuene. Videre forsikret vi respondentene om at informasjonen de ga oss kun ville leses av oss, at dataene ikke ble knyttet til navn, og at alt ville slettes etter studien er fullført.

For å sikre anonymiteten til deltakerne ble aldri navnene deres skrevet ned i tilknytning til svarene, kun nasjonalitet og stilling som vi trengte til vår analyse. I oppgaven har vi valgt å omtale respondentene som «Respondent 1-7». Vi anser det ikke som relevant for problemstillingen vår eller for leseren hvilken nasjon de ulike respondentene kommer fra. Der det er relevant vil vi derimot gi en indikasjon på hvor respondentenes nasjon skårer på de ulike kulturelle dimensjonene til Hofstede. Videre vil alle respondentene omtales som «han», uavhengig av kjønnet deres. Gjennom oppgaven omtaler vi i flere sammenhenger begrepet *sjef* eller *leder*. I denne beskrivelsen vil begrepet være relativt til kommandoforholdet mellom de personene i situasjonen vi beskriver.

Studien har fått godkjenning av UNFICYP ved SRSG og styrkesjefen. I forkant av intervjuene fikk alle respondentene et informasjonsskriv. Vi gikk igjennom den samme informasjonen før intervjuet startet for å forsikre oss om at de forstod informasjonen før de signerte samtykkeskjemaet. Dataene som er hentet inn kan ikke benyttes i andre studier og inneholder ingen sensitive personopplysninger. All innsamling er gjort i henhold til retningslinjene fra NSD og vil slettes etter endt prosjekt.

4 Analyse og drøfting

4.1 UNFICYP: en sterk organisasjonskultur

Som tidligere nevnt er UNFICYP en av FNs eldste fredsoperasjoner. Operasjonen har stått i snart 60 år, noe som har gitt den mange år til å etablere og forme seg som operasjon, og på mange måter en egen organisasjon (UNFICYP, u.d.). Gjennom vårt feltarbeid oppdaget vi raskt at UNFICYP har en egen og sterk organisasjonskultur. Vi opplevde at respondentene gjentatte ganger sa «Here in UNFICYP...» eller «Here in the UN...». De ga uttrykk for at samarbeidet og ledelsen i UNFICYP hadde et eget preg, og en egen måte å gjøre ting på. Kulturen beskrives av respondentene som veldig «myk», der lederne er mer konsulterende og inkluderende enn hva mange av nasjonene er vant med fra hjemnasjonen. Man er mer opptatt av å samarbeide og løse problemer i fellesskap, og utnytte det mangfoldet av ulike kulturer og perspektiver man har i organisasjonen. I en operasjon med representanter fra 15 ulike nasjoner er det mange kulturer som potensielt kan påvirke organisasjonskulturen i ulike retninger. Likevel svarte de fleste av respondentene at de tilpasset sin lederstil til UNFICYP. Dette tyder på at organisasjonskulturen er såpass sterk at det er de nye medlemmene som integreres, fremfor at kulturen endres når de kommer inn i den (Bang, 2013, s. 327).

Denne særegne organisasjonskulturen oppfatter vi at har påvirket lederne i misjonen i så stor grad at den ofte overskygget de nasjonale kulturelle ulikhetene som vi på forhånd forventet at ville skape utfordringer. Vi fant færre utfordringer knyttet til nasjonale kulturelle ulikheter enn det vi forventet, fordi de som jobbet i UNFICYP hadde en forventning om at de måtte tilpasse seg organisasjonskulturen før de dro dit. Man begynte altså i jobben med en annen innstilling og et mer åpent sinn, noe som skapte mindre friksjon og færre utfordringer.

Som nevnt tidligere er hovedkvarteret i UNFICYP unikt fordi det er multinasjonalt og multikulturelt i sin natur. De som jobber i hovedkvarteret er en av få fra sin nasjon, noe de også ofte er kjent med før de begynner i jobben. Man har dermed en forventning om at det kommer til å være mange ulike kulturer, med forskjellige måter å gjøre ting på, som skal jobbe sammen. Respondent 4 sa følgende omkring dette temaet: «So, multinational organisation, you have to cut your cloth slightly according to what we see». Videre sier også flere av respondentene at man er «på utlån» til FN, og man representerer ikke sin egen nasjon i like stor grad som man representerer FN. Vi tror summen av dette gjør at de som kommer

til misjonen har en sterk forventning om at man må tilpasse seg, og man blir da lettere en del av den etablerte organisasjonskulturen. Dette skaper mindre friksjon og utfordringer enn om man ikke hadde hatt den samme forventningen.

Som kjent er oppdraget til UNFICYP å overvåke våpenhvilen og buffersonen, samt gi humanitær hjelp (UNFICYP, u.d.). Det som likevel er særegent og unikt for UNFICYP, sammenliknet med andre FN-misjoner, er at ingen av de militære styrkene i sektorene bærer våpen. I UNFICYP anser vi avstanden mellom det politiske aspektet og soldatene på bakken som vesentlig mindre sammenliknet med andre militære operasjoner, noe som resulterer i helt andre forventninger til denne operasjonen for de som skal operere i den. Det er en aksept og forståelse for at situasjonen og oppdraget er annerledes enn man er vant med, og man tilpasser seg derfor lettere organisasjonskulturen.

FN pålegger de som skal tjenestegjøre i FN-misjoner et e-læringskurs, noe som forbereder og styrer forventningene til de som skal begynne å jobbe i misjonen. Respondent 3 forklarer: «the UN is very keen on pre educating the people, especially the leadership, the people, officers, designed for or dedicated for leadership to make these online courses.» Kurset gir en grundig innføring i verdiene til FN der spesielt respekt for mangfold og ulike kulturer er sentralt. En slik innføring gjør at man har et felles språk og begrepsapparat å snakke ut ifra allerede fra start, noe som kan bidra til å redusere enkelte av kommunikasjonsutfordringene man kan møte på. Videre fokuseres det på respekten man skal ha, og for enkelte kan dette være en påminnelse om at det er mange ulike mennesker, med ulike meninger, tanker og væremåter, som kommer sammen for å løse et felles oppdrag.

4.2 Lederstil og samhandling

Med ulike lederstiler mener vi hvordan ledelsen av de underordnede utøves. Dette inkluderer hvordan ordrer formidles og følges opp, og hvordan lederne forholder seg til sine underordnede, altså relasjonen mellom lederen og de underordnede. Videre mener vi med samhandling de utfordringene som oppstår når ulike lederstiler møtes og skal fungere sammen i en kommandolinje.

4.2.1 Intensjonsbasert ledelse og forståelse for oppdraget

Den første utfordringen som vil drøftes er knyttet til intensjonsbasert ledelse versus ordrebasert ledelse. Intensjonsbasert ledelse vil si at ordreformidlingen i stor grad er basert på intensjon, og de underordnede får handlefrihet til å ta initiativ og løse oppdraget slik de

selv ønsker det (Forsvaret, 2004, s. 85). Ordrebasert ledelse vil si at ordrene som gis er svært detaljerte, og hovedoppgaven for de underordnede er å følge den akkurat slik den er gitt. Lederen overlater minimalt med handlefrihet og spillerom til de underordnede (Shamir, 2011, s. 71). Gjennom vårt feltarbeid har vi identifisert at det kan oppstå utfordringer når en som er vant med å lede intensjonsbasert skal lede noen som ikke er vant med det. Utfordringen er at lederen ikke klarer å formidle hensikten og målet med oppdraget på en slik måte at den underordnede forstår hva som må gjøres. Dette fører til at oppdraget ikke blir løst. Lederatferden er altså ikke virkningsfull (Strand, 2007, s. 216).

Respondent 4 delte en opplevelse der vedkommende hadde tildelt sektorene flere ingeniørressurser med den intensjonen at det skulle benyttes for å avskjære migrantruter. Sektorsjefene stod fritt til å planlegge hvordan de ønsket å bruke ressursene for å oppnå intensjonen. Opplevelsen til Respondent 4 var som følger: «And two of the three sectors, just really could not cope. Absolutely could not [...] compute. [They said] so what do you actually want me to do with the engineers?» Løsningen ble at ledelsen måtte gå tilbake og utarbeide en detaljert «mission wide» plan for hvordan sektorene skulle utnytte ressursene.

Vår tolkning av dette eksempelet er at Respondent 4 ønsker å myndiggjøre sine underordnede gjennom å gi dem frihet til å selv planlegge hvordan ressursene skal brukes gjennom intensjonsbasert ledelse. Noen av sektorsjefene er derimot ikke utdannet og trent med en slik form for ordreformidling, og det ble vanskelig for dem å løse oppdraget. Respondent 4 mener en slik intensjonsbasert ordreformidling er en positiv ting som gir den underordnede læringsutbytte og mulighet for utvikling, men den underordnede har ikke forutsetningene for å utnytte de frie tøylene som blir gitt. De underordnedes opplevelse er at de blir usikre i sine arbeidsoppgaver, og må derfor etterspørre mer informasjon. Respondent 4 illustrerer det fint selv: «we're not really doing them a great service by giving them lots of resources and then they just feeling that they are failing.» Lederen forsøker å påvirke sine underordnede på samme måte som han er vant med hjemme, men de underordnedes reaksjon er ikke slik han er vant med. Dette fører til et annet resultat enn det lederen forventet (Strand, 2007, s. 216; Martinsen et al., 2019, s. 158).

Et annet relevant eksempel finner vi hos den samme respondenten. Til daglig gjennomfører alle sektorene patruljer i sine ansvarsområder. Oppdraget er å vise tilstedeværelse og sjekke at ingen uten godkjent tillatelse befinner seg i buffersonen. I en av sektorene opplevde respondenten at patruljene ble utført til samme tid og samme sted hver dag. Patruljen ville

også hver dag sjekke den samme bonden for bevispapirene på at han oppholdt seg lovlig i buffersonen, noe som skapte både irritasjon og frustrasjon hos han. Respondent 4 omtalte situasjonen i sektoren slik: «They lack mission command. It's very much: you ought to do this. [...] The commanding officer writes, something that in my country is done by a corporal, a section patrol route». Da sektorsjefen ble konfrontert med disse hendelsene var svaret at «these are the orders, we're professional, this is what we do.» For å løse misforståelsen måtte Respondent 4 ta en samtale med sektorsjefen for å få han til å refokusere på det som var oppdragets kjerne og den overordnede intensjonen.

Vår tolkning er at Respondent 4 igjen forsøker å bruke intensjonsbasert ledelse ovenfor sine underordnede, men opplever at oppdraget ikke blir løst fordi de underordnede mangler forståelse for den overordnede intensjonen. Respondenten er vant med en form for ordreformidling der alle skal forstå intensjonen to nivå opp, som i dette tilfellet er å unngå gjenoppstandelse av konflikten mellom de to partene. Patruljene er her et verktøy for å vise tilstedeværelse og se etter hendelser som kan trigge de to partene til å gjenoppta konflikten. Respondent 4, med sin bakgrunn, anså det som helt naturlig at oppdraget vedkommende ga, kombinert med den overordnede intensjonen til UNFICYP, skulle føre til varierte patruljer, til ulike tider og steder, med et fokus på de to partene i konflikten. Når dette derimot ikke var presisert gjennom detaljerte planer og instruksjoner var det naturlig for patruljen å gjøre slik de gjorde: gå til samme tid og sted, og sjekke den samme bonden hver dag – det står tross alt i oppdraget at alle sivile i buffersonen skal sjekkes. Patruljen har i utgangspunktet ikke gjort noe feil, men det oppstår en misforståelse når de to ulike prinsippene for ordreformidling møtes, som resulterer i at oppdraget ikke løses. Lederen i dette eksempelet opplever altså at hans lederatferd ikke er virkningsfull i møte med en annen kontekst og kultur enn det han er vant med. Dette er fordi, slik Strand påpeker, at de han leder ikke har de samme grunnforutsetningene som hans ledelsesteori bygger på (Strand, 2007, s. 216).

Ser vi tilbake på teorien samsvarer funnene våre til en viss grad med de teoretiske forventningene Hofstede legger til grunn når vi ser på idealtypene han legger frem. Nasjonen til Respondent 4 skårer svært lavt på usikkerhetsunnvikelsesdimensjonen, og svært høyt på individualismedimensjonen (Hofstede et al., 2010, ss. 192-194, 95-97). Ledere fra en slik nasjon vil forvente og tillate mer initiativ fra sine underordnede, de har mindre behov for kontroll i sin organisasjon, og de vil sannsynligvis være mer delegerende (Offermann & Hellmann, 1997). Det er derimot ikke slik at sektorsjefene i begge eksemplene kommer fra nasjoner som skårer veldig mye lavere på individualisme, og veldig mye høyere på

usikkerhetsunnvikelsesdimensjonen enn Respondent 4. Vedkommende i det andre eksempelet skårer derimot veldig mye høyere på maktavstandsdimensjonen. En mulig forklaringsmodell kan dermed være at sektorsjefen på bakgrunn av dette er vant med en veldig mye mer hierarkisk struktur med en mer autokratisk lederstil der underordnede ikke tillates å tenke selv, og man foretrekker ordrer som gir detaljerte oppgaver med tydelige rammer for hvordan de skal løses (Hofstede et al., 2010, s. 57-59, 73; Offermann & Hellmann, 1997).

Samtidig er det interessant å sette eksemplene over i lys av den konteksten det faktisk foregår i, nemlig en politisk høyt sensitiv fredsbevarende operasjon. Respondent 6 kommer fra en nasjon som benytter seg av intensjonsbasert ledelse, og meddeler at han gjerne skulle ha ledet mer intensjonsbasert, og brukt mindre tid på detaljstyring. Respondenten begrunner derimot ikke manglende bruk av intensjonsbasert ledelse med at de underordnede ikke har forståelse for ordreformidlingen, men at de ikke har den politiske forståelsen som kreves for å løse oppdragene på en god måte, ettersom selv den minste feil på bakken kan ha ringvirkninger på politisk nivå. Videre nevnte vi i kapittel 4.1 at UNFICYP sitt oppdrag er unikt, blant annet fordi de militære styrkene i sektorene ikke bærer våpen. Vi tror disse arbeidsoppgavene står i sterk kontrast til hva de militære styrkene primært trener på til vanlig, noe som derfor kan skape en usikkerhet i hvordan man skal løse tildelte oppdrag og oppgaver. Med bakgrunn i dette kan vi ikke utelukke at det er denne mangelen på politisk forståelse, eller de nye og uvante arbeidsoppgavene, som gjør de underordnede usikre i situasjonene som er beskrevet over. Altså er det ikke nødvendigvis bare det at de ikke er vant med intensjonsbasert ledelse, eller har de kvalitetene teorien til Hofstede tillegger kulturen deres.

4.2.2 Inkluderende lederskap

Den andre utfordringen som skal drøftes er knyttet til arbeidsmetoder, mer presist hvor inkluderende lederskap de ulike respondentene er vant med. Når vi sier inkluderende lederskap mener vi en form for lederskap der underordnede blir involvert i beslutningsprosessen og alle får lov til å dele sine meninger og perspektiver (Ryan, 2007, s. 116). Motsetningen er når lederen tar beslutningene selv, kun basert på egne vurderinger eller det vedkommende har fått fra sin leder. Når vi har tolket dataene etter intervjuene virker det som at bakgrunnen for utfordringen ligger i hvilken verdi man tillegger det å inkludere underordnede i beslutningstaking. Utfordringen er at underordnede sjefer ikke alltid får de

svarene og beslutningene de trenger i tide, og de som ikke er vant med inkluderende lederskap opplever at beslutningsprosesser tar lang tid noe som går utover motivasjonen deres.

Respondent 6 omtaler sitt lederskap som veldig inkluderende og beskriver årsaken som følger: «I involve them [the subordinates] first of all so that they feel it is a shared responsibility and so they have an ownership to the decisions.» Videre sier Respondent 6 at «some people have said that they think headquarters make tardy decisions on some of the things they need at the sector level.» Respondent 4 anser også seg selv som en inkluderende leder, og sier at: «What that lends to, is a much more nuanced plan [...] Having a broader view of a problem, from different perspectives, allows you to create better operational designs which will lend to lasting peace rather than a tactical military victory.» Respondent 1 sier derimot følgende om konsekvensene av inkluderende lederskap: «you have a meeting and then you have another meeting and then you have another meeting and then we have the meeting of how many meetings we're supposed to have. So, in the real army, you make things done much quicker. [...] maybe in our own army [...] we ask for assessments. Once we finish assessment, OK, we're doing this.» Han sier derimot også at han mener det er nødvendig, spesielt i en multidimensjonal og multikulturell operasjon som UNFICYP.

Ut fra eksempelet er det tydelig at respondent 4 og 6 verdsetter et inkluderende lederskap, og de mener at diskusjonene som oppstår er med på å gjøre beslutningene som tas bedre. De anser det derfor som riktig å disponere så mye tid til det. Respondent 1 tolker vi som mer tvetydig. Han sier ved flere anledninger at det er viktig å inkludere folk i beslutningstaking, men når han prater om det oppfatter vi han som frustrert over hvor lang tid det tar, og at det er en utfordring at han hele tiden må sørge for at alle får sagt sitt.

Teorigrunnlaget gjenspeiler til en viss grad funnene vi har gjort. Nasjonen til Respondent 6 skårer mye lavere på maskulinitetsdimensjonen enn nasjonen til Respondent 1. Ifølge teorien vil en leder fra en feminin kultur være «mykere» enn en fra en maskulin kultur, og i større grad lede på konsensus, kompromiss og forhandlinger (Hofstede et al., 2010, ss. 141-143, 164-170; Strand, 2007, ss. 231-232). Denne teoretiske forventningen stemmer dermed godt overens med de funnene vi har gjort. Nasjonen til Respondent 4 skårer derimot høyere enn nasjonen til Respondent 1 på maskulinitetsdimensjonen. Ser man utelukkende på teorien er det derfor overraskende at Respondent 4 verdsetter en inkluderende lederstil i så stor grad som vedkommende gir uttrykk for (Hofstede et al., 2010, ss. 141-143, 164-170). Vi gjør

også noen overraskende funn når vi ser på hvordan respondentenes nasjoner skårer på maktavstandsdimensjonen. Nasjonene til Respondent 4 og 6 skårer begge lavt på maktavstand. Teorien sier at individer fra slike nasjoner forventer og foretrekker en mer konsulterende lederstil der underordnede inkluderes i beslutningstagning. Nasjonen til Respondent 1 skårer derimot bare litt høyere på maktavstand, og det er derfor overraskende at han uttrykker seg negativt om en slik konsulterende lederstil, dersom man bare legger teorien til grunn (Hofstede et al., 2010, ss. 57-59, 60-67; Offermann & Hellmann, 1997).

Vi ser her at Hofstede sine kulturelle dimensjoner kommer til kort for å forklare forskjellene mellom respondentene. Det ser ut til at personlighet, tidligere erfaringer, organisasjonskultur eller andre forhold spiller inn på opplevelsene til den enkelte. Dette er også noe av kjernen i kritikken mot Hofstede sin teori, nettopp at det er en forenkling av virkeligheten, en gjennomsnittsmåling som ikke alltid er gjeldende på individnivå (Kirkman et al., 2006, s. 286; Sivakumar & Nakata, 2001, s. 557). Respondent 4 jobber svært tett med Respondent 6 til daglig. Her kan det hende at påvirkningen fra Respondent 6 har spilt en rolle i hans meningsdannelse om inkluderende lederskap. Videre mener vi Respondent 4 indirekte sier at hans lederstil er forskjellig fra det som er vanlig i nasjonen hans: «I would argue that if you were to put someone in my position, who's probably got a better career profile than me in my nation's Army [...] In this role, they'll probably fail.» Respondenten har tidligere jobbet i en FN-misjon, noe som også kan ha vært med på å forme hans personlige lederstil.

Avslutningsvis er det også her interessant å se eksemplene i lys av konteksten de er en del av. Det kan se ut til at Respondent 4 i stor grad har tilpasset seg den organisasjonskulturen som eksisterer i UNFICYP gjennom de årene han har jobbet der. Til sammenligning har Respondent 1 kun jobbet i organisasjonen noen få måneder, som kan forklare at han enda ikke er «vant» med den kulturen. I tillegg er UNFICYP-misjonen unik i den forstand at det er en ekstremt tett integrasjon mellom militær-, sivil- og FN-politikomponenten. Flere av respondentene nevnte at alle handlinger kan påvirke de tre komponentene, noe som krever et mer inkluderende lederskap der alle får delt sine perspektiver før en beslutning tas. Dette kan også være med på å forme organisasjonskulturen i UNFICYP, som vi ser kan ha hatt en innvirkning i utfordringen som drøftes her.

4.2.3 Å utfordre en overordnet

Den tredje utfordringen som skal drøftes omhandler relasjoner og hierarki, og hvor komfortabel en underordnet er med å utfordre en overordnet. I noen nasjoner er man vant

med et strengt hierarki der sjefen «alltid har rett», relasjonen mellom overordnet og underordnet er veldig formell, og det er ikke greit å si imot sjefen. I andre nasjoner er hierarkiet mindre strengt, relasjonene er mer uformelle, og det oppfordres til å dele sin mening (Dahl, 2001, ss. 102-106; Hofstede et al., 2010, s. 54). Utfordringen er å skape et trygt og balansert arbeidsmiljø der medarbeidere ikke føler seg tråkket på fordi de blir utfordret på alle forslag de kommer med, samtidig som man skaper et miljø der de som vil sparre om beslutninger får gjort dette.

Respondent 6 sier følgende om det å bli utfordret selv: «I'm used to being more challenged on the things I say and do but feel a little too much that everything I say here is applause [...] I would have liked more of it [challenging].» Respondent 4 sier tilsvarende at «I think that it's important to be challenged. [...] something that I'm trying to do is encourage respectful challenge [...] as soon as the senior puts out their position, the whole swathes of the room will go straight behind them, and we have I say a propensity to group think.» Respondent 6 reflekterer videre: «I sometimes see that I go too far [...] how necessary is it to challenge if you do it towards culture's where it's not as highly regarded? [...] It may well be that I appear a little condescending when someone tries to challenge me [...] So it is not certain that they see me as open as I say I am, that is, because I challenge back [...] I have something to learn, that maybe I can achieve the same but by going a different way. Maybe not take it in the meeting with everyone present, [...] change how I say things.» Refleksjonene til Respondent 6 er gjenkjennelige når man ser på svarene til Respondent 2: «In the UN environment, people are very blunt, very straight forward. Of course, there could be some misunderstanding. So, we try not to be very open in saying no or disagreeing in front of 20-30 people. We can go to someone in private and tell them I don't agree to it.»

Når vi sammenligner alle respondentenes svar og uttrykte utfordringer, oppdager vi at det er ulike oppfatninger av hvor mye utfordring som faktisk foregår på hovedkvarteret og mellom de ulike lederne. Alle respondentene sa derimot at det var viktig å utfordre, og det var absolutt noe de gjorde selv. Vi mener således at den enkeltes oppfatning av hva som er å utfordre en overordnet er relativt sett opp mot kulturen de kommer fra og hva de er vant med. Respondent 4 og 6 ønsker mer utfordring, og vi tolker dem dit hen at det gjerne kan skje i plenum. Respondent 2 er derimot bekymret for at det å utfordre noen i plenum kan ha uheldige konsekvenser, og foretrekker derfor å gjøre det på tomannshånd. Respondent 6 ser også at hans måte å utfordre på kan oppfattes nedlatende når mottakeren ikke er vant med

det. Dette illustrerer utfordringen som nevnt tidligere, nemlig å skape et trygt og balansert arbeidsmiljø for alle.

Ser vi tilbake på teorien finner vi mulige forklaringer på hvorfor denne situasjonen oppstår. Nasjonene til respondent 4 og 6 skårer begge lavt på maktavstand og høyt på individualisme. Dette tilsier at man forventer og tillater at de underordnede deler sine meninger, og at de tør å si imot og utfordre sjefene sine (Hofstede et al., 2010, ss. 57-59, 95-97; Offermann & Hellmann, 1997). Nasjonen til Respondent 2 skårer derimot en del høyere på maktavstand, og veldig mye lavere på individualisme. Ifølge teorien vil en kultur med lav skår på individualisme være mer opptatt av å ikke «tape ansikt» (Hofstede et al., 2010, ss. 95-97, 122). Dette mener vi potensielt kan føre til at vedkommende ikke er komfortabel med å utfordre i plenum, i frykt for å bli utfordret tilbake og eventuelt ikke klare å forsvare seg. Når disse to synspunktene møtes i en multinasjonal operasjon, er det vanskelig å gjøre alle tilfreds, og vi ser at begge ytterpunktene tilpasser seg litt til hverandre.

Avslutningsvis er det nok en gang interessant å se eksemplene i den konteksten de er en del av, og den sterke organisasjonskulturen vi mener UNFICYP har. Ettersom den sivile og den militære komponenten jobber svært tett sammen er det naturlig å anta at de sivile har en sterk påvirkning på organisasjonskulturen. I tillegg er det verdt å nevne at de sivile gjerne sitter i sine stillinger i flere år, mens størsteparten av de militære roterer hver sjette måned. De sivile er dermed konstanten i operasjonen, og vil således være kulturbærerene som setter standarden når nye militære kommer inn. Respondent 5 sier at «civilians are a little bit more flower in their language», altså mindre direkte og konfronterende, og «mykere» i språket. I tillegg til å oppleve utfordringer med hverandres nasjonale kulturer kan altså organisasjonskulturen i seg selv være en årsak til utfordringen. Respondent 4 og 6 savner utfordring i arbeidet sitt, noe som kolliderer med organisasjonskulturen de jobber i, som de sivile i stor grad står for.

4.2.4 Særskilte kulturelle ulikheter

Nasjonene som samarbeider i UNFICYP har på noen områder ekstremt ulike kulturelle utgangspunkt. Disse ulikhetene viser seg som en utfordring ved at det blir vanskelig å legge en felles bunnlinje alle kan enes om og som spiller alle gode. For lederen vil dette også kunne medføre at man virkelig må trå ut av sin egen kultur og det man selv er vant med, for å møte mottakeren på halvveien. Ledelse er, som vi har vært inne på tidligere, en sosial prosess der lederen skal påvirke en gruppe til å nå sine mål ved å skape felles retning, samhandling og

forpliktelse. Det blir derfor helt avgjørende å finne denne balansegangen for å skape fremdrift i organisasjonen (Velsor & McCauley, 2003).

Et tema som for mange nasjoner er svært ulikt er synet på kvinner i militære operasjoner. FN har gjennom sitt «Action for Peacekeeping»-initiativ (A4P+) satt fokus på å inkludere kvinner i fredsbevarende operasjoner (FN, 2020). I den forbindelse har FN etablert en hovedregel, at man skal skape et «safe-space» for kvinner, der de skal kunne sove og være for seg selv (Respondent 4, 09.03.2023). For nasjoner som ikke er vant med stor eller aktiv kvinneandel i sine militære styrker, vil et slikt tiltak kunne føles tryggende, mens det for andre nasjoner kan oppleves som et steg tilbake. Respondent 4 sier «[...] looking at developing a safe space in order to allow inclusivity, but by developing that safe space, it's almost shooting the more progressive.» Han påpeker altså at dette hemmer de mer progressive landene, der kvinnene ønsker å bo og leve med sine mannlige kollegaer. Respondent 4 nevner for eksempel at religion kan være en faktor som påvirker et slikt ulikt syn når han sier at «you've got a very, very broad church. You've got people from hyper religious Catholic countries that have their own view. You've got more liberal western democratic countries. Then you've got very strong Islamic countries. And so, when you are trying to establish a baseline, a common baseline, it's really difficult.»

Respondent 6 forteller om en situasjon der han hadde gitt et oppdrag angående integrering av kjønn til sine underordnede ledere. Resultatene var ekstremt varierende, og respondenten opplevde at ikke alle hadde forstått oppgaven. Respondenten sa: «I don't think they didn't try to do their homework, but it shows that they have a completely different take on it.» Videre sier respondenten: «in this situation, I actually have to go and talk to each one individually. There is no point in stating the obvious for the ones who understood the task.» Respondenten sier at han må tilpasse lederskapet sitt ut fra mottakerens kulturelle bakgrunn, han må forholde seg ulikt til ulike sjefer, komme opp med egne metoder å kommunisere budskapet sitt på, og prøve å forstå hvor de kommer fra «without coming up with such an instructive [the candidates nationality] approach [and say] that this is how it is.» Respondent 4 sier at det interessante for hans del er hvordan man kan utnytte det mangfoldet og de perspektivene kvinner kommer med for å skape bedre operasjonelle løsninger. Problemet er at de nasjonene som ligger lengre bak på integrasjon av kvinner ikke enda har kommet dit og er fortsatt mest opptatt av å diskutere status på latriner, prosentandel kvinner og kjønnsdelte hygienefasiliteter.

Som vi ser av begge disse eksemplene så er det noen kulturelle ulikheter som er så betydelige at det er særdeles vanskelig for lederen å skape en felles enighet og bunnlinje å forholde seg til, og dermed greie å skape felles retning og mål for alle sine underordnede. Det er vanskelig å skape denne middelveien der alle føler seg ivaretatt og inkludert, og samtidig legge til rette for fremdrift og utvikling. I tillegg kommer man med så ulike synspunkter og inngangsverdier at den graden av tilpasning som er nødvendig er veldig krevende for mange. Vi sier ikke med det at personene ikke ønsker eller er villige til å tilpasse seg, men at det er krevende, og noe som skaper en utfordring for lederen.

Funnene våre gjenspeiles til en viss grad i teorien. Nasjonen til Respondent 6 skårer svært lavt på maskulinitetsdimensjonen, mens en av nasjonene respondenten prater om skårer svært høyt. Som beskrevet i teorigrunnlaget preges et maskulint samfunn av at de mannlige og de kvinnelige kjønnsrollene er markant adskilt, mens de i et feminint samfunn er overlappende (Hofstede et al., 2010, ss. 140-143). Vi mener det er naturlig å tenke at i svært maskuline samfunn så vil dette gjenspeiles i hvor integrert kvinner er i militærvesenet, og at det er vanskeligere for individer fra slike samfunn å se for seg kvinner i militæret på lik linje som menn. Dette kan forklare utfordringen Respondent 6 har med akkurat denne nasjonen. Det er derimot vanskeligere å finne en årsaksforklaring i teorien for opplevelsen respondenten har med de to andre nasjonene han prater om. Blant disse var det en som løste oppdraget på en god måte, og en som løste det på en dårlig måte. Førstnevnte skårer derimot høyere enn sistnevnte på maskulinitetsdimensjonen, noe som ikke samsvarer med de teoretiske forventningene som vist over (Hofstede et al., 2010, ss. 140-143). Her kan det tenkes at deres nasjonale militærvesen har en egen organisasjonskultur som skiller seg fra den nasjonale kulturen. I den ene nasjonen har de kanskje kommet lenger med integreringen av kvinner enn i den andre, noe som gir utslag i funnene våre her.

4.3 Interkulturell kommunikasjon

Dette underkapittelet tar for seg utfordringer knyttet til kommunikasjon. Kommunikasjon foregår i alle situasjoner der mennesker samarbeider, både bevisst og ubevisst, verbalt og nonverbalt (Dahl, 2001). I en multinasjonal operasjon som UNFICYP foregår det hele tiden kommunikasjon på tvers av ulike kulturer. Individene som kommuniserer tolker alt som blir sagt og ikke-sagt gjennom sine kulturelle filter, noe som gjør at man ikke alltid tillegger ord og uttrykk den samme meningen. Dette kan føre til misforståelser, friksjon og usikkerhet (Dahl, 2001, s. 67). I løpet av intervjuene identifiserte vi flere utfordringer vi mener er

knyttet til kommunikasjon. utfordringene gjelder det rent språklige, altså ulike nasjoner har ulike morsmål, hvordan man tolker ord, uttrykk og toneleie, samt hvordan man oppfatter og tar tilbakemeldinger.

4.3.1 Språkbarriere

Språk er en viktig del av kommunikasjon. I et multinasjonalt samarbeid kreves det et felles språk for å kunne kommunisere på tvers av nasjonaliteter. I UNFICYP er dette språket engelsk, noe som for mange ikke er morsmålet deres. På grunn av dette uttrykker flere av respondentene at de har hatt utfordringer når de skal kommunisere med andre. utfordringene er knyttet til både det å gjøre seg selv forstått, men også å forstå andre. Ledelsesutfordringen er å skape felles retning, samhandling, forpliktelse og forståelse av oppdraget når ikke alle har samme forståelsen for språket (Velsor & McCauley, 2003).

FN har, som vi har nevnt, gjort et forsøk på å bøte med denne utfordringen ved at de pålegger sine medarbeidere et e-læringskurs i forkant av en jobb der det gis en oppfriskning i ord, uttrykk, språk og forkortelser som nyttes i de ulike misjonene. Likevel poengterer Respondent 2 at det i samarbeid med de ulike nasjonene var stor forskjell på om kollegaene behersket det engelske språket godt eller ikke. Han sa at «the one who has no language barrier, no issues, he just responded [to my e-mail] in maybe 30 minutes. [...] and for the other [...], I will have to time and again tell, ok, this is my requirement. Then maybe I have to develop some framework, like I want it this way and *then* I can get it.» På samme måte sier også Respondent 5 «That's one of the frictions I've definitely found of gestural language and the loss of translations. So again, yesterday, I had to step away from my desk for half an hour to deal with a loss of language between a Slovakian and Serbian. [...] I had to go up and deal with that and explain there had been a horrible misunderstanding.»

I begge tilfellene ser vi at respondentene bruker tid på å sørge for at alle de som jobber sammen har en felles forståelse, noe som kan være både tidkrevende og tungvint for lederen. Videre er det også en fare for at de underordnede opplever den oppfølgingen Respondent 2 mener er nødvendig, som kontrollerende. For Respondent 2 ser vi en klar utfordring i det at han må ha ulik tilnærming til sine underordnede, avhengig av hvor gode engelskkunnskaper de har. Uten denne tilpasningen klarer han ikke å skape en felles retning, samhandling, forpliktelse, og forståelse av selve oppdraget, når det er noen som ikke har forstått hva som har blitt sagt eller hva som har blitt skrevet (Velsor & McCauley, 2003). utfordringen Respondent 5 står ovenfor kan også knyttes til ledelse, når vi ser på ledelse som en sosial

prosess (Martinsen et al., 2019, s. 158). Hvordan Respondent 5 håndterer disse misforståelsene har en direkte innvirkning på hvordan de underordnede samarbeider, eller eventuelt ikke samarbeider. Dette viser at selv om de språklige forskjellene kan minimeres ved hjelp av eksempelvis e-læringskurs og et felles offisielt språk, så kan likevel misforståelser oppstå.

4.3.2 Ordlegging og toneleie

Ulike kulturer forholder seg ulikt til andre mennesker, der noen er veldig opptatt av høflighet, mens andre er mer direkte. Hva som ansees som respektfull og akseptert kommunikasjon vil variere mellom de ulike kulturene og nasjonene (Dahl, 2001, s. 94). Selv om alle bruker engelsk som felles språk vil ikke det automatisk medføre at alle velger korrekt ord, eller at man mestrer tonefallet. En konsekvens av et «feil» ordvalg eller tone kan være at mottakeren blir skremt, såret eller fornærmet (Dahl, 2001, s. 85). Utfordringen er at lederen må tilpasse formuleringen og toneleie sitt til ulike mottakere og kulturer for å unngå misforståelser som skaper friksjon i samarbeidet.

Utfordringen ble belyst opptil flere ganger av de ulike respondentene, hvor det var en tydelig forskjell mellom de ulike nasjonenes forventninger til høflighet. Respondent 7 påpekte at en av overraskelsene han hadde fått i begynnelsen av sitt arbeid hos UNFICYP var forventningen om høflighetsfraser i begynnelsen av en mail. Respondenten opplevde det som falskt og unødvendig bruk av tid når man må starte med en høflighetsfrase som «I hope this e-mail finds you in good health», for deretter å forklare det budskapet man egentlig hadde. Dette var en av tilpasningene vedkommende måtte gjøre, nettopp fordi han opplevde at det ble ansett som normal høflighet i UNFICYP. Respondent 5 hadde en lignende erfaring der vedkommende hele tiden måtte tilpasse sitt eget språk i mailer og rapporter, og sørge for at noen av personens underordnede fra den samme nasjonen gjorde det samme. I praksis måtte vedkommende lære seg selv og sine underordnede å være litt mer «fluffy around the edges», altså mindre skarpe og direkte, fordi det var forventet i UNFICYP, skapte mindre friksjon, og mer samarbeidsvilje (Respondent 5, 10.03.23).

Ulike kulturer har ulike tilnærminger og måter å formidle ordre og budskap på. Det som er normalt og hyggelig for en kultur kan i verste fall oppfattes helt motsatt av en annen (Dahl, 2001, s. 68). Respondent 5 forklarte at han er vant til et veldig direkte språk, som for noen av nasjonalitetene vedkommende jobber med hadde blitt oppfattet som strengt og bryskt. Reaksjonen fra en av mottakerne var at personen ikke likte fremtoningen, og dermed ikke

ville gjennomføre oppgavene om de ble formidlet på denne måten. Meldingen passerer gjennom de enkeltes kulturelle filter, og det ender opp i en misforståelse (Dahl, 2001, ss. 66-68). Martinsen et al. omtaler ledelse som en sosial prosess der resultatet avhenger av hvordan lederen påvirker sine underordnede (Martinsen et al., 2019, s. 158). Her er det tydelig at respondenten, for å utøve effektiv ledelse, må lære seg å moderere måten han formidler ordre på for å unngå friksjon, unngå å såre noen og for at oppgaven skal bli gjort.

Etter disse eksemplene ser vi at tilpasninger i toneleie og hvordan man ordlegger seg er noe som tar mye tid og tankekraft hos enkelte av respondentene, og fort kan føre til misforståelser. Det er derimot vanskelig å peke på konkrete trekk i teorien til Hofstede som gjenspeiler det vi ser i eksemplene. Nasjonene til respondent 5 og 7 skårer i helt ulike ender av skalaen på maktavstand, og nasjonen til Respondent 7 skårer en god del høyere på maskulinitet og en god del lavere på individualisme enn nasjonen til Respondent 5. De to nasjonene opplever altså de samme utfordringene, men skårer veldig ulikt på dimensjonene (Hofstede et al., 2010, ss. 57-59, 95-97, 141-143). Her kan det være nærliggende å tenke at fellesnevneren mellom respondent 5 og 7 er nettopp tilhørigheten til et militærvesen, der tidspress ofte fører til at man må være mer direkte. Det de opplever som utfordrende er møtet med UNFICYP sin egen organisasjonskultur, som er beskrevet som «mykere», og kanskje mer «sivil.»

4.3.3 Tilbakemeldingskultur

Utfordringen som skal drøftes her er knyttet til hvordan ulike nasjoner gir og tar tilbakemeldinger mellom enkeltindivider. I noen nasjoner er man vant med svært strukturerte, nærmest doktrinelle, tilnærminger til tilbakemeldinger. I andre nasjoner er det mindre vanlig å gi slike direkte tilbakemeldinger og man belager seg heller på nonverbale kommunikasjonsmetoder eller andre måter å si ifra dersom noen gjør noe man ikke setter pris på (Dahl, 2001, ss. 93-106). Utfordringen viser seg når man ikke har en felles måte å gi tilbakemeldinger på. En tilbakemelding levert på feil måte kan hindre utvikling i avdelingen og påvirke samarbeidet negativt, som videre påvirker operativiteten.

Respondent 5 omtaler tilbakemeldingskulturen i sitt eget land som følgende: «in my nation, [...] it is laid out doctrinally. We have a feedback mechanism and a whole after-action review point is about learning from our mistakes, so we understand culturally as an organisation that, work-on-points are precisely that [...] it's not a criticism of your failures, [...] it's identifying areas of weakness so that you can be stronger, and learn as an

organisation, make yourself better.» Videre sier han om sine underordnede: «one of the other nations was very vocal, he was clearly very upset by the incident. Still very upset some days later [...] He was affronted by the fact he was being spoken to about his actions. [...] For me it is quite clear that some people genuinely do take criticism as criticism and an attack on themselves.» Respondent 5 sier at for å løse problemet, må han tilpasse seg de underordnede: «But I'm aware of that, which is why when we give feedback, we do it in a, [...] Hey this is not me telling you off, this is not anything to do with discipline, this is about learning, developing and it's, we've got to get better at this and then we give the reasons why, the rationale.» Respondent 2 gir også et interessant perspektiv på hvordan vedkommende mottar tilbakemeldinger. «As a leader, [...] one can easily read the faces, their expressions. [...] So, one can feel if you are a good commander, if you are a good leader, you know your men.»

Funnene vi gjør her gjenspeiler godt teorien til Hofstede. Respondent 5 kommer fra en nasjon som skårer svært høyt på individualisme dimensjonen. Ifølge teorien tenderer man da mot å gi direkte tilbakemeldinger til vedkommende det gjelder. Nasjonen som Respondent 5 omtaler, samt Respondent 2, kommer fra nasjoner som skårer ekstremt lavt på individualismedimensjonen. Her er det mye mindre vanlig å gi direkte tilbakemeldinger fordi det kan føre til at mottakeren «taper ansikt», og nasjonene er generelt mer «stolte» (Hofstede et al., 2010, ss. 95-97, 122). Det kan da tenkes at man benytter seg mer av kroppsspråk og non-verbal kommunikasjon for å gi tilbakemeldinger, slik Respondent 2 beskriver. Dette er også en forklaringsmodell for hvorfor individet som Respondent 5 omtaler føler seg angrepet i situasjonen som er beskrevet. Vedkommende er nok ikke vant med å få slike direkte tilbakemeldinger og tar det som et angrep på seg selv og sin stolthet, fremfor slik det egentlig er ment, altså som forbedringspunkter for utvikling. Når tilbakemeldingen tas på en slik måte som Respondent 5 beskriver, vil det også hindre utvikling og påvirke samarbeidet mellom den overordnede og den underordnede. Det kan tenkes at den underordnede mister tilliten og respekten til sin overordnet og ikke klarer å omsette tilbakemeldingen til handling, noe som gjør lederskapet ineffektivt. Eksemplene viser også godt det som nevnes i teorien om interkulturell kommunikasjon. Senderen av budskapet tillegger tilbakemeldingen en positiv mening og mener å hjelpe den underordnede. Mottakeren tolker det derimot helt motsatt og oppfatter det som sies som negativt, noe som skaper misforståelser og friksjon (Dahl, 2001, s. 68).

4.4 Oppsummering

Vi oppdaget færre utfordringer knyttet til nasjonale kulturelle forskjeller mellom respondentene enn det vi forventet. Vi tror dette er fordi UNFICYP har en veldig sterk organisasjonskultur som ofte overskygger de nasjonale forskjellene. Flere av utfordringene vi har identifisert kunne altså forklares på bakgrunn av organisasjonskulturen fremfor nasjonale kulturelle forskjeller.

Den første utfordringen vi har identifisert er knyttet til ulike måter å formidle ordrer. Lederen klarer ikke å formidle hensikten og målet med oppdraget på en slik måte at den underordnede forstår hva som skal gjøres. Konsekvensen er at de underordnede blir usikre og oppdraget ikke blir løst. Årsakene til utfordringen er at lederne har ulik utdanning og vaner, noe som gir ulike forutsetninger for å forstå ordrene som gis. Hofstede kan by på en forklaringsmodell som tar utgangspunkt i individualisme-, usikkerhet- og maktavstandsdimensjonen. Dimensjonene sier noe om teoretiske forventninger til hvor mye initiativ man forventer og tillater fra underordnede, hvor detaljerte ordrer man foretrekker og hvor strengt hierarki man er vant med (Offermann & Hellmann, 1997; Hofstede et al., 2010, ss. 73, 208-213). Utfordringen kan også sees i lys av konteksten den oppstår i. Årsaken kan da knyttes opp mot det særegne ved UNIFCYP, at det er en svært politisk sensitiv operasjon med uvante arbeidsoppgaver, noe som kan skape usikkerhet.

Videre har vi identifisert en utfordring knyttet til inkluderende lederskap, nemlig at beslutninger ikke tas i tide og medarbeidere synes prosessen er tidkrevende. Bakgrunnen for utfordringen er at medarbeiderne tillegger det å inkludere underordnede i beslutningsprosesser ulik verdi. Hofstedes maskulinitets- og maktavstandsdimensjon gir noen teoretiske forventninger som til dels forklarer utfordringen. Dimensjonene gir en pekepinn på hvorvidt en leder foretrekker en konsulterende lederstil der underordnede inkluderes i beslutningsprosesser (Hofstede et al., 2010, ss. 60-61; Offermann & Hellmann, 1997). Sammenligner vi de teoretiske forventningene med funnene våre samsvarer de derimot ikke helt. Her er det trolig andre faktorer som er viktigere, slik som personlighetstrekk, tidligere erfaring, innflytelse fra medarbeidere eller organisasjonskulturen i UNFICYP.

Innenfor lederstil og samhandling har vi også identifisert en utfordring knyttet til å skape et trygt og balansert arbeidsmiljø. Bakgrunnen for utfordringen er at den enkeltes oppfatning av hva som ligger i å utfordre en overordnet er relativ sett opp mot kulturen de kommer fra.

Konsekvensen er at enkelte savner å bli utfordret i sin beslutningstaking, mens andre føler det er ukomfortabelt når de blir utfordret. Hofstedes maktavstand- og individualismedimensjon gir oss en årsaksforklaring. Dimensjonene sier noe om hvor mye man forventer og tillater at underordnede deler sine meninger og sier imot sjefen. Videre sier det noe om hvor opptatt man er av å ikke «tape ansikt» (Hofstede et al., 2010, s. 122). Ser man på organisasjonskulturen finner man også en årsaksforklaring, nemlig at kulturen i UNFICYP er sterkt preget av den sivile komponenten, noe som gjør den «mykere» og mindre direkte.

Lederne opplevde også en utfordring knyttet til betydelige kulturelle ulikheter, herunder integreringen av kjønn i militære operasjoner. Utfordringen er at det er vanskelig å legge en felles bunnlinje som muliggjør felles retning og mål. Konsekvensen er at det hindrer utvikling og fremdrift i organisasjonen. Hofstede gir en årsaksforklaring knyttet til maskulinitetsdimensjonen. Dimensjonen sier noe om hvor adskilte kjønnsroller man er vant med i samfunnet (Hofstede et al., 2010, ss. 164-170). De teoretiske forventningene gjenspeilet likevel ikke helt funnene våre. Vi ser derimot at organisasjonskulturen i de enkeltes nasjonale militærvesen kan ha påvirket.

Lederne opplever flere utfordringer knyttet til kommunikasjon. Den første utfordringen er at ulike morsmål gjør det krevende å gjøre seg selv forstått. Konsekvensen er at samarbeidet vanskeliggjøres da man ikke sitter med samme oppdragsforståelse, og lederen må bruke mye tid på å følge opp sine underordnede. Videre opplever lederne utfordringer knyttet til ordlegging og toneleie. Lederen må tilpasse formuleringen og toneleie sitt til ulike mottakere for å unngå misforståelser som skaper friksjon, og som potensielt fører til at noen blir såret eller fornærmet. Mulige årsaker til utfordringen finner vi i teorien om interkulturell kommunikasjon. Hva som er respektfull og akseptert kommunikasjon varierer mellom kulturer (Dahl, 2001, s. 94). Videre kan budskapet den enkelte ønsker å formidle endres når det passerer gjennom eget og en mottakers kulturelle filter (Dahl, 2001, s. 66).

Avslutningsvis opplevde lederne utfordringer knyttet til å gi tilbakemeldinger. Utfordringen er at en tilbakemelding levert på «feil» måte kan gjøre at noen blir såret. Konsekvensen er at utvikling og samarbeid i avdelingen hindres. Hofstede gir en mulig forklaringsmodell i individualismedimensjonen. Dimensjonen gir noen teoretiske forventninger til hvordan man pleier å gi tilbakemeldinger, verbalt eller non-verbalt, og hvor opptatt man er av å ikke «tape ansikt» (Hofstede et al., 2010, s. 122). Teorien om interkulturell kommunikasjon kan også

gi oss en forklaringsmodell. Avsenderen mener godt med tilbakemeldingen som gis, men det tolkes som et angrep av mottakeren. Budskapet har endret mening på vei gjennom de kulturelle filtrene (Dahl, 2001, ss. 66-68).

5 Konklusjon

Formålet med denne bacheloroppgaven har vært å svare på følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer opplever ledere i UNFICYP, og hvordan kan vi forstå disse utfordringene?

Målet har vært å identifisere utfordringer og utforske mulige årsaker til hvorfor utfordringene oppstår som vi kan trekke lærdommer fra. I teorigrunnlaget vårt har vi redegjort for ulike begreper og teorier vi har benyttet for å utforske de identifiserte utfordringene. Dette inkluderer begrepene ledelse, kultur, organisasjonskultur og interkulturell kommunikasjon, samt teorien til Hofstede om kulturelle dimensjoner. For å besvare problemstillingen vår har vi gjennomført en kvalitativ intervjustudie, der vi har intervjuet syv ulike ledere i UNFICYP. Vi har analysert deres svar i lys av teorier om kulturelle ulikheter og i lys av den konteksten de er en del av, altså UNFICYP.

Gjennom studien har vi identifisert en rekke utfordringer som vi her har valgt å presentere i to kategorier: (1) utfordringer knyttet til lederstil og samhandling og (2) utfordringer knyttet til kommunikasjon.

Den første hovedutfordringen lederne i UNFICYP opplevde var at lederstilen de benyttet ikke var virkningsfull i møte med andre kulturer. Den påvirkningen de hadde på sine underordnede ga ikke resultatene de ønsket eller forventet. Dette så vi gjennom (1) hvordan ulik ordreformidling påvirket oppdragsløsningen, (2) hvor ulikt de enkelte verdsatte inkludering av underordnede i beslutningstaking og hvordan det påvirket beslutningsprosesser, (3) den enkeltes oppfatning av hva som er å utfordre en overordnet og hvordan det påvirket arbeidsmiljøet og (4) hvordan ekstremt ulike kulturelle utgangspunkt gjorde det vanskelig for lederen å skape felles retning og mål. Flere av utfordringene kan til en viss grad forklares ut fra Hofstedes kulturelle dimensjoner. For eksempel kan usikkerhetsunnvikelsesdimensjonen forklare behovet for oppfølging og detaljerte oppgavebeskrivelser variere ut fra hvilken kultur man er fra. Videre gir maktavstandsdimensjonen teoretiske forventninger til hvor mye respondentene forventer å bli inkludert i beslutningstaking, og til hvor formell relasjonen mellom den overordnede og den underordnede skal være (Hofstede et al., 2010, ss. 60-61, 73, 208-213). Ser vi på konteksten utfordringene utspiller seg i, UNFICYP, kan vi nyansere bildet mer. UNFICYP

har en sterk organisasjonskultur som vi mener har påvirket funnene våre. Kulturen beskrives som «mykere» og mer inkluderende, og vi tror det er dette som har skapt utfordringer for noen av respondentene. Videre er UNFICYP en unik misjon med et unikt oppdrag, som er svært politisk sensitivt. Dette er annerledes enn hva de militære styrkene er vant med, og kan dermed også skape utfordringer. Avslutningsvis ser vi at andre faktorer trolig har spilt inn, slik som personlighet, tidligere erfaringer og innflytelse fra medarbeidere.

Den andre hovedutfordringen lederne i UNFICYP opplevde var at medarbeiderne tidvis misforstår hverandre når de kommuniserer. Dette resulterer i at man ikke sitter på samme forståelsen for oppdraget, samarbeid blir vanskelig, og det hemmer utvikling i avdelingen. Denne utfordringen så vi gjennom (1) språkbarrieren som oppstod på grunn av ulike morsmål, (2) hvordan ulike måter å ordlegge seg på og bruke toneleie kunne føre til misforståelser og (3) hvordan ulike måter å gi tilbakemeldinger på kunne føre til sinne og nedstemthet. Hofstedes teori var ikke tilstrekkelig til å forklare de utfordringene vi identifiserte. Dahl sin kulturfiltermodell bød derimot på årsaksforklaringer. Når lederne kommuniserte, passerte budskapet gjennom deres eget og deretter mottakerens kulturelle filter (Dahl, 2001, s. 66). Dette gjorde at meningsinnholdet ble endret og misforståelser oppstod. Dette så vi ved at noen av nasjonene opplevde at mottakeren ble fornærmet av det de sa, selv om de ikke mente noe vondt med det de prøvde å formidle. Disse kulturelle filtrene kan både være knyttet til nasjoners kultur, men også organisasjonskulturen til det militærvesenet individene tilhører.

Ser vi oppgavens funn i lys av det norske forsvarets ledelsesfilosofi kan vi trekke noen umiddelbare lærdommer. For eksempel er intensjonsbasert ledelse viktig for oss i det norske Forsvaret (Forsvaret, 2020). I møte med en kultur som ikke er vant med dette ender man derimot opp med å spille sine underordnede dårlig, og det skaper usikkerhet i organisasjonen. Videre anser vi åpen og ærlig kommunikasjon som noe viktig og positivt for å diskutere handlingsalternativer og prøve ut egne tanker (Forsvaret, 2020). I møte med andre kulturer som ikke er vant med å kommunisere så åpent og ærlig kan det derimot skape ukomfortable situasjoner der de underordnede ikke føler seg trygge.

Avslutningsvis må vi konkludere med at samarbeid i multinasjonale operasjoner kan by på utfordringer, men det gir også muligheter for å utvikle seg selv, lære, og ikke minst finne bedre operasjonelle løsninger dersom man klarer å overkomme utfordringene og utnytte det mangfoldet av perspektiver som finnes i gruppen. Gjennom studien vår ser vi at alle stort

sett mener godt, både med hva de sier og hvordan de leder sine underordnede. I møte med andre kulturer blir det derimot ikke alltid oppfattet på en god måte, eller lederatferden er så annerledes enn det man er vant med, at oppdraget ikke blir løst. Hovedessensen av våre funn er derfor tilpasning til situasjonen og de du har rundt deg, noe som samsvarer godt med definisjonen av militær ledelse som er presentert i teorigrunnet (Olsen & Eid, 2018, s. 334). Vi ønsker å avslutte oppgaven med et sitat fra Respondent 5, som vi mener treffer problemstillingen vår svært godt: «At its best, multinational organisations are the power of the people, genuinely the world. At its worst, it's a Tower of Babel where people speak different languages, and no one understands the other.»

5.1 Videre arbeid

I studien har vi pekt på utfordringer ledere opplever, samt noen av årsakene til at de oppstår. Vi har derimot ikke undersøkt hvilke teknikker som bør benyttes for å overkomme utfordringene, noe som kunne vært interessant å se mer på. Videre har vi kun studert én multinasjonal operasjon. Det hadde dermed vært interessant å gjennomføre lignende studier av andre tilsvarende operasjoner, både i og utenfor FN, for å se om de samme utfordringene oppstår i andre kontekster. Vi har forsøkt å analysere utfordringene fra et nøytralt ståsted, der vi ikke skiller på hvem som opplever utfordringene. For å gjøre studien mer relevant for norske forsvarsansatte hadde det derimot vært interessant å ta utgangspunkt i nordmenn, og se hva slags utfordringer som oppstår når den norske kulturen møter andre kulturer. Avslutningsvis har vi avgrenset oss bort fra å se på utfordringene som oppstår mellom den sivile og den militære sektoren av operasjonen. Vi oppdaget derimot at det er mye utfordringer her, noe som kunne vært interessant å forske mer på.

Referanser

- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, ss. 326-336.
- Dahl, Ø. (2001). *Møter mellom mennesker: Interkulturell kommunikasjon* (1. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- FN. (2020, mars 28). *United Nations Peacekeeping. A4P+: ACTION FOR PEACEKEEPING PRIORITIES 2021-2023*:
https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/a4p_background_paper.pdf
- Forsvaret. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Norge: Forsvaret.
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Forsvarsstaben.
- General, U. S. (2023). *United Nations operation in Cyprus : Report of the Secretary-General*. United Nations.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3. utg.). the United States of America: Mc-Graw-Hill books.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006, mai 4). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*(37), ss. 285-320.
https://www.researchgate.net/publication/5223196_A_Quarter_Century_of_Culture%27s_Consequences_A_Review_of_Empirical_Research_Incorporating_Hofstede%27s_Cultural_Values_Framework
- Lindbekk, T. (2009, november 27). Max Weber: Metodebegrepene og deres teoretiske rekkevidde. *Sosiologisk tidsskrift*, ss. 381-394.
<https://www.idunn.no/doi/full/10.18261/ISSN1504-2928-2009-04-05>
- Martinsen, Ø. L., Fosse, T. H., & Johansen, R. B. (2019). Effektiv ledelse i militære organisasjoner. I R. B. Johansen, T. H. Fosse, & O. Boe, *Militær ledelse* (ss. 157-186). Fagbokforlaget.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1997, mai). Culture's consequences for leadership behavior: National values in action. *Journal of Cross-Cultural Psychology*(Vol. 28(3)), ss. 342-351.
- Olsen, O. K., & Eid, J. (2018). Operativ ledelse - en introduksjon. I J. Eid, & B. H. Johnsen, *Operativ psykologi* (ss. 333-350). Fagbokforlaget.
- Ruud, A. E. (2009). *Langtvekkistan: Grunnlagsproblemer for studiet av asiatiske og afrikanske samfunn*. Unipub AS.

-
- Ryan, J. (2007). Inclusive Leadership: A Review. *Journal of Educational Administration and Foundation*, ss. 92-125.
<https://www.oise.utoronto.ca/isp/UserFiles/File/InclusiveLeadershipAReview.pdf>
- Shamir, E. (2011). *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford University Press.
- Sivakumar, K., & Nakata, C. (2001). *Journal of International Business Studies*(32), ss. 555-574.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Skirbekk, S., & Tjora, A. (2023, januar 22). *Idealtipe*. Store Norske Leksikon:
<https://snl.no/idealtipe>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Vigmostad & Bjørke AS.
- UKEssays. (2021, august 10). *Criticisms of Hofstede's Model*. UKEssays:
<https://www.ukessays.com/essays/business/the-criticisms-of-the-hofstedes-model-business-essay.php#citethis>
- UNFICYP. (u.d.). *About*. Retrieved mars 02, 2023, from UNFICYP: United Nations Force in Cyprus: <https://unficyp.unmissions.org/about>
- Velsor, E. V., & McCauley, C. D. (2003). Our view of leadership development. I E. V. Velsor, & C. D. McCauley, *Handbook of leadership development* (ss. 1-22). Jossey-Bass.
- Aase, O., & Glasø, L. (2009, august 27). Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian journal of organizational psychology*, ss. 39-48.
<https://issuu.com/rolfmarvinboelindgren/docs/nos-2-2009-2.0>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Interview guide

We are conducting semi-structured interviews. These questions are therefore only a starting point for the interview. The conversation may take different directions based on the answers the candidates give, and what they wish to focus on. The main questions are listed with numbers. The others are meant as inspiration to follow-up questions, depending on what the candidates answer.

Questions:

1. Can you tell us a little bit about your position here in UNFICYP and your previous military career?

Leadership:

2. What characterizes a good leader in your nation's military?

- Is this a type of leader you look up to or strive to be like?

3. How would you describe your own leadership?

- Would you say that your leadership differs in any way from the ideal leadership in your national military service?

4. Do you feel like there is a diversity of leadership styles here at UNFICYP HQ? What are the main differences you have noticed?

- How would you say your leadership differs from the other leadership styles you have cooperated with here at UNFIYCP HQ?

5. How do you experience cooperating with the other leaders at UNFICYP HQ?

Leadership, followership and the four dimensions:

6. In your daily work, do you often consult or ask for advice from your subordinates before making a decision? (Given that you have the time and opportunity)

7. How do you handle disagreements in the workplace, either with your superior or with your subordinates?

- Do you confront them? Do you ignore it? Would you schedule a meeting to discuss the issue? Do you show your disagreement with body language?

8. Do you prefer to give and/or receive specified and detailed tasks with a concrete deadline and a specified approach, or do you prefer to give and/or be given more freedom to solve tasks in your own way and at your own preferred time?

9. What are your thoughts on hierarchy in military organizations?

- Do you feel like it is necessary for an organization/group to be effective, or do you feel like it is a restraint?

- Do you feel like there is a strong hierarchy here that effects your daily work?

- Do you feel comfortable asking critical questions to your superior, or to someone with a higher rank than yourself?

10. How do you prefer to receive feedback in the workplace?

- If you have a subordinate here that is not performing as you would like, how would you communicate this to the individual?

11. When working on a project, do you prefer to work as a group, or would you rather divide the tasks and only focus on your part?

12. As a leader, do you feel like it is expected of you to be decisive, determined and stern/tough?

- Is this a type of leader you respond to?

13. Your superior comes to your office to consult you and ask for your opinion before making a decision, do you believe this is a sign of weakness?

14. How often do you prefer to check up on your subordinates' progress after they have been given a task?

- How would you react if one of your superiors was constantly checking your work to see how your progress is going?

15. Do you believe there is one correct way of doing things, or are you open for new solutions to already known tasks and problems?

Leadership challenges:

16. How do you experience the communication between yourself and the other leaders here at UNFICYP HQ?

17. Have you ever experienced any misunderstandings here at UNFICYP HQ, either with your superiors or your subordinates?

- Have you ever felt like you have been misunderstood here at UNFICYP HQ?

18. Is there anything about the other leadership styles here at UNFICYP HQ that you have noticed is very different from your own?

19. Have you ever been annoyed or irritated over someone else's leadership here?

20. What has been the biggest challenge you have had to face after starting to work here at UNFICYP HQ?

21. Have you experienced any other challenges while cooperating with your colleagues, subordinates, or superiors here at HQ?

22. Considering the topic of our bachelor project: leadership challenges in multinational operations, is there anything else you would like to share with us?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Are you interested in taking part in the research project “Leadership challenges in multinational operations”?

Purpose of the project

You are invited to participate in a research project where the main purpose is to explore and identify leadership challenges that may occur when leaders from different nations cooperate in a multinational operation.

Which institution is responsible for the research project?

The Norwegian Military Academy at the Norwegian Defence University College is responsible for the project (data controller).

Why are you being asked to participate?

To explore our thesis, we have chosen to conduct a qualitative interview study. The project will be using the UN mission in Cyprus (UNFICYP) as a case study. We therefore want to ask you to participate because of your key position in UNFICYP HQ. Leadership can only be exercised in a group of people. Therefore, there will always be different thoughts and perceptions on the said challenges that all are relevant for a future leader to be aware of. The reason we chose UNFICYP as our case, is because of the diversity of nations involved in the mission, as well as the access to contact-information through your force commander, General Ingrid M. Gjerde.

What does participation involve for you?

If you decide to participate in our project, there will be an individual interview for approximately 45-60 minutes. The interview will ask about different leadership styles, your leadership preferences, as well as communication and cooperation at UNFICYP HQ. The answers you give will be written down on a computer, see further details on how we will store and process your answers and personal data down below.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. If you choose to participate you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be deleted. There will be no consequences for you if you choose not to participate or later decide to withdraw.

The participation in this study will not affect your relationship with your co-workers at the HQ.

Your personal privacy – how we will store and use your personal data

We will only use your personal data for the purpose(s) specified here and we will process your personal data in accordance with data protection legislation (the GDPR).

- Our goal is not to explore which challenges the participants experience with specific people, simply more general challenges they experience while cooperating with other nations.
- We will replace your name and contact details with a code. The list of names, contact details and respective codes will be stored separately from the rest of the collected data.

-
- Your answers will only be for our purpose and will not be discussed or mentioned for any other worker at UNFICYP.
 - Our project supervisor, Kjetil Enstad, will be the only person other than us, Cathrine and Pernille, that will be allowed to see the raw collected data.
 - The final project report will only include general information about the differences in the participating nations and will not be linked to the specific participant.

What will happen to your personal data at the end of the research project?

The planned end date of the project is in the last week of March 2023. The data will not be used in any other purpose than in our project and will be deleted after our project is completed.

Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:

- access the personal data that is being processed about you
- request that your personal data is deleted
- request that incorrect personal data about you is corrected/rectified
- receive a copy of your personal data (data portability), and
- send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with The Norwegian Military Academy, Data Protection Services has assessed that the processing of personal data in this project meets requirements in data protection legislation.

Where can I find out more?

If you have questions about the project, or want to exercise your rights, contact:

- The Norwegian Military Academy via Kjetil Enstad, e-mail: kenstad@mil.no and phone number: +47 915 85 116
- Our Data Protection Officer: Kristian Myrhaug Danielsen, e-mail: krdanielsen@mil.no, phone number: +47 230 95 744

If you have questions about how data protection has been assessed in this project, contact:

- Data Protection Services, by email: (personvermtjenester@sikt.no) or by telephone: +47 532 11 500.

Yours sincerely,

Project Supervisor
Kjetil Enstad
Associate Professor
E-mail: kenstad@mil.no
Phone nr.: +47 915 85 116

Students
Cathrine Caspari
Cadet
E-mail: ccaspari@mil.no
Phone nr.: +47 477 00 849

Pernille Solheim
Cadet
persolheim@mil.no
+47 994 42 162

Consent form

I have received and understood information about the project “Leadership challenges in multinational operations” and have been given the opportunity to ask questions. I give consent:

to participate in an interview

I give consent for my personal data to be processed until the end of the project.

(Signed by participant, date)