



# **FHS Krigsskolen**

## **Bacheloroppgave**

### **«Integrated Mission UNFICYP»**

*Hvordan jobber ledere i UNFICYP for å oppnå en helhetlig tilnærming i tråd med sentrale prinsipper for «Integrated Missions»?*

Av

Kristian Lindh Aandahl, Tobias Simonsen Misund og Johanna Bäckström

Lvert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG LANDMAKT**

Antall ord: 12576

Innlevert: 31. mars 2023

**Godkjent for offentlig publisering**

## 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	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	Ja <input type="checkbox"/>	Nei <input checked="" type="checkbox"/>
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	Ja <input type="checkbox"/>	Nei <input type="checkbox"/>

## Plagiaterklæring

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

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

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

**Dato: 31.03.2023**

Tobias Simonsen Misund

Kadett, signatur

Johanna Bäckström

Kadett, signatur

Kristian Lindh Aandahl

Kadett, signatur

## Forord

Norge har de siste tiårene deltatt i flere internasjonale operasjoner som en del av FN, NATO og andre koalisjonsstyrker. Felles for disse operasjonene er at trendene viser en økt kompleksitet som muligens krever mer enn kun militær innsats som virkemiddel. Krig og konflikt preger alle deler av samfunnet og man kan argumentere for at dersom man skal oppnå varig fred og stabilitet kreves en mer helhetlig tilnærming som tar for seg hele deler av samfunnet i et konfliktområde. Relevansen for COIN- og fredsoperasjoner vil trolig ikke bli mindre relevant i fremtiden. Dersom man ser bort fra den pågående krigen i Ukraina har fokuset for vestlige samfunn vært rettet mot konflikter i helt andre deler av verden. Vesten har vært involvert i konflikter på for eksempel Balkan, Irak og Afghanistan og det er lite sannsynlig at denne typen involveringer vil bli irrelevant for oss som kommende offiserer i fremtiden.

Denne studien representerer avslutningen på bachelorgraden vår ved Forsvarets Høgskole. Vi har valgt å se på hvordan FN arbeider for å håndtere komplekse konflikter hvor alle deler av samfunnet er involvert. Det har vært veldig interessant å se på hvordan samspillet mellom ulike komponenter i en internasjonal operasjon samarbeider for å oppnå en helhetlig tilnærming hvor man skal samle de innsatsmidlene man har til rådighet for å oppnå et felles mål. Kunnskap om denne dynamikken og prosessen er noe vi ser på som svært relevant ettersom vi som militære profesjonsutøvere kan komme til å måtte delta i internasjonale operasjoner. Denne studien har gitt oss bedre forståelse og kunnskap om hvordan aktører i multidimensjonale operasjoner samarbeider og fått bedre forståelse for de utfordringene man kan møte på.

Det er mange som har bidratt for å gi oss et godt grunnlag for å skrive om fredsoperasjonen på Kypros, som er en fortsatt pågående og kompleks konflikt. Vi vil takke vår veileder Carsten Frederik Rønnfeldt for god hjelp og veiledning underveis i prosessen. Vi må også rette en stor takk til UNFICYP, og spesielt til Generalmajor Ingrid Margrethe Gjerde og Kaptein Dorothea Bade som har vært gode støttespillere under prosessen, og muliggjort vårt arbeid med denne studien.

Oslo, Krigsskolen

Kristian Lindh Aandahl, Tobias Simonsen Misund & Johanna Bäckström

31.03.2023

## Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å se på hvordan ledere i UNFICYP jobber for å oppnå en helhetlig tilnærming i tråd med sentrale prinsipper for «Integrated Missions». Denne tilnærmingen har til hensikt å forene innsatsen til komponentene som er en del av misjonen, og følgelig maksimere sitt bidrag for å løse et bredt spekter av oppgaver. Denne integrerte innsatsen skal videre legge til rette for å skape en varig løsning i et konfliktområde. Underveis i prosessen har vi studert relevant litteratur og brukt sentrale prinsipper for å undersøke om UNFICYP oppnår en «Integrated Approach». Med disse prinsippene som utgangspunkt, reiste vi til Kypros for å gjennomføre intervjuer. De kvalitative dataene har vært grunnlaget for vår analyse som vurderer om misjonen oppfyller prinsippene gitt av litteraturen.

Litteraturen har evaluert effekten av fredsoperasjoner, og identifisert utfordringer knyttet til integrering av innsats på tvers av komponenter. Disse utfordringene er en følge av den økende kompleksiteten som har oppstått gjennom flere generasjoner med fredsoperasjoner. «Integrated Missions» og «Integrated Approach» er en felles prosess, og krever et operasjonsdesign som bedrer samarbeidet mellom ulike komponenter som deltar i operasjonen. Videre skal denne tilnærmingen skape bedre sammenheng mellom ulike aktiviteter som operasjonen innebærer, og bidra til å gjenopprette en normalsituasjon og skape en permanent fred. Analysen av den kvalitative dataen har vist at UNFICYP arbeider for å møte de sentrale prinsippene og anbefalingene. Men de oppnår ikke det fulle potensialet «Integrated Missions» kan gi. På den ene siden viser funnene at misjonen er bevisst effekten av «Integrated Approach», og gjør tiltak som skal imøtekomme de sentrale prinsippene. På den andre siden er det deler av tilnærmingen som ikke oppnås. Dette er muligens på grunn av ulike forståelse for hvordan man best mulig utnytter effekten prinsippene skal legge til rette for.

Konfliktstudier og forskning om fredsoperasjoner er et viktig verktøy for å evaluere effekten av operasjoner. Det vil også være en kilde til kunnskap som militære profesjonsutøvere kan dra nytte av og tilegne seg bedre forståelse for dynamikken som er til stede i en internasjonal operasjon. Denne oppgaven tar kun for seg en liten del av problematikken, og vil ikke gi et endelig bilde for hva som kreves for å oppnå en slik tilnærming. Samtidig bidrar oppgaven til å belyse viktigheten av samarbeid i multidimensjonale operasjoner, og perspektiver som kan gi grunnlag til videre forskning på «Integrated Missions».

# Innhold

<b>1 Innledning</b> .....	1
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	1
<b>1.2 Formål og problemstilling</b> .....	2
<b>1.3 Sentrale begreper</b> .....	2
<b>1.3.1 «Integrated Missions»</b> .....	3
<b>1.3.2 «Integrated Approach»</b> .....	3
<b>1.3.3 «Comprehensive Approach»</b> .....	3
<b>1.3.4 FN multidimensjonale operasjoner</b> .....	3
<b>1.3.5 Fredsoperasjoner</b> .....	3
<b>1.3.6 «Three-pillar»-konseptet</b> .....	3
<b>1.3.7 Operasjonelt rammeverk</b> .....	3
<b>1.4 Avgrensning</b> .....	4
<b>2 Metode</b> .....	5
<b>2.1 Forskningsdesign</b> .....	5
<b>2.2 Datainnsamling</b> .....	5
<b>2.3 Intervjuer, gjennomføring og analyse</b> .....	6
<b>2.4 Kritikk av metode</b> .....	8
<b>2.5 Kildevalg og kildekritikk</b> .....	9
<b>3 Prinsipper i «Integrated Missions» og identifisering av forskningsspørsmål</b> .....	11
<b>3.1 En felles forståelse av strategiske målsettinger</b> .....	13
<b>3.2 En tett og integrert planprosess</b> .....	14
<b>3.3 Et felles rammeverk med avtalte resultater, ansvarsområder og tidslinjer</b> .....	15
<b>3.4 Felles mekanismer for monitorering og evaluering</b> .....	16
<b>4 Analyse</b> .....	17
<b>4.1 En felles forståelse av strategiske målsettinger</b> .....	18
<b>4.2 En tett og integrert planprosess</b> .....	20
<b>4.3 Et felles rammeverk med avtalte resultater, ansvarsområder og tidslinjer</b> .....	24
<b>4.4 Felles mekanismer for monitorering og evaluering</b> .....	25
<b>4.5 Øvrige funn og forslag til videre forskning</b> .....	27
<b>5 Konklusjon</b> .....	28
<b>6 Referanser</b> .....	33
<b>7 Vedlegg</b> .....	35

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Tidligere generalsekretær i FN, Kofi Annan, beskrev konseptet «Integrated Missions» som en type oppdrag som er basert på en felles strategisk plan. Gjennom en integrert prosess skal FN søke å maksimere sitt bidrag ved å inkludere ulike komponenter som har til hensikt å løse et bredt spekter av oppgaver og skape varig løsning i et konfliktområde (de Coning, 2008, s. 10). Denne studien skal undersøke i hvilken grad FN oppnår bruken av en «Integrated Approach» med bakgrunn i sentrale prinsipper. For å gjøre dette tar vi for oss United Peacekeeping Force in Cyprus (UNFICYP), og ser hvordan denne spesifikke misjonen arbeider for å oppnå dette.

UNFICYP er en av de mest langvarige fredsoperasjonene. UNFICYP ble opprettet i 1964 etter resolusjon 186 i sikkerhetsrådet og hensikten var å hindre gjenopptakelse av kampene mellom gresk-kypriotisk og tyrkisk-kypriotisk befolkning (Koops et al., 2015, s. 196). Bakteppet for konflikten strekker seg tilbake til 1960 og opprettelsen av Kypros som en selvstendig stat og utarbeidelsen av grunnloven som skulle bli gjeldende på øyen. I 1963 brøt det ut borgerkrig mellom de to folkegruppene, og konflikten ble mer kompleks etter innblanding av eksterne aktører som Hellas, Tyrkia og Storbritannia (Koops et al., 2015, s. 199). I 1974 utviklet situasjonen seg til det verre på Kypros. På ordre fra den greske militærjuntaen i Athen gjennomførte den gresk-kypriotiske nasjonalgarden et kupp mot styresmaktene på øyen. Konsekvensen av dette var en tyrkisk intervensjon som etter hvert førte til en todeling av Kypros, med gresk og tyrkisk side, som er gjeldende den dag i dag (Koops et al., 2015, ss. 202-203).

Mandatet på Kypros har vært gjeldende siden opprettelsen i 1964, men ble utvidet som en konsekvens av kuppet og intervensjonen i 1974. Etter disse hendelsene inkluderte det allerede eksisterende mandatet å kontrollere en buffersoner mellom de to partene. Denne buffersonen deler i praksis landet i to og begrenser interaksjon mellom gresk-kypriotisk og tyrkisk-kypriotisk befolkning. Mandatet på Kypros gitt av FN sier at de skal legge ned sin beste innsats for å (1) forhindre gjentakelse av kamper, (2) bidra til å opprettholde og gjenopprette lov og orden, og (3) bidra til å gjenopprette en normaltilstand (UNFICYP, 2023).

Etter utvidelsen av mandatet og utviklingen i fredsoperasjoner generelt, har også UNFICYP som en konsekvens av fokuset på FNs «Integrated Missions» flere komponenter som deltar i operasjonen. De tre pilarene som i all hovedsak skal ivareta de ulike delene av mandatet er politiet, militæret og sivile anliggender. Videre er buffersonen delt inn i sektorer som gjør at «underavdelinger» har ansvaret for et mindre område. Alle disse sektorene har bidrag fra hver av komponentene. Denne måten å organisere en operasjon på skal legge til rette for en «Integrated Approach» som krever god koordinering og samhandling. Dette er bakgrunnen for det vi ønsker å finne ut av ettersom multidimensjonale operasjoner er komplekse og kan være utfordrende å gjennomføre på en effektiv og bærekraftig måte.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan ledere i UNFICYP jobber for å oppnå en helhetlig tilnærming i tråd med sentrale prinsipper for «Integrated Missions». Trendene i fredsoperasjoner de siste tiårene viser at slike operasjoner preges av økt kompleksitet og omfang. FN har, som en konsekvens av utviklingen gjennom flere generasjoner med fredsoperasjoner, et økt fokus på «Integrated Missions» og vi ønsker å identifisere hvordan det arbeides med dette og hvordan det kan bidra til å skape en varig løsning på konflikten. Dette prosjektet vil basere seg på en enkeltcase-studie av FN-bidraget på Kypros hvor vi vil ta for oss hvordan denne spesifikke misjonen arbeider for å etterleve de kravene som stilles til «Integrated Approach».

Problemstilling:

*Hvordan jobber ledere i UNFICYP for å oppnå en helhetlig tilnærming i tråd med sentrale prinsipper for «Integrated Missions»?*

## **1.3 Sentrale begreper**

Følgende kapittel har til hensikt å presentere sentrale begreper som blir brukt i denne studien. Begrepene som er definert under er det relevant å ha en grunnleggende forståelse for, før man tar fatt på resten av oppgaven. Alle definisjoner er hentet fra FNs og NATOs egne publikasjoner.

### **1.3.1 «Integrated Missions»**

Et strategisk samarbeid mellom en multidimensjonal FN-styrke basert på en delt forståelse mellom alle FNs aktører knyttet til en overordnet strategisk målsetting innenfor den enkelte misjon (FN, 2008, s. 96).

### **1.3.2 «Integrated Approach»**

En prosess hvor FN som system søker å maksimere bidraget i et konfliktområde ved å benytte seg av ulike kapabiliteter på en sammenhengende og gjensidig støttende måte (FN, 2008, s. 96).

### **1.3.3 «Comprehensive Approach»**

«Comprehensive Approach», på norsk helhetlig tilnærming, refereres til som koordinert planlegging og gjennomføring av operasjoner med en rekke nasjonale og internasjonale aktører, fra et vidt spekter av departementer (NATO, 2011, s. 4-1).

### **1.3.4 FN multidimensjonale operasjoner**

FN multidimensjonale operasjoner er operasjoner som består av flere komponenter som arbeider sammen for å legge et fundament for bærekraftig fred (FN, 2008, s. 97).

### **1.3.5 Fredsoperasjoner**

FN multidimensjonale operasjoner er operasjoner som består av flere komponenter som arbeider sammen for å legge et fundament for bærekraftig fred (FN, 2008, s. 98).

### **1.3.6 «Three-pillar»-konseptet**

Et konsept som har til hensikt å ivareta og legge til rette for samarbeid mellom ulike komponenter, herunder UNPOL, militæret og sivile anliggender. Konseptet er noe som blir brukt i UNFICYP og skal maksimere samarbeid innenfor alle deler av mandatet (UNFICYP, 2023). Begrepene pilar og komponent vil i denne studien bli brukt om hverandre, men har samme betydning.

### **1.3.7 Operasjonelt rammeverk**

Et operasjonelt rammeverk har til hensikt å skape forståelse for aktiviteter som sjefen skal planlegge og koordinere. Dette muliggjør for ledere å visualisere effekter og forstå hensikten bak disse, samt gjøre det mulig for sjefen og andre aktører, som er en del av operasjonen, å dele en felles forståelse (NATO, 2019, s. 1-20).



## 1.4 Avgrensning

Denne studien er avgrenset til å undersøke hvordan et utvalg av ledere for politi, militære og den sivile komponenten i UNFICYP jobber for å oppnå en helhetlig tilnærming i tråd med sentrale prinsipper for «Integrated Missions». Videre er oppgaven avgrenset til å ta utgangspunkt i fire prinsipper presentert i en studie skrevet av Cedric de Coning. Det er viktig å presisere at det er mange faktorer som kan påvirke evnen til å oppnå «Integrated Approach», men på grunn av studiens omfang, lengde og tid til disposisjon vil ikke denne studien ta for seg faktorer utover de fire prinsippene som blir gjort rede for i kapittel 3.

Det var hensiktsmessig å avgrense oppgaven i tid og rom. Vi benyttet rapporter og studier fra 2005 og frem til 2023. Empirien vi samler inn gjennom intervjuer tar kun for seg nåtid, og det er det oppgaven skal undersøke. Studien kommer ikke til å ta for seg «Integrated Missions» i et lengre tidsperspektiv, men se på om misjonen tilfredsstillende prinsippene litteraturen anbefaler per i dag. Videre er studien avgrenset til å kun omhandle forhold knyttet til FN-oppgaven på Kypros.

Studien har til hensikt å se på selve samarbeidet mellom de tre pilarene, men kommer ikke til å se på individuelle forhold innenfor hver enkelt sektor, ei heller samarbeidet internt i de ulike komponentene. Vi ønsket å finne ut av hvordan de tre ulike komponentene samarbeider for å oppnå en «Integrated Approach» sett i lys av de fire prinsippene studien har tatt som utgangspunkt.

For å besvare problemstillingen tar studien for seg det strategiske og operasjonelle nivået. Hovedkvarteret til UNFICYP kan sammenlignes med det strategiske nivået, mens sektorene som finnes langs buffersonen kan sammenlignes med det operasjonelle nivået. Studien vil i hovedsak ta for seg hvordan ledere på strategisk og operasjonelt nivå jobber for å oppnå «Integrated Approach», men det vil også bli brukt eksempler fra hendelser på taktisk nivå.

Mange av funnene som er blitt gjort vil kunne appliseres til andre konflikter, men samtidig er det viktig å ta som utgangspunkt at enhver konflikt er unik og har sine egne karakteristikk. UNFICYP er, sammenlignet med for eksempel FN-bidraget i Mali (MINUSMA), langt mindre prioritert og følgelig er økonomiske utfordringer noe som vil kunne påvirke evnen til å oppnå ønsket tilnærming. Videre vil både kultur og språkbarrierer påvirke samarbeid i en multinasjonal operasjon, men studien besvarer ikke hvordan slike faktorer påvirker evnen til å legge til rette for integrert innsats.

Denne studien er avgrenset til å omhandle UNFICYP, og hvordan denne misjonen arbeider for å oppnå «Integrated Missions» i tråd med sentrale prinsipper. Det betyr at man ikke kan argumentere for at oppgaven dekker det fulle og hele bildet av hvordan de tre pilarene arbeider med å oppnå en «Integrated Approach».

## **2 Metode**

Dette kapittelet skal gjøre rede for de metodiske valgene vi har tatt, hvordan vi har gjennomført innhenting av data, og til slutt hvordan vi har analysert resultatene. I tillegg vil kapittelet ta for seg de vesentlige kildene vi har brukt i oppgaven, og avslutningsvis vil vi kritisere metoden (Jacobsen, 2016, s. 23 & 41).

Oppgaven har til hensikt å undersøke hvordan politi-, militær og sivil-komponenten i UNFICYP jobber for å oppnå helhetlig tilnærming med bakgrunn i prinsipper for FNs «Integrated Approach». Vi ønsket å undersøke fenomenet og få en dypere forståelse. Det krevde at vi måtte samle inn kvalitativ data, og oppgavens valgte metode ble derfor kvalitativ metode (Johannessen et al., 2016, s. 28).

### **2.1 Forskningsdesign**

Vi måtte ta stilling til hva og hvem som skulle undersøkes, og hvordan vi skulle gjennomføre det. Forskningsdesignet er enkelt forklart formen på undersøkelsen der man vurderer ut ifra problemstillingen hvordan man kan gjennomføre en undersøkelse fra start til slutt. Vi valgte casedesign fordi det var mest hensiktsmessig for å finne svar på problemstillingen (Johannessen et al., 2016, s. 69). Når man velger å fordype seg i én organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom kan man kalle det for en enkeltcase-studie. Denne måten å studere noe på kan bidra til å gi et klarere bilde av virkeligheten og bedre forståelse av samspillet mellom aktørene og konteksten (Jacobsen, 2016, s. 99).

### **2.2 Datainnsamling**

For å besvare problemstillingen fant vi det nyttig å bruke flere typer kilder. Vi brukte metodene tradisjonell litteraturstudie og dokumentanalyse (Johannessen et al., 2016, s. 98). Vi begynte med å finne frem til forskning som allerede fantes om temaet, og vi gjorde en litteraturgjennomgang der hensikten var å finne relevant litteratur for problemstillingen. Vi leste bøker som beskrev konflikten bakgrunn og forløp for å skape et større helhetsbilde rundt selve konflikten. For å svare på problemstillingen måtte vi bruke litteratur for å skape

forståelse for hva et «Integrated Mission» er, hva som er bakgrunnen for denne teorien, og hva det betyr i praksis. Problemstillingen krevde god forståelse for hvordan FN arbeider, og hvordan pilarene samarbeider for å nå gitte mål. I tillegg var det viktig å heve vår kompetanse om bidraget på Kypros. FNs doktrine – Capstone – er et av flere grunnlagsdokumenter for denne studien. Vi diskuterte også tematikken med relevante faglærere på Krigsskolen og ved Forsvarets Høgskole.

Vi gikk systematisk til verks og undersøkte dokumentene for å avdekke informasjon som var relevant for problemstillingen. En dokumentanalyse er en forskningsmetode som brukes for å undersøke forskjellige dokumenter, som for eksempel rapporter og studier. Vi brukte dette for å danne grunnlaget for de kvalitative intervjuene og hvilke forskningsspørsmål vi måtte stille for å finne svar på vår problemstilling (Johannessen et al., 2016, s. 98).

I løpet av den tildelte bachelorperioden reiste vi til Kypros og besøkte misjonen. Her gjennomførte vi både intervjuer og uformelle samtaler med ledere og øvrig personell i UNIFCYP. På denne måten fikk vi et større innblikk i hvordan de arbeider sammen. Vi besøkte hovedkvarteret og en av sektorene – Sektor 2 – noe som gav oss en bredere forståelse og mening knyttet til det vi på forhånd hadde studert av skriftlige dokumenter, rapporter og studier.

### **2.3 Intervjuer, gjennomføring og analyse**

For å avdekke virkeligheten og finne svar på problemstillingen så vi det hensiktsmessig å samle inn data ved kvalitative intervjuer. Vi valgte å forholde oss til et begrenset antall intervjuer fordi tid tilgjengelig ble en begrensning. Selv om man kan argumentere for at utvalget av intervjuobjekter og antall gjennomførte intervjuer må være stort nok for å belyse problemstillingen, ble vi nødt til å begrense oss. Vi måtte forholde oss til hvor mange intervjuer det var praktisk mulig å gjennomføre (Johannessen et al., 2016, ss. 111-112).

Respondentene vi valgte var et mindre utvalg av ledere i UNFICYP. Vi intervjuet to fra militæret, tre fra UNPOL og en fra den sivile komponenten, totalt seks intervjuer. Respondentene fra hovedkvarteret er styrkesjefen for det militære bidraget er Force Commander (FC), Senior Police Advisor (SPA) og Deputy Senior Police Advisor (DSPA). I tillegg intervjuet vi ledere for hver av pilarene i Sektor 2. Vi valgte å intervjuere ledere for hver enkelt komponent både på hovedkvarter-nivået og sektor-nivået, fordi dette gir ulike synspunkter basert på deres rolle i misjonen.

Gjennomføring av intervjuene ansikt til ansikt, og hjelp til å opprette forbindelse med respondentene av norsk personell i UNFICYP, la til rette for etablering av tillit mellom oss og respondentene. Samtlige vi intervjuet var svært imøtekommende, engasjerte og tok studien vår på alvor. Dette var positivt for gjennomføringen, og bidro til at vi fikk samlet inn god og relevant data. I tillegg til dette var det viktig for oss å gjennomføre intervjuene uten at språkbarrierer ble en utfordring. Derfor ønsket vi å intervjuere ledere i Sektor 2, ettersom sektoren er britisk-styrt. Det er likevel viktig å forstå at de som intervjues kan være svært forskjellige i måten de besvarer spørsmål (Dalland, 2017, s. 65). For vår del ble det derfor viktig å stille godt forberedt når det gjaldt hva vi var ute etter og hvilke teorier vi ønsket å teste ut.

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. Når man benytter intervjuer som en del av forskningsmetoden er det helt vesentlig at disse bidrar til å besvare problemstillingen, dette fordi empirien faktisk skal være valid. For å forske på hvordan ledere i UNFICYP arbeider for å oppnå «Integrated Mission» i tråd med sentrale prinsipper, ville forskningsspørsmålene ta utgangspunkt i de fire prinsippene for «Integrated Approach».

På forhånd fastsatte vi både tema, spørsmål og rekkefølge på spørsmålene. Vi tok utgangspunkt i fire prinsipper for «Integrated Mission» presentert av de Coning (2008) og formulerte spørsmål ut ifra dem. De fire hovedspørsmålene skulle være åpne i den hensikt å få genuine svar der respondentene kunne tale fritt. Vi utarbeidet underspørsmål på forhånd, samt at vi kom med oppfølgingsspørsmål underveis. Underspørsmålene skulle gi oss mer konkrete eksempler og svar. Oppfølgingsspørsmålene bidro til å få mer utdypende svar der vi identifiserte at det var nødvendig, eller at respondenten tok opp noe interessant. Alle respondentene fikk de samme hovedspørsmålene, slik at vi fikk mulighet til å sammenligne svarene. Det bidro til at det ble enklere å sette svarene i system (Johannessen et al., 2016, ss. 146-151), slik at oppgaven kunne drøfte disse opp mot prinsippene presentert av de Coning (2008).

Dokumenteringen av intervjuene ble gjort både med lyd-opptak og med et digitalt transkriberingsprogram. I tillegg til at en av oss tok notater, mens den andre hadde som oppgave å føre selve samtalen og intervjuet i sin helhet.

Under selve analysen, var det flere faktorer å tenke over. Når man skal behandle og forstå kvalitative data, burde man analysere og tolke dem for å få frem meningsinnholdet (Johannessen et al., 2016, ss. 159-160). Vi startet med å organisere materialet for å få en

oversikt og slik at det skulle bli håndterlig å arbeide med. Vi transkriberte og analyserte hvert intervju for seg. Ettersom vi tok utgangspunkt i de fire kravene presentert av de Coning (2008) og lagde spørsmål ut ifra dette ble det forholdsvis enkelt for oss å holde oss til ett og ett tema da vi analyserte svarene. Deretter satte vi disse opp mot hverandre for å identifisere likheter og ulikheter. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for en fortløpende kategorisk inndeling (Johannessen et al., 2016, s. 163).

## **2.4 Kritikk av metode**

Det er viktig å være bevisst på hvordan egne menneskelige, politiske og faglige verdier og kunnskaper påvirker hvordan man forstår noe (Dalland, 2017, s. 59). «Vi starter ikke med 'blanke ark' når vi går løs på en oppgave. På forhånd har vi tanker om temaet vi har valgt oss og kanskje også om hva vi tror vi vil finne ut» (Dalland, 2017, s. 61). Det er vi som har valgt ut data, analysert den og formidlet vår forståelse i studien. En kvalitativ tilnærming er utfordrende, fordi all data går gjennom den som innhenter den, analyserer og til slutt drøfter den (Dalland, 2017, s. 61).

Vi har tilstrebet å ha en nøytral tilnærming til oppgaven, men vil uansett ikke klare å være fullstendig objektive. Vi merket underveis at det var noe enklere å forstå synspunktene til de to respondentene fra den militære komponenten, først og fremst fordi de tilhører det militære bidraget, og for det andre ettersom styrkesjefen er norsk. En annen årsak til at det kan argumenteres for at vi mangler objektivitet er at vi selv tilhører den militære komponenten. Dette har preget hvordan vi ser på ulike problemstillinger og situasjoner respondentene beskriver i intervjuet, og vi er oppmerksomme på at dette har hatt innvirkning på analysen og konklusjonene.

Når man kun studerer en enkelt-case og ikke flere har man ikke et godt nok grunnlag for å generalisere. Det kan likevel argumenteres for at det har en overføringsverdi til andre misjoner, fordi erfaringer gjort av andre kan være nyttig for en selv. Professor Sir Michael Howard argumenterer for at det å studere militærhistorie forbedrer offiserens kompetanse innenfor profesjonen (Howard, 1961, s. 22). Dette gir offiseren en bredere forståelse og flere perspektiver, som er vesentlig for at offiseren kan tilpasse egen oppdragsløsning og ledelse til situasjonen (Howard, 1961, s. 22). Ved å studere UNFICYP som «Integrated Missions» øker vi vår kompetanse, og kan bruke erfaringene gjort av andre ledere for å tilpasse egen ledelse og oppdragsløsning. Carl von Clausewitz diskuterer også viktigheten av å forstå militærhistorie og erfaringer gjort av andre for å utvikle effektive militære strategier. Han

argumenterer for at historien gir en rikdom av kunnskap og lærdom som kan anvendes i nåværende og fremtidige konflikter (Clausewitz, 1989, s. 88).

## **2.5 Kildevalg og kildekritikk**

Det er viktig å rette et kritisk blikk mot kildene vi benytter i studien. Kildekritikk handler om å vurdere en kilde gjennom å se på dens troverdighet, objektivitet, nøytralitet og egnethet (Enstad, 2017, s. 15). I denne oppgaven har vi benyttet oss av disse fire begrepene i vurderingen av kildene vi har brukt når vi beskriver de fire prinsippene studien tar utgangspunkt i. Følgende kapittel vil argumentere hvorvidt disse kildene oppfyller kriteriene Enstad (2017) presenterer.

Intervjuene som har blitt gjennomført er gjort med personell som har relevant bakgrunn for å kunne svare på spørsmålene vi har utarbeidet. De er gjort med ledere som jobber i UNFICYP, og som til daglig opplever og jobber med tematikken vi ønsker å belyse. Svakheten ved å bruke intervjuer som kilde til empirien kan være at svarene er emosjonelt påvirket, subjektivt drevet eller at respondentene vil svare unøyaktig eller uærlig for å ikke vise frem et mulig problem. I tillegg er vår empiri basert på intervjuer av en mindre gruppe respondenter, noe som kan bety at dataen har mindre tyngde enn om vi hadde hatt flere respondenter. På den andre siden kan man argumentere for at intervjuer med ledere i relevante roller, slik vi har gjort, styrker validiteten og påliteligheten til svarene vi fikk.

I tillegg til intervjuer har studien tatt utgangspunkt i rapporter og studier utarbeidet av relevante aktører. Disse kildene har til hensikt å underbygge relevansen til prinsippene for «Integrated Approach» som blir presentert i en studie skrevet av Dr. Cedric de Coning (2008). de Coning er en anerkjent ekspert innen freds- og konfliktstudier, med omfattende erfaring innen forskning og rådgivning knyttet til tematikken denne studien tar for seg. Hans bakgrunn og rolle gjør han til en troverdig kilde (NUPI, 2022). Forfatterens troverdighet og at rapporten er utarbeidet på vegne av det danske instituttet for internasjonale studier (DIIS), gjør at vi vurderer denne kilden som troverdig. Studiens omfang og analyse gjør at den vurderes som objektiv og nøytral. Denne studien virker ikke å være preget av spesifikke standpunkter ettersom de Coning er en nøytral part som ikke har noen bånd til FN, annet enn å bli sett på som en anerkjent skikkelse innenfor konfliktstudier og således kan være en ressurs for evaluering av pågående operasjoner. Vi vurderer denne kilden som egnet, og som et godt utgangspunkt for vår egen studie ettersom den gjør rede for sentrale prinsipper for

oppnåelse av en «Integrated Approach». Dette bidrar til at momentene som kommer frem i rapporten er et godt utgangspunkt for å vurdere enkelt-casen.

Espen Barth Eide ledet et team som i 2005 utarbeidet en rapport på forespørsel av FN som tar for seg «Integrated Missions», og kommer med perspektiver og anbefalinger for videre arbeid med konseptet. Eide har lang fartstid i det politiske landskapet og lang erfaring fra internasjonalt samarbeid. Han har blant annet fungert som utenriksminister og forsvarsminister. I tillegg har han vært delegat til FNs generalforsamling, noe som gjør han til en troverdig kilde for vår studie (Regjeringen, 2023). Hans kunnskap og erfaring gjør rapporten til en troverdig kilde. Videre mener vi at rapporten er objektiv ettersom den legger frem et grundig arbeid, hvor den gjør rede for den historiske konteksten, vurderer nåsituasjonen og kommer med anbefalinger for videreutvikling av konseptet. Rapporten presenterer en kritisk vurdering av «Integrated Missions» suksessrate, samtidig som den anerkjenner den positive effekten det gir. Dette taler for en nøytral fremstilling av en tematikk som er et egnet grunnlagsdokument for å svare på vår problemstilling.

Rapporten til Eide et al (2005) og studien til de Coning (2008) dokumenter som tar for seg relevant tematikk. Samtidig er det en utfordring at dette er eldre dokumenter. Innenfor lavintensitetskonflikter og fredsoperasjoner skjer det stadig utvikling, noe som gjør at studier gjort av denne typen konflikter raskt kan sies å være utdatert. Derfor har det vært viktig for oss å få bekreftelse på argumentasjonen som kommer frem i disse tekstene. FN (2023) er en rapport som reviderer krav til «Integrated Missions». Denne rapporten bidrar til å redusere kritikken mot de tidligere grunnlagsdokumentene på grunn av at den tar opp mye av den samme problematikken. Dette bidrar til å bekrefte troverdigheten til de overnevnte rapportene og studiene. Rapporten gir en balansert og upartisk vurdering av fredsoperasjoner, og vil være relevant for studien ettersom den belyser at det fortsatt er potensiale i måloppnåelsen av «Integrated Missions». Til slutt mener vi rapporten oppfylder kravene skissert av Enstad (2017) med bakgrunn i at det er en offisiell FN-publikasjon.

Til slutt er et viktig litterært bidrag EPON-rapporten skrevet av Dr. Alexandra Novosseloff (2021). Denne rapporten har til hensikt å vurdere effektiviteten av FN-oppgøret på Kypros. Den er en god kilde ettersom den tar for seg FN-oppgøret på Kypros, og er utarbeidet av anerkjente forskere med støtte fra sentrale organisasjoner. At rapporten er av nyere dato, og skisserer UNFICYP på en objektiv måte, gjør dette til en relevant kilde som underbygger argumentene som kommer frem av Eide et al (2005) og de Coning (2008).

### **3 Prinsipper i «Integrated Missions» og identifisering av forskningsspørsmål**

Følgende kapittel har til hensikt å gjøre rede for viktigheten av fire prinsipper praktikere og forskere mener FN-misjoner burde søke å etterfølge for å oppnå en tilnærming som samsvarer med FNs «Integrated Missions». Dette kapittelet skal videre legge grunnlaget for utarbeidelsen av forskningsspørsmål som oppgaven drøfter i neste kapittel.

Flere studier og rapporter, både fra FN og andre aktører har evaluert effekten av fredsoperasjoner etter den kalde krigen, og identifisert grunnleggende utfordringer knyttet til samarbeid og koordinering. Konsekvensen av dette er mindre bærekraftige operasjoner hvor det er utfordrende å finne varige løsninger. Disse utfordringene må bli sett i lys av den økende kompleksiteten som har oppstått gjennom de ulike generasjonene med fredsoperasjoner (de Coning, 2008, ss. 3-7). De skiftende trendene i fredsoperasjoner har gjort at de ikke lenger kun handler om å intervensere og opprettholde «status quo», men også integrere sivile anliggender i den hensikt å gjenopprette et politisk system, administrasjon, strukturer for lov og orden, og sikre økonomisk utvikling (Wendling, 2010, s. 14).

Med utgangspunkt i økt kompleksitet og omfanget til fredsoperasjoner har FN utviklet «Integrated Missions» som er basert på tanken om en helhetlig tilnærming hvor man forener innsatsen mellom ulike aktører. Denne tilnærmingen kan sies å være langt mer proaktiv, og tar ikke kun for seg utfordringer knyttet til militær aktivitet, men søker å inkludere alle deler av samfunnet. Dette vil følgelig legge til rette for en bærekraftig løsning i en konfliktsone. Helhetlig tilnærming vil videre bidra til å skape et mindre skille mellom de ulike aktivitetene som fredsoperasjoner innebærer ettersom målet er å gjenopprette en normalsituasjon, samt skape en permanent fred (Wendling, 2010, s. 17).

Med helhetlig tilnærming som et paraplybegrep har FN som nevnt utviklet det de kaller «Integrated Missions» og «Integrated Approach». Dette handler om å maksimere bidraget ved å inkludere ulike komponenter, som følgelig vil bidra til en varig løsning på en konflikt ved å løse et bredt spekter av oppgaver. Altså refereres det til en felles prosess og et operasjonsdesign som skal operasjonalisere samarbeidet mellom ulike komponenter som er en del av den enkelte misjon.



De fire prinsippene de Coning (2008) legger frem er:

1. En felles forståelse av strategiske målsettinger.
2. En tett og integrert planprosess.
3. Et rammeverk som inneholder et sett med avtalte resultater, ansvarsområder og tidslinjer.
4. Felles mekanismer for monitorering og evaluering.

(de Coning, 2008, s. 11)

Disse prinsippene vil bunne ut i det som kan sies å være selve kjernen i FNs «Integrated Approach». FN i dag er et multidimensjonalt system som med en vid verktøykasse skal være i stand til å skape stabilitet og varig fred i konfliktområder. Prinsippene til de Coning (2008) stadfestes også i en FN-rapport om «Integrated Missions» fra 2023, hvor hensikten er å etablere minimumskrav for utførelsen av «Integrated Missions» i regi av FN (FN, 2023, s. 2). I tillegg til disse to rapportene, vil oppgaven nytte seg av andre forfatters argumenter og påstander som også sier noe tilsvarende om prinsippene.

Ved å benytte seg av «Integrated Approach» er tanken at man skal være i stand til å maksimere effekten av FNs operasjoner ved å konsentrere effekt på tvers av komponenter mot riktig område. Dette krever et system som er i stand til å operasjonalisere aktiviteter slik at de arbeider for mandatet. De ulike komponentene og aktørene som deltar må samordne sin innsats slik at den er tilpasset situasjonen, synkronisert, og underbygger den overordnede målsettingen slik det fremkommer i mandatet. Med utgangspunkt i prinsippene som er nevnt over vil vi se på om UNFICYP greier å benytte seg av «Integrated Missions/Approach».

Følgende delkapitler søker å argumentere for hvorfor prinsippene de Coning (2008) presenterer i sin studie er viktig for å ivareta «Integrated Missions». Dokumentene vi har valgt tar for seg ulike nyanser av samme tematikk og vil dermed bidra til å skape et helhetlig bilde og argumentere for de fire prinsippenes viktighet for å oppnå «Integrated Approach». Kapittelet i sin helhet er organisert etter de fire prinsippene som er nevnt over, og søker å gi en utvidet beskrivelse av viktigheten til hvert enkelt prinsipp.

Vi oppsummerer hvert prinsipp med å identifisere forskningsspørsmål som kan hjelpe oss med å «undersøke i hvilken grad UNFICYP oppfyller disse for å oppnå «Integrated Approach».

### **3.1 En felles forståelse av strategiske målsettinger**

Det første prinsippet de Coning beskriver i sin rapport er en felles visjon og en felles forståelse for den overordnede målsettingen i operasjonen. FNs «Integrated missions» er en type oppdrag som har prosesser, mekanismer og strukturer som ivaretar og sørger for et felles strategisk mål (de Coning, 2008, s. 10). Det er viktig på grunn av omfanget og kompleksiteten som ligger i fredsoperasjoner, og fordi de opererer etter et mandat som inkluderer en rekke ulike oppgaver. En felles forståelse for den overordnede målsettingen, slik den er definert gjennom mandatet, vil følgelig sørge for å sy sammen de ulike dimensjonene i operasjonen og samordne innsatsen slik at all aktivitet legger til rette for å imøtekomme denne (de Coning, 2008, s. 10).

Eide et al (2005) har etter forespørsel fra FN utarbeidet en studie som legger frem perspektiver og anbefalinger knyttet til «Integrated Missions». Mens de Coning (2008) fremhever viktigheten av prosesser, mekanismer og strukturer som ivaretar og sørger for å oppnå et felles strategisk mål, skriver Eide et al (2005) at «Integrated Missions» også må ha en langsiktig strategi med mer spesifikke operasjonelle målsetninger. Tross ulikt ordvalg synes det dog ikke å være noen forskjell i anbefalingenes praktiske betydning for ledelsen av «Integrated Missions». «Integrated Missions» funksjon og form må utformes etter operasjonelle målsettinger basert på en langsiktig strategi (Eide et al., 2005, s. 38).

Videre blir det stadfestet i studien til Eide et al (2005) at den strategiske målsettingen og den langsiktige løsningen skal reflektere oppdragets tyngdepunkt. «Integrated Missions» skal bidra til å samordne innsats på tvers av komponenter. Det virker rimelig å si at en felles forståelse for den strategiske målsettingen vil legge til rette for at hver enkelt pilar kan tilegne seg en større forståelse for hva som er rasjonale i deres oppgaver. Det vil også bidra til at misjonen kan nå sine målsettinger (Eide et al., 2005, ss. 20-21).

I likhet med de Coning (2008) og Eide et al (2005) tar FNs rapport «Policy on Integrated Assessment and Planning» fra 2023 for seg mange av de samme poengene. Rapporten sier at «Integrated Missions» har til hensikt å bringe sammen de ulike aktørene for å sørge for en felles forståelse for konflikten, avklare roller og identifisere prioriteter, og på den måten skape forutsetninger for hvordan misjonen skal lykkes i sitt arbeid (FN, 2023, s. 7). Basert på litteraturen betyr dette at ledere for «Integrated Missions» må utvikle et tydelig strategisk rammeverk med klare prioriteter som organiserer aktivitetene. Dersom pilarene ikke sitter med en felles visjon og forståelse blir det utfordrende å nå de strategiske målsetningene.

For å få en bedre forståelse for hvilken grad ovenstående prinsipp er reflektert i UNFICYPs måte å operere på legger vi følgende forskningsspørsmål inn i vår intervjuguide:

*What is your vision of the UNs strategic objective in UNFICYP?*

*Hva mener du er den strategiske målsettingen til UNFICYP*

### **3.2 En tett og integrert planprosess**

En av forutsetningene for å oppnå «Integrated Approach» er ifølge de Coning (2008) operasjonell koordinering, herunder integrerte planprosesser. FN-systemet består av en rekke delvis autonome aktører som har egne ansvarsområder innad i misjonen (de Coning, 2008, s. 12). Dette er også tilfellet på Kypros hvor de tre pilarene har forskjellige oppgaver som dekker ulike deler av mandatet. Det er viktig at planlegging og koordinering inkluderer alle parter som deltar og er samlet under en felles kommando. Prosessen må inkludere aktivitetene fra hver enkelt komponent, og rette effekten av dette mot målsettingene i mandatet. Studien til de Coning (2008) sier at planlegging i «Integrated Missions» burde være en prosess som inkluderer alle deler av misjonen, både ved øverste ledelse og ute i felten (de Coning, 2008, s. 5). Videre sier Eide et al (2005) at planprosessen skal bringe sammen alle komponenter og aktører fra øverste ledelse og ned til styrkene på bakken. Budskapet til de Coning (2008) samsvarer med det Eide et al (2005) mener er viktig. Nemlig at planprosessen skal basere seg på klare prioriteter og at den skal omfavne de overordnede strategiske målsettingene.

Videre må oppdrag gitt til den enkelte komponent underbygge den overordnede målsettingen som kommer frem gjennom en felles etablert visjon på tvers av komponenter (Eide et al., 2005, s. 22). Fredsoperasjoner er preget av raske endringer og uforutsigbarhet som øker kompleksiteten. Derfor er det viktig at man lykkes med integreringen av komponenter, og alle feltaktiviteter må koordineres og underbygge det overordnede målet. Den integrerte planprosessen skal sette rammer for all aktivitet som utføres uansett komponent (Eide et al., 2005, s. 24).

Siden implementeringen av «Integrated Approach» i FN på 1990-tallet har strukturen endret seg. Dette som et resultat av endringer knyttet til omfanget av ansvarsoppgaver i fredsoperasjoner (Wendling, 2010, s. 49). Brahimi-rapporten tok til orde for å etablere en «Task Force» som blant annet skulle inkludere en integrert plancelle. Hensikten bak dette er at den integrerte planprosessen på høyere nivå skal ivaretas av en enkelt struktur bestående av alle involverte aktører og komponenter (Wendling, 2010, s. 50). Den overordnede

strukturen skal være i stand til å operasjonalisere rasjonale som ligger i mandatet og bidra til en effektiv og samordnet planprosess.

Noe som har bidratt til integrerte planprosesser er innføringen av Comprehensive Planning and Performance Assessment System (CPAS) i 2017. Før det ble aktiviteter planlagt i siloer av de forskjellige komponentene, uten noen form for samarbeid, ei heller med en hensikt om å levere et integrert produkt med integrerte effekter (Novosseloff, 2021, s. 123). Gjennom CPAS har UNFICYP utviklet en sterkere kultur og praksis for en helhetlig tilnærming, samtidig som det har tillatt misjonen å få en mer empirisk forståelse av det som skjer i buffersonen og i mer anspente områder. Det har også bidratt til en mer konsis rapportering av hendelser over tid, noe som gir økt tilgang til forståelse av trender i områder og et felles operasjonelt bilde. «As an integrated planning and assessment tool, CPAS has, therefore, facilitated an integrated approach to mandate delivery» (Novosseloff, 2021, s. 123).

Iverksettelse, organisering og gjennomføring av integrerte planprosesser og ivaretagelse av informasjonsdeling på tvers av pilarer skal finne sted under hele prosessens varighet. FN selv uttaler at det er øverste ledelse i misjonen, herunder Special Representative of the Secretary-General (SRSG), som er ansvarlig for denne prosessen (FN, 2023, s. 12). Videre argumenterer FN (2023) for at prinsippet de Coning (2008) legger frem, sammen med sine egne krav, er en forutsetning for å oppnå en integrert planprosess (FN, 2023, s. 6). Det er helt essensielt for ledere i FNs «Integrated Missions» å inkludere og samkjøre de ulike komponentene i planprosessen for å oppnå «Integrated Approach», og det må stadfestes hvem som skal gjøre hva, når det skal gjøres og hvordan.

For å få en bedre forståelse av i hvilken grad ovenstående krav/prinsipp er reflektert i UNFICYP måte å operere på legger vi følgende spørsmål inn i vår intervjuguide:

*How do you plan missions together with the other pillars?*

*Hvordan planlegger dere operasjoner sammen med de andre komponentene?*

### **3.3 Et felles rammeverk med avtalte resultater, ansvarsområder og tidslinjer**

Koordinering er evnen til å samordne strategi, målsettinger, planprosesser, informasjonsdeling, samt fordeling av roller, ansvarsområder og oppgaver (de Coning, 2008, s. 8). Dette er grunnleggende for å kunne ha et effektivt samarbeid hvor alle drar i samme retning. For å oppnå dette vil et felles operasjonelt rammeverk bidra til å stadfeste resultater

og slutttilstander, ulike ansvarsområder, samt gi oversikt over hva som skjer når i form av en tidslinje hvor aktiviteter og tilstander er lagt inn. SRSB burde tilstrebe å lage et slikt rammeverk for at en misjon skal være i stand til å operere med samme situasjonsforståelse (de Coning, 2008, s. 14).

Rammeverket vil bidra til å gjøre en overordnet strategi til konkrete målsettinger og gjøre det enklere å rette virkemidler mot riktig plass. Dette vil legge til rette for en bærekraftig løsning på en konflikt. I tillegg til dette vil det fungere som et referansepunkt som gir oversikt over pågående prosesser som går parallelt og muliggjøre monitorering og evaluering av aktivitetene som skjer på tvers av pilarene (FN, 2023, s. 8). Et felles overordnet rammeverk vil også effektivisere planprosesser og legge til rette for bedre samarbeid. Dette ettersom hver enkelt komponent eller aktør vil være i stand til å se sammenhengen mellom strategiske prioriteringer, ansvarsoppgaver og aktiviteter (FN, 2023, s. 10).

Som de Coning (2008) og FN (2023) henviser til er et operasjonelt rammeverk viktig og retningsgivende. Det bidrar til at pilarene vet hva de skal gjøre, og kan utnytte aktivitetene på en koordinert og sammenfattende måte slik at misjonen jobber mot en felles strategisk målsetting.

For å få en bedre forståelse av i hvilken grad ovenstående prinsipp er reflektert i UNFICYP måte å operere på legger vi følgende spørsmål inn i vår intervjuguide:

*Do you have an operational framework with a set of agreed results, timelines and responsibilities for the delivery of tasks critical to consolidating peace?*

*Har dere et felles operasjonelt rammeverk som inkluderer ønskede resultater, avgjørende tilstander, tidsplaner og ansvarsfordeling?*

### **3.4 Felles mekanismer for monitorering og evaluering**

FNs «Integrated Approach» er et forsøk på å håndtere utfordringene som ligger til grunn for FN som system. Det er mange ulike aktører som skal samarbeide for å nå målsettingene som fremkommer i mandatet. For å håndtere disse utfordringene må man ha mekanismer og prosesser som tilstreber å skape et bedre samarbeid på tvers av de ulike delene av operasjonen. Eide et al (2005) skriver i sin studie at «Integrated Missions» ikke burde følge en fast organisatorisk struktur, men tilpasses til misjonen ettersom enhver fredsoperasjon er unik. Samtidig presiseres det at det burde være noen strukturelle rammer som ivaretar viktig funksjoner som evaluering i sanntid, monitorering av pågående aktivitet og mekanismer for informasjonsdeling på tvers av komponenter (Eide et al., 2005, s. 40).

I likhet med Eide et al (2005), mener FN (2023) at det i «Integrated Missions» er behov for et felles grunnlag for analyse, planlegging, beslutningstaking og koordinering (Eide et al., 2005, s. 10). Videre burde det strategiske rammeverket inkludere mekanismer for monitorering og evaluering som tar for seg pågående arbeid, ansvarsfordelingen og fremdrift sett opp mot resultatene som man ønsker å oppnå. Mekanismene for monitorering er gjeldende både nedover og oppover i FN-systemet. Først og fremst må man følge aktivitetene lokalt for å identifisere hva som må endres, hvilke ressursbehov som dukker opp, og tilpasse deretter. I tillegg må det rapporteres oppover for å vise til fremdrift sett i lys av FNs prioriteter som er stadfestet i resolusjonen gitt av sikkerhetsrådet (FN, 2023, s. 11).

Oppsummert vil det ifølge Eide et al (2005) og FN (2023) være viktig å etablere felles mekanismer for monitorering og evaluering ettersom dette gjør det mulig for lederne i misjonen å følge opp pågående aktivitet og gjøre endringer på tilnærmingen underveis basert på erfaringer man gjør seg.

På bakgrunn av dette valgte vi å stille følgende forskningsspørsmål for å undersøke hvilke mekanismer og prosesser de har for å evaluere og monitorere samarbeidet:

*How often, and how do you evaluate and monitor your cooperation between the three pillars?*

*Hvor ofte, og hvordan evaluerer og følger dere opp samarbeidet mellom de tre pilarene?*

## **4 Analyse**

Følgende kapittel tar utgangspunkt i informasjon fra de seks intervjuene vi gjennomførte på Kypros, både i hovedkvarteret og med sjefene for de ulike pilarene i Sektor 2. Formålet med kapitlet er å undersøke om de fire prinsippene for «Integrated Mission» er gjeldende på Kypros og om det er reflektert i UNFICYPs måte å operere på.

Informasjonen som fremkommer i følgende kapittel er hentet fra de seks intervjuene, og teksten vil kun presentere hvem som har sagt hva. Den vil ikke referere til svarene som personlig kommunikasjon (Kildekompasset, u.d.). Oppgaven bruker ikke navn på respondentene, men det er navnet på stillingen de sitter i som kommer frem i teksten.

## 4.1 En felles forståelse av strategiske målsettinger

Hensikten med det første forskningsspørsmålet er å finne ut om de tre pilarene har en felles forståelse for de strategiske målsetningene på Kypros. I henhold til det første prinsippet er det viktig at de tre pilarene har en felles forståelse for den overordnede målsetningen, og hvordan de skal samordne innsatsen for å nå målsetningene.

Senior Police Advisor (SPA) og Deputy Senior Police Advisor (DSPA) peker på mandatet som den strategiske målsetningen. Det viktigste SPA og DSPA trekker ut av mandatet, er at de skal bidra med implementeringen av mandatet i politiarbeidet. De mener det er viktig å utnytte ressursene og kompetansen hos de tre pilarene på en best mulig måte. Ettersom UNPOL sine styrker er mye mindre enn det militære bidraget, er det ekstra viktig at de har et godt samarbeid. SPA sammenligner de ulike kompetansene hver enkelt pilar innehar med en «verktøykasse» og anerkjenner at det er en fordel at de kan få støtte og lære av hverandre, for å imøtekomme mandatets målsettinger.

Force Commander (FC), som er styrkesjef for det militære bidraget, peker også på mandatet. Hun mener mandatet er klart og tydelig, og gir klare rammer for hva de skal gjøre. De skal unngå at det oppstår stridigheter, og de skal opprettholde ro og orden i buffersonen. Hensikten med at FN står på Kypros er at de ønsker å få partene tilbake på forhandlingsbordet, slik at de sammen skal finne en god og langsiktig løsning. FC mener det ligger implisitt i mandatet at det å unngå at partene begynner å slåss med våpen igjen er en tydelig militær oppgave. Det handler hver eneste dag om å hindre at situasjonen eskalerer, og de ønsker å finne løsninger som gjør at de unngår maktbruk. Med bakgrunn i mandatet, og oppgaven om stabilitet i buffersonen – lov og orden – er både FC, SPA og DSPA enige om at dette er en tydelig oppgave for UNPOL. Opprettholdelse av lov og orden er politiets sin primæroppgave også i deres arbeid i hjemlandet.

Forskjellen i UNFICYP – som både UNPOL og militæret er klar over – er at brorparten av misjonen er fra militæret, og UNPOL sliter med underbemanning for å løse sitt primæroppdrag alene. Dette fører til at militæret understøtter UNPOL i deres oppdrag, og et eksempel på dette er hvordan de kontinuerlig observerer og monitorerer buffersonen. Dersom det identifiseres brudd på lov og orden i buffersonen vil militæret håndtere det sammen med UNPOL. I andre tilfeller vil hele saken bli overført til UNPOL.

Sector 2 Commander (S2C), som er sjef for det militære bidraget i Sektor 2, mener også at mandatet er retningsgivende for deres arbeid. Videre vektlegger han at deres oppdrag er å

oppretholde ro og orden og sørge for stabilitet, slik at partene kan komme frem til en fredelig løsning. Hans hovedansvar som sektorsjef for militærstyrkene er at det er fred mellom de to motstridende militærstyrkene, at freden opprettholdes og at det er harmoni rundt bufferonen i hans sektor.

Sjefen for den sivile komponenten i Sektor 2 var også klar på at det er mandatet som er styrende for de strategiske målsetningene. Han forteller at militæret og UNPOL sin oppgave er å reagere på noe som skjer, mens «Civil Affairs» sin oppgave i større grad og være preventive. En av oppgavene til «Civil Affairs» er å arbeide for samarbeid og engasjement for sivil tilgang til bufferonen i tett samarbeid med UNPOL og de militære komponentene, samt å håndtere humanitære og bi-kommunale aktiviteter (Novosseloff, 2021, s. 108). De senere årene har jobben med å støtte sivilsamfunnsinitiativer – beiting, jordbruk, bygging og vedlikehold – samt fasilitere for et fellesskap – aktiviteter, arrangementer og markeringer – mellom de to sidene blitt sentralt for UNFICYPs jobb med å gjenopprette normale forhold for sivilbefolkningen (Novosseloff, 2021, s. 108).

Respondenten fra den sivile komponenten trekker også frem viktigheten av å samarbeide godt, og mener at samspillet mellom de tre pilarene er viktig for å nå de strategiske målsetningene. I likhet med Wendling (2010) mener «Civil Affairs» at det er viktig å integrere sivile anliggender for å gjenopprette en normalsituasjon. Alle respondentene fra de tre pilarene legger vekt på at det er viktig å arbeide integrert mot de strategiske målsetningene.

Når det gjelder den tredje delen av mandatet, så arbeider FC med å få partene tilbake til forhandlingsbordet. Det er «Civil Affairs» som har hovedansvaret for dialog med myndigheter på begge sider, mens FC tar seg av dialog med forsvarssjefene og militære ledere på hver side. Det oppleves fra styrkesjefen sin side at det er en nokså felles forståelse av mandatet og de overordnede og strategiske målsettingene. Hun mener imidlertid at det er mindre felles forståelse for hvordan man skal oppnå disse målene.

FC forteller at hovedkvarteret har laget matriser hvor de vurderer målsettingene og kravene som ligger i mandatet, og diskuterer hvordan de skal jobbe for å oppnå disse. Men likevel argumenterer hun for at dette er noe de må bli bedre på. Det må også gjøres et grundigere arbeid når det gjelder strategiutvikling. Et av tiltakene hun har fremmet er et strategiseminar. En årsak til at FC ønsker større bevisstgjøring rundt strategi er at det jobbes lite med lange



tidsperspektiver. Det vil også være viktig å utfordre systemet man jobber i, tenke nytt og gjøre ting på en annen måte dersom man ikke oppnår resultater over en lengre periode.

For å oppsummere svarene fra det første forskningsspørsmålet så peker respondentene fra alle seks intervjuer på mandatet. De sier det er viktig å ha flere å spille på, og det kommer frem at integrering er viktig allerede etter første spørsmål i intervjuet. Ut ifra svarene virker det som om det er en felles forståelse og visjon for hva som er de strategiske målsetningene, og det virker tydelig for de ulike pilarene hva de skal gjøre for å nå disse målsettingene. Likevel peker FC på en utfordring ved at det fokuseres for lite på de langsiktige målene. Som Eide et al (2005) beskriver i sin rapport skal målsettingene være basert på en langsiktig strategi som har til hensikt å bygge en bærekraftig løsning i en konfliktzone. Dersom det er forbedringspotensialer og mangler knyttet til misjonens strategi, sier litteraturen lagt til grunn for oppgaven at dette vil kunne påvirke hvorvidt man lykkes med «Integrated Missions». Derfor er det naturlig å spørre seg om man forstår det strategiske målet om man ikke ser langt nok frem.

## **4.2 En tett og integrert planprosess**

Hensikten med det andre forskningsspørsmålet var å finne ut i hvilken grad misjonen driver integrerte planprosesser. Ifølge de Coning (2008) er integrerte planprosesser en del av kjernen i «Integrated Missions», den skal bringe pilarene sammen, fra øverste ledelse og helt ned til styrkene på bakken.

S2C kommer med flere gode eksempler på hvordan militæret, på sektornivå, støtter de to andre pilarene for å nå de strategiske målsetningene i henhold til mandatet. Et eksempel er hvordan de planlegger sammen. De gjør planprosessen sammen med de to andre pilarene, og de diskuterer underveis for å komme frem til en best mulig løsning i fellesskap. Likevel legger respondenten vekt på at det er militæret som har mest erfaring med planlegging og ledelse av operasjoner, i tillegg til at de har flere folk tilgjengelig. Desto viktigere er det at de informerer lederne i de to andre pilarene slik at de har mulighet til å gi innspill og påvirke planen. Planen blir sendt til hovedkvarteret etter at alle de tre pilarenes perspektiver er tatt i betraktning.

FC forteller at i hovedkvarteret har sjefene for de tre pilarene møter, og har «Mission Brief» tre ganger i uken. De har en egen planenheter som utarbeider «Integrated Mission Orders» for større operasjoner. Dette er en vanlig operasjonsordre som inkluderer alle tre pilarer, og den signeres av alle tre. Under planprosessen legges det til rette for at alle kan komme med

innspill på generelt grunnlag, men også når det gjelder hva deres pilar kan bidra med. De som har vært i misjonen lenge kan dessuten bidra med erfaringer fra hvordan noe har gått tidligere, mens de som er på hyppigere rotasjoner bidrar med nye perspektiver og andre forslag til løsninger.

For å planlegge på en best mulig måte sier S2C at det er viktig å ha forståelse for hva de ulike pilarene kan bidra med for å få best mulig utbytte av det integrerte samarbeidet. Samtlige respondenter mener i likhet med S2C at det er essensielt at hver enkelt pilar har denne kunnskapen. Dette underbygger de Conings (2008) argument om at det er elementært at det stadfestes hvem som er ansvarlig for hva, når og hvordan for å oppnå en «Integrated Approach».

For å forstå hva de andre pilarene kan bidra med handler det om bruke mye tid sammen med dem, mener FC. I hovedkvarteret er de ofte i dialog med hverandre utenom planlegging, også utenom jobb. I likhet med FC, mener SPA at det er positivt å ha et samlokalisert hovedkvarter der alle pilarene er på kort gangavstand. Det gjør at det blir lavere terskel for å gå i dialog med hverandre, og man har mulighet til å stille spørsmål og få klarhet i eventuelle ting man måtte lure på. Det at det er kort avstand mellom kontorene verdsettes også i Sektor 2, det gir de mulighet til møtes oftere for å snakke og koordinere.

Likevel mener FC at terskelen for dialog mellom pilarene kunne vært lavere i hovedkvarteret. En utfordring knyttet til ønsket om en tett dialog i hovedkvarteret har vært i forbindelse med COVID-19 pandemien, og følgene det fikk for å kunne planlegge og jobbe integrert. FC forteller at noen nyttet seg av hjemmekontor, noe som gjorde at man ikke møttes like ofte. Dette kunne være utfordrende i forbindelse med oppdukkende problemstillinger og situasjoner. Videre vil dette også kunne være en kilde til frustrasjon, og føre til misforståelser når avstanden mellom noen som i utgangspunktet skal arbeide integrert, ikke er like tilgjengelig. FC mener dette har blitt bedre, og at de nå arbeider tettere sammen, som bidrar til at de kan jobbe mer integrert. Ulike sosiale møter i forbindelse med lunsj eller felles treningsøkter mener hun kan bidra til at man blir bedre kjent. I likhet med FC, mener SPA at det å kjenne hverandre godt og møtes ofte er noe som bidrar til å kunne lykkes enda bedre med integreringen.

En annen utfordring knyttet til en integrert planprosess er å sørge for en felles situasjonsforståelse i misjonen. Bakgrunnen for denne utfordringen kommer av hvem som sitter i «Joint Operational Center» (JOC) og «Tactical Operational Center» (TOC). JOC

(hovedkvarter) og TOC (sektornivå) monitorerer buffersonen og distribuerer informasjon. Flertallet av de som sitter i operasjonssentrene er militært personell. Dette er noe S2C gjerne skulle endret. Han mener at ved å få inn flere fra de andre pilarene blir det raskere og enklere å skape en felles situasjonsforståelse. Dersom alle pilarene er representert i operasjonssentrene vil det bli enklere å agere og reagere på hendelser som oppstår eller som mulig kan oppstå, med rett ekspertise fra start. Samlokalisering i operasjonssentrene gir en felles situasjonsforståelse som er en forutsetning for å drive planlegging. Oppfatningen om at UNPOL burde ha flere representanter i TOC deler derimot ikke sektorsjef UNPOL. Hun vil heller prioritere de få ressursene de har til å utføre deres primæroppdrag. Hun mener UNPOL må prioritere å være til stede i gatene der de kan prate med befolkningen, og på den måten tilegne seg kunnskap om det som skjer i lokalbefolkningene.

FC mener at både situasjonsforståelsen og planleggingen er blitt mer integrert. Hun mener likevel at de ikke arbeider tett nok sammen når det gjelder «Integrated Mission». Hun benytter termen «silo» og mener at de arbeider litt for adskilt. Dette er også noe EPON-rapporten (2021) tar opp som et problem før CPAS ble introdusert, da pilarene planla sine aktiviteter i siloer, fremfor å integrere innsatsen (Novosseloff, 2021, s. 123). En av årsaken til dette kunne være at i hektiske perioder kunne det oppleves som at de «løp etter enkelthendelser» i stedet for å ha fokus på et lengre tidsperspektiv. Tidligere ble det brukt mye enkeltrapportering, men med nye rapporteringsmuligheter i form av digitalisering øker den felles situasjonsforståelsen, noe også S2C fremmer som en viktig faktor på sektornivået. I tillegg er det viktig med struktur og prosedyrer som understøtter det integrerte arbeidet. Struktur og prosedyre har betydning for mer effektiv informasjonsflyt, spredning av situasjonsforståelse, samtidig som det bidrar inn mot planlegging og gjennomføring av operasjoner. Følgene av bedre og en høyere grad av felles situasjonsforståelse vil være positivt for å lykkes med en integrert planprosess.

I forkant av en hendelse, for eksempel ved en varslet demonstrasjon, tar de i bruk viktige erfaringer og lærdommer fra lignende situasjoner. Fra UNPOL sin side oppleves det som veldig viktig å bidra til at militæret får en forståelse for hvordan tidligere hendelser gikk til, og hva de har lært av dette. De tar med seg disse erfaringene inn i en felles og integrert planprosess for å sørge for at alle får en felles forståelse. Selv om militæret ikke har tatt del i alle hendelser, som en følge av rotering av personell, kan UNPOL og «Civil Affairs» integrere det militære bidraget i planleggingen og gjennomføringen av den kommende demonstrasjonen på en effektiv måte. Dette argumenterer også FC for, hun mener det er

veldig viktig å lytte til erfaringer og andre perspektiver fra personell som har jobbet i misjonen over en lengre tidsperiode.

Når det kommer til «Rehersal of Concept» (ROC) mener S2C at det har vært noe mindre deltakelse fra UNPOL og «Civil Affairs». ROC er en viktig del av planprosessen hvor man kan teste planen og gjøre utbedringer. UNPOL sine styrker i Sektor 2 har ikke alltid tilgjengelige styrker til å delta på ROC. Ifølge FC er det militære bidraget ivrigst på å øve, og mener at alle hadde tjent på om de andre pilarene var mer villig til å delta på trening og øving. I tillegg er det noen prosedyrer som er veldig standardisert hos de militære styrkene som ikke nødvendigvis er like implementert hos særlig de sivile. Et eksempel FC bruker er «Backbrief», som hun mener at militært personell ser på som en selvfølge, og en viktig del av planprosessen. Dette i kontrast til den sivile komponenten som ikke har samme forståelse for hensikten og funksjonen til «Backbrief», som for eksempel at de ikke forstår hvorfor man ikke bare kan lese tilbake på e-post. Det kan være flere årsaker til at det ikke prioriteres på samme måte. «Civil Affairs» har mange andre viktige oppgaver og det kan være en manglende forståelse for hvorfor det er en viktig del av planprosessen. Igjen ser vi hvordan mangelen på ressurser/personell påvirker arbeidet. Det er et ønske om å gjennomføre ROC med alle tre pilarene, men på grunn av kapasitet er det ikke alltid like enkelt å få til.

For å oppsummere svarene fra det andre forskningsspørsmålet, sett i sammenheng med det litteraturen anbefaler, ser det ut til at UNIFCYP stort sett lykkes med å drive integrert planlegging. De er bevisst effekten av å samlokalisere pilarene, og er i stand til å bruke hverandres erfaringer og perspektiver som en del av planprosesser. En positiv erfaring de har gjort seg er innføring av CPAS, som har bidratt til å integrere pilarene også i planprosessen. Det kommer også frem at terskelen for å jobbe sammen kunne vært lavere, fordi samarbeid selv ved mindre oppgaver gir veldig mye. At pilarene bruker tid sammen med hverandre er viktig. Dette gjør at man forstår hverandre bedre, som bidrar til at man kan utnytte hverandres styrker. Det er likevel noen punkter som må forbedres. For det første virker det som det er ulik forståelse for hvordan man best mulig skal gjennomføre en planprosess som inkluderer «Rehersal Of Concept». Det samme gjelder deltakelse i operasjonssentrene, hvor det muligens ikke er enighet om hvordan man burde prioritere.

### **4.3 Et felles rammeverk med avtalte resultater, ansvarsområder og tidslinjer**

Oppgaven har identifisert viktigheten av et operasjonelt rammeverk med avtalte resultater, tidslinjer og ansvar, og at det kan bidra med å sikre at pilarene jobber mot et felles mål. Med bakgrunn i anbefalinger fra litteraturen søker det tredje forskningsspørsmålet å finne ut om dette er noe som er tydelig implementert og tatt i bruk i UNFICYP.

FC forteller at de har et felles operasjonskonsept for hele misjonen. De benytter seg heller ikke av kun et rammeverk, men flere. I hovedkvarteret arbeides det ut ifra SRSG sin arbeidsplan, også kalt «Security Council Matrix», som sier noe om hvilke mål de skal oppnå og hvilken ansvarsfordeling de tre pilarene har. De har også overordnede enkeltordre for aktiviteter og arrangementer som skal skje på Kypros, både arrangert av FN, gresk-kypriotisk og tyrkisk-kypriotisk side. FC opplever at selv om det er mange rammeverk og planer er det klart og tydelig hva misjonen skal gjøre.

I likhet med FC, peker også S2C og respondenten fra «Civil Affairs» på at det i enkelte operasjoner – der det er blanding av politi, militære og sivile aktiviteter – er utfordrende å integrere og samordne innsatsene. Eksempelet som brukes er operasjoner der det skal skje et bytte mellom hvem som har overordnet kommando for oppdraget, og da planlegges det gjerne med en «Transfer of Authority». FC mener at dersom operasjonen er større og mer kompleks er det hensiktsmessig at den ledes av én sjef gjennom hele operasjonen. For å fortsatt oppnå en «Integrated Approach» kan lederen for operasjonen støtte seg på et team bestående av personer fra de andre pilarene. Normalt ledes de komplekse operasjonene av enten UNPOL eller militæret fordi de sivile ikke har like god erfaring med det.

Novoseloff anbefaler at lederne for pilarene må samarbeide om å etablere en avtale som omhandler resultater, tidslinjer og ansvar som er realistiske og oppnåelige (2021, ss. 121-123). S2C sier at de har en operasjonsplan med klare oppgaver og målsetninger i sektoren som støtter de overordnede målsetningene. Han opplever det som klart og tydelig hva militæret skal gjøre, i tillegg har han vært involvert i prosessen med å utvikle en operasjonsplan for Sektor 2.

Sjef UNPOL i Sektor 2 opplever også at de har et operasjonelt rammeverk som er veiledende og gir retning for deres arbeid. Videre mener SPA at beslutningstaking blir enklere når man har et klart og tydelig operasjonelt rammeverk. Dette styrker samarbeidet, og hun mener

UNPOL er avhengige av det, både på et generelt grunnlag, men også fordi de har et begrenset antall personell.

Respondenten fra den sivile komponenten ser en rød tråd fra mandatet og ned til sektornivå. Mandatet gjenspeiles i oppdragsformuleringen på lavere nivå, og respondenten mener at mandatet brytes ned til ønskede resultater og viktige oppgaver, og at det danner et slags rammeverk. Videre fremhever SPA viktigheten av at alle forstår mandatet godt, slik at pilarene ikke intervensjoner og ødelegger i hverandres arbeid. Han mener det er viktig å forstå hvem som burde være ansvarlig for hva, og hva hver enkelt pilar faktisk kan bidra med.

For å oppsummere det tredje forskningsspørsmålet, sett i sammenheng med det litteraturen anbefaler, virker det som misjonen har gode rammeverk og retningslinjer som sørger for definerte oppgaver til hver komponent. I hovedkvarteret utarbeider sjefene for hver pilar sine arbeidsplaner ut ifra «Security Council Matrix», som er med på å forme hvordan målsettingene i misjonen skal oppnås. Dette foregår på samme måte nedover til sektornivået, der de tar utgangspunkt høyere sjefs plan og utarbeider en egen plan til sin sektor. Dette samsvarer med de Conings (2008) anbefalinger om hvordan en slik misjon burde koordineres. Videre anbefaler de Coning (2008) at SRSB burde lage et tydelig rammeverk slik at misjonen skal kunne operere med en felles forståelse. Respondentene fra alle tre pilarene mener at det ikke er noen tvil om hva deres oppgaver er. Men FC mener likevel at det er et behov for å utfordre og revurdere de strategiske målsettingene. Som tidligere nevnt savner FC et samlet strategisk rammeverk som er mer tydelig innenfor en gitt tidsperiode. Dette anbefales også av Eide et al (2005), som sier at et av de viktigste premissene for å lykkes med helhetlig tilnærming er å utvikle en langsiktig slutttilstand som en del av de strategiske målsettingene.

#### **4.4 Felles mekanismer for monitorering og evaluering**

Hensikten med det fjerde forskningsspørsmålet er å identifisere om UNFICYP har felles mekanismer for å monitorere og evaluere arbeidet som gjøres på Kypros. Disse mekanismene er ifølge litteraturen viktig for å være i stand til å følge opp pågående aktivitet og vurdere effekten av samarbeidet på tvers av komponentene.

I likhet med FN (2023) argumenterer respondentene for at det er viktig med et felles grunnlag for analyse, planlegging, beslutningstaking og koordinering (FN, 2023, s. 10). Et av eksemplene som kommer frem som viktig er «After Action Review» (AAR). Sjefen for politikomponenten i Sektor 2 mener det er viktig å sette seg ned etter spesifikke hendelser

for å diskutere hva som gikk bra, hva som må bli bedre og hvordan man burde gjøre det annerledes i lignende situasjoner. Hun presiserer at det er viktig at disse erfaringene blir dokumentert og at disse blir tatt vare på, slik at neste kontingent kan ta med seg erfaringene. Videre vil dette bidra til å opprettholde kontinuitet til tross for hyppige rotasjoner av personell, spesielt i den militære komponenten. Dette understøttes av FNs egen doktrine som mener at AAR er et viktig verktøy som bidrar til å styrke planlegging og gjennomføring av fremtidige operasjoner (FN, 2008, ss. 89-90).

Alle tre pilarene underbygger uttalelsene til sjefen for politiet i Sektor 2. Blant annet kommer det frem at samlokalisering bidrar til hyppigere dialog, som gjør det lettere å dra nytte av lærdommer som skjer under oppdragsløsning i felten. Ifølge sjefen for det militære bidraget i Sektor 2 er det ikke noen formelle former for evaluering og monitorering annet enn AAR. Samtidig kommer det frem at funksjonene monitorering og evaluering blir ivaretatt gjennom et godt samarbeid på daglig basis. AAR gjennomføres dog ikke etter alle hendelser, men primært etter krevende oppdrag hvor det er spesifikke hendelser å ta tak i. Etter intervjuet med FC opplever vi et fokus på at man alltid kan bli bedre, og arbeidet mot å bli mer integrert på tvers av komponentene står i sentrum. At man alltid kan bli bedre, presiserer også sjef UNPOL i Sektor 2 og S2C. De sier det har vært tilfeller der de ikke har hatt tid, eller at de har glemt å ta med seg viktige poenger fra AAR videre i en ny planprosess.

Alle respondentene anerkjenner viktigheten av å følge med lokalt og identifisere oppgaver som kan gjøres annerledes for å bedre samarbeidet på lavt nivå. I tillegg rapporterer sektornivået opp til hovedkvarteret slik at de kan ha en overordnet oversikt over fremdriften sett i lys av mandatet. Dette samsvarer med FN (2023) som presiserer viktigheten av å monitorere og rapportere oppover. Det er også viktig for bidraget at andre utenforstående kan evaluere arbeidet som blir gjort. Det finnes flere eksempler hvor FN inviterer eksterne aktører for å evaluere deres arbeid sett i lys av «Integrated Missions», noe EPON-rapporten (2021) er et eksempel på.

Videre vil arbeidet knyttet til evaluering og monitorering gjøre seg gjeldende både oppover i FN-systemet og innad i misjonen. Disse mekanismene vil hjelpe til med å identifisere prioriteringer og endringer. Respondenten fra den sivile komponenten mente også at disse mekanismene er produktivt for å vurdere evnen til å lykkes med det integrerte arbeidet UNFICYP ønsker å oppnå.

For å oppsummere det fjerde forskningsspørsmålet, sett i sammenheng med det litteraturen anbefaler, ser vi en positiv effekt av mekanismer for monitorering og evaluering, men også mulige utfordringer. Først og fremst er det positivt at misjonen, på begge nivåer, benytter seg av AAR. Dette gjør dem i stand til å ta med seg erfaringene videre til lignende operasjoner. I tillegg har vi et inntrykk av at de er konsekvente i sitt arbeid når det gjelder å nytte erfaringene i fremtidige planprosesser. Videre vil slike mekanismer – eksempel AAR – bidra til et felles grunnlag for analyse, planlegging, beslutningstaking og koordinering. Dette vil bidra til å forbedre samarbeidet mellom ulike aktører og skape bedre forutsetninger for å nå målsettingene som fremkommer i mandatet. Dette er noe respondentene også ser effekten av, fordi dette bidrar til å bedre samarbeidet og legger forutsetninger for «Integrated Missions». Men en potensiell utfordring er, som sjefen for militæret i Sektor 2 sier, er at det ikke finnes noen formelle former for monitorering og evaluering. En mulig konsekvens av dette er at informasjon kan gå tapt, og ikke være en del av grunnlaget for planprosesser i fremtiden. I tillegg til dette er det viktig å sette av tid til denne typen arbeid slik at man er i stand til å tilpasse innsatsen med bakgrunn i tidligere erfaringer slik at feil som er begått tidligere ikke gjentar seg.

#### **4.5 Øvrige funn og forslag til videre forskning**

Etter gjennomføringen av intervjuene har vi identifisert en rekke interessante faktorer som ikke nødvendigvis kan knyttes opp mot de kravene de Coning (2008) presenterer. Allikevel er det interessant å nevne disse som et grunnlag for videre forskning på UNFICYP og «Integrated Missions» generelt ettersom mange av funnene vil kunne brukes som erfaringer i andre lignende operasjoner.

En faktor som dukker opp i flere av intervjuene, er kulturforskjeller. Dette er noe vi forventet kunne bli tatt opp som et viktig tema, men kultur er et eget kapittel i seg selv. Vi anerkjenner likevel viktigheten av å forstå de aktørene man jobber sammen med og kulturforskjellene som vil påvirke samarbeidet. God forståelse for kultur vil ha en positiv innvirkning på operasjonen da dette vil bidra til at man kan jobbe enda mer integrert i henhold til FNs fokus på «Integrated Missions». Under oppholdet hos UNFICYP merket vi at det var en hel rekke interessante aspekter knyttet til kultur. Vi erfarte hvordan det kan være utfordrende å kommunisere med personell fra andre komponenter eller fra andre land. Dette på bakgrunn av forskjellig språk og kultur. En mulighet for videre forskning er hvordan kulturforskjeller påvirker multidimensjonale operasjoner.



Noe annet vi identifiserte som en interessant faktor er skjevheten i roteringen av personell. Dette er noe FC, sjefen for UNPOL i Sektor 2, respondenten fra den sivile komponenten og S2C presenterte som en utfordring. Eksempelvis er en kontingent i den militære komponenten kortere enn for UNPOL og den sivile komponenten. Dette kan gi konsekvenser knyttet til kontinuiteten og realitetsoppfatningen i operasjonen. Dette er en utfordring som oppstår til tross for at det er et godt forhold mellom de ulike pilarene. Det er vanskelig å si i hvor stor skala dette er en utfordring, så en mulighet for videre forskning kan være å se på hvordan rotasjonssystemet i multidimensjonale operasjoner påvirker samarbeidet på tvers av komponenter.

## 5 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er; *Hvordan jobber ledere i UNFICYP for å oppnå en helhetlig tilnærming i tråd med sentrale prinsipper for «Integrated Missions»?* Basert på intervju med seks respondenter som arbeider i UNFICYP kan vi konkludere med at det til daglig jobbes med å oppnå de fire prinsippene som blir presentert av de Coning (2008). men de oppnår ikke det fulle potensialet «Integrated Missions» har til hensikt å gi.

Opgaven er avgrenset til å undersøke hvordan ledere i UNFICYP arbeider med «Integrated Mission» i henhold til de Coning (2008) sine fire prinsipper; (1) en felles forståelse av strategiske målsettinger, (2) en tett og integrert planprosess, (3) et rammeverk som inneholder et sett med avtalte resultater, ansvarsområder og tidslinjer, (4) felles mekanismer for monitorering og evaluering. For å besvare problemstillingen har vi nyttet dokumentstudier fra organisasjonen og andre sentrale forskere som har arbeidet inn mot misjonen, i tillegg har vi samlet empiri gjennom intervjuer med utvalgte respondenter fra UNFICYP. Vi har sett anbefalingene opp mot svarene vi har samlet inn for å analysere hvorvidt UNFICYP som en enkelt-case imøtekommer de fire prinsippene.

Det første prinsippet til de Coning (2008) omhandler en felles forståelse av de strategiske målsettingene. Det er enighet blant pilarene om at mandatet legger føringene for deres arbeid i misjonen. Alle de tre komponentene mener at integrering er en viktig faktor og en målsetting i seg selv, og de erkjenner at misjonen må jobbe integrert for å nå målene i mandatet. Selv om det er en felles forståelse for mandatet og dets rolle, eksisterer det et manglende retningsgivende strategisk rammeverk. Målsettingene er ikke tydelige nok basert på en langsiktig strategi, og det fokuserer generelt for lite på et lengre tidsperspektiv. Med

litteraturen og det første prinsippet lagt til grunn, må den felles forståelsen også innebære hva som skal oppnås lengre frem i tid. Som Eide et al (2005) beskriver i sin rapport skal målsettingene være basert på en langsiktig strategi med spesifikke målsettinger som har til hensikt å bygge en bærekraftig løsning i en konfliktsone. Ettersom oppgaven har identifisert at det ikke sees langt nok frem i tid vil man ikke lykkes fullt ut med å oppnå det mandatet sier; (1) forhindre gjentakelse av kamper, (2) bidra til å opprettholde og gjenopprette lov og orden, og (3) bidra til å gjenopprette en normaltilstand (UNFICYP, 2023).

Selv om det er felles forståelse for målet og mandatet, kommer misjonen til kort om de ikke har en felles utarbeidet, langsiktig strategi og visjon. For at de ulike komponentene og aktørene som deltar skal lykkes med en samordnet innsats, må den underbygge den overordnede målsettingen, slik det fremkommer i mandatet. Ettersom mandatet ikke tydeliggjør langsiktige perspektiver og målsettinger mener vi at det ikke hjelper at de har en felles forståelse. Når denne forståelsen tar for seg målsettinger som mangler et lengre tidsperspektiv, blir det vanskeligere å oppnå effekten «Integrated Missions» skal gi, som er å skape stabilitet og fred i konfliktområder. En mulighet for videre forskning vil være å se på om mandatet fungerer som tilstrekkelig målsetting for å oppnå en permanent løsning på Kypros uten FNs tilstedeværelse.

Når det gjelder det andre prinsippet til de Coning (2008) som omhandler en tett og integrert planprosess, sett i sammenheng med det litteraturen anbefaler, konkluderer vi med at UNFICYP stort sett lykkes med å drive integrert planlegging. Likevel har oppgaven identifisert faktorer misjonen burde videreutvikle. Vi mener at misjonen burde implementere representasjon av alle pilarene i operasjonssentrene. Det vil gjøre det enklere å agere og reagere på oppdukkende hendelser med rett ekspertise fra start. Ved at alle pilarene er representert i operasjonssentrene vil misjonen raskere bygge en felles situasjonsforståelse, noe vi mener er en forutsetning for å lykkes med en integrert planprosess.

På bakgrunn av intervjuene identifiserte vi et ønske fra den militære komponenten om at alle tre pilarene oftere skal delta på «Rehersal of Concept» (ROC). Det eksisterer en ulik oppfatning rundt viktigheten av ROC, og effekten det gir. Integrerte operasjoner er preget av kompleksitet og koordinering, og det er en forutsetning at man har øvd på dette på forhånd. Dersom pilarene ikke øver integrert, vil det være vanskeligere å lykkes med å gjennomføre en operasjon i henhold til FNs «Integrated Mission».

Den helhetlige tilnærmingen har utviklet seg mot å kunne nå sitt fulle potensial etter innføringen av Comprehensive Planning and Performance Assessment System (CPAS) i 2017 (Novosseloff, 2021, s. 123). De har utbedret prosedyrer for rapportering av hendelser, noe som har bedret en felles situasjonsforståelse, som er en forutsetning for en tett og integrert planprosess. Etter gjennomføringen av intervjuer har vi identifisert at pilarene ønsker å jobbe mot å bli mer integrert. Misjonen burde også fortsette med å opprettholde en tett dialog på tvers av pilarene, og møtes ofte slik at man forstår hverandre bedre. Intervjuene har identifisert at det er viktig å bruke tid sammen med de man skal samarbeide med. For ledere i «Integrated Missions» betyr det at man burde sørge for at terskelen for å møtes er lav.

Avgrensningen sier at vi ikke tar høyde for økonomiske begrensninger og budsjett, noe som kan være årsakene til at det ikke er deltagelse i ROC og TOC/JOC. Respondentene argumenterer for at de må nytte tilgjengelig personell i andre oppgaver som de anser som mer kritisk. Det er ikke nødvendigvis at det ikke er et ønske om å delta, men begrensningen av personell og ressurser gjør at de må prioritere annerledes. En mulighet for videre forskning er å se på hvordan de økonomiske midlene prioriteres og hvilke begrensninger det har for at FN-misjoner kan lykkes med multidimensjonale operasjoner.

Når det gjelder det tredje prinsippet til de Coning (2008) som omhandler et felles rammeverk med avtalte resultater, ansvarsområder og tidslinjer sett i sammenheng med det litteraturen anbefaler, konkluderer vi med at UNIFCYP har gode nok rammeverk til å kunne løse sine oppgaver på en hensiktsmessig måte. Rammeverket skal legge til rette for at alle forstår hva de skal gjøre. Hvis den enkelte komponent ikke har en felles forståelse for de overordnede målene, vil dette også ha en konsekvens for hvordan de forstår hva sin pilar faktisk skal gjøre. Ettersom vi har identifisert at det er behov for å se på strategiske målsettinger med et lengre tidsperspektiv, og hvordan det påvirker om de har en felles visjon, er det viktig å få frem at avtalte resultater, ansvarsoppgaver og tidslinjer skal gjenspeile den langsiktige strategiske målsettingen.

Slutttilstander for hver enkelt komponent som fremmes i et rammeverk skal sammen sørge for at man når de strategiske målsettingene. Det operasjonelle rammeverket skal skape gjensidig forståelse på tvers av komponenter og arbeidet mot en felles slutttilstand. Denne slutttilstanden burde sees i lys av de strategiske målsettingene som er utviklet på bakgrunn av utviklingen i et lengre tidsperspektiv. Summen av å ha et godt rammeverk, samtidig som

rammeverket har et lengre tidsperspektiv, gjør at de avtalte resultatene, tidslinjer og ansvarsområder i enda større grad bidra til at man når de strategiske målsettingene.

Når det gjelder det fjerde prinsippet til de Coning (2008) som omhandler mekanismer for monitorering og evaluering, sett i sammenheng med det litteraturen anbefaler, konkluderer vi med at UNIFCYP mangler formelle metoder for å utnytte effekten av evalueringer. Oppgaven har identifisert at «After Action Review» (AAR) er en vesentlig prosedyre som bidrar til at misjonen kan dra nytte av erfaringer i fremtidige operasjoner. Såfremt det er hensiktsmessig opp mot situasjonen eller operasjonen som har vært gjennomført, bør misjonen fortsette å gjøre dette. Dette understøttes av FNs egen doktrine som mener at AAR er et viktig verktøy som bidrar til å styrke planlegging og gjennomføring av fremtidige operasjoner (FN, 2008, ss. 89-90).

En konsekvens av å ikke gjennomføre AAR er at viktig informasjon og lærdommer går tapt, og dette påvirker grunnlaget for å planlegge tilsvarende operasjoner i fremtiden på en negativ måte. Respondentene anerkjenner viktigheten av å lære av hverandre, både når det gjelder oppgaver som må gjøres bedre, men også oppgaver som har blitt løst på en god måte. For ledere av «Integrated Missions» konkluderer oppgaven med at det er viktig å videreføre erfaringer og lærdommer, for å fortsette å utvikle misjonen i målet mot å bli mer integrert.

På bakgrunn av at det er en hyppigere rullering av det militære bidraget, er det elementært å videreføre erfaringene slik at en ny kontingent kan ta med seg disse inn i den integrerte planleggingen og gjennomføringen av operasjoner. Dersom det ikke er gode nok prosedyrer for å ta vare på erfaringene vil viktig informasjonen gå tapt. I tillegg vil det være vesentlig å ta i bruk erfaringene når man går inn i en ny planprosess, noe som fordrer at dette arbeidet må være konsekvent.

En utfordring er – som sjefen for militæret i Sektor 2 sier – at selv om de gjennomfører AAR, finnes det ikke noen formelle former for monitorering og evaluering. Det er ingen fastsatt formell prosedyre for å bringe videre de erfaringer man har gjort seg. Ifølge Eide et al (2005) og FN (2023) er det viktig for ledere av «Integrated Missions» å etablere felles mekanismer for monitorering og evaluering. Dette gjør det mulig for misjonen å følge opp pågående aktivitet, og gjøre endringer på tilnærmingen underveis. En anbefaling er å opprette en filstruktur der man arkiverer dokumenter med erfaringer man har gjort seg. Ved å kategorisere disse innenfor for eksempel «demonstrasjoner» og «Transfer of Authority» kan

man hente frem disse når man skal planlegge en ny «Transfer of Authority» og se hva som er blitt identifisert tidligere som viktige videreføringer og utbedringer.

Analysen av den kvalitative dataen har vist at UNFICYP arbeider for å møte de sentrale prinsippene og anbefalingene. Men de oppnår ikke det fulle potensialet «Integrated Missions» kan gi. Selv om funnene viser at misjonen er bevisst effekten av «Integrated Approach», og gjør tiltak som skal imøtekomme de sentrale prinsippene, er det deler av tilnærmingen som ikke oppnås. Dette er muligens på grunn av ulike forståelse for hvordan man best mulig utnytter effekten prinsippene skal legge til rette for.

## 6 Referanser

- Clausewitz, C. v. (1989). *On War*. (M. E. Howard, P. Paret, Eds., M. E. Howard, & P. Paret, Trans.) Princeton University Press.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6 ed.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- de Coning, C. (2008). *The United Nations and the Comprehensive Approach*. DIIS.
- Eide, E. B., Kaspersen, A. T., Kent, R., & Hippel, K. v. (2005). *Report on Integrated Missions: Practical Perspectives and Recommendations*. Expanded UN ECHA Core Group.
- Enstad, K. (2017). *Hvordan skrive en god tekst*. Oslo, Norge: Krigsskolen.
- FN. (2008). *United Nations Peacekeeping Operations*. New York: Forente Nasjoner.
- FN. (2008). *United Nations Peacekeeping Operations*. New York: Forente Nasjoner Departement for fredsoperasjoner.
- FN. (2023). *Revised Integrated Assessment and Planning Policy*. Forente Nasjoner.
- FN. (2023). *Revised Integrated Assessment and Planning Policy*. New York: FN.
- Howard, P. S. (1961, 18 Oktober). The Use and Abuse of Military History. *The Army Doctrine and Training Bulletin*, pp. 18-22.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm AS.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* (5 ed.). Abstrakt forlag.
- Kildekompasset. (n.d.). *Personlig kommunikasjon*. Retrieved Mars 29, 2023, from Referansestiler: <https://kildekompasset.no/references/personlig-kommunikasjon-forelesningsnotater-epost-o-l-3/>
- Koops, J. A., MacQueen, N., Tardy, T., & Williams, P. D. (2015). *The Oxford Handbook of United Nations Peacekeeping Operations*. Oxford University Press.
- NATO. (2011). *Allied Joint Doctrine for Counterinsurgency*. NATO.
- NATO. (2019). *Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. NATO Standardization Office.

- Novosseloff, A. (2021). *Assessing th Effectiveness of the United Nations Peacekeeping Force in Cyprus (UNFICYP)*. Norwegian Institute of International Affairs.
- NUPI. (2022). *Norsk Utenrikspolitisk Institutt*. (Å. Weltzien, Editor) Retrieved Mars 28, 2023, from <https://www.nupi.no/om-nupi/medarbeidere/forskere/cedric-h.-deconing>
- Regjeringen. (2023, Mars 28). *Regjeringen*. (J. Berg, Editor) Klima- og miljødepartementet: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kld/organisasjon/klima-og-miljominister-espen-barth-eide/id2875960/>
- UNFICYP. (2023, Mars 22). *UNFICYP mandate*. United Nations Peacekeeping Force in Cyprus: <https://unficyp.unmissions.org/unficyp-mandate>
- UNFICYP. (2023, Mars 23). *UNPOL*. United Nations Peacekeeping Force in Cyprus: <https://unficyp.unmissions.org/unpol>
- Wendling, C. (2010). *The Comprehensive Approach to Civil-Military crisis management - A critical analysis and perspective*. IRSEM.

## **7 Vedlegg**

Vedlegg 1: Interview Guide/Intervjuguide

Vedlegg 2: Participation Letter

Vedlegg 3: Request for interviews

Vedlegg 4: Søknad NSD

Vedlegg 5: Letter of support



## Interview guide



### *UNFICYP as an “Integrated Mission”*

The questions for all candidates will be the same and will be open-ended questions. This means that the questions are starting points for a conversation. All information regarding the project and the interview guide will be provided in English.

#### **The title of the thesis:**

*How do leaders in UNFICYP work to achieve a comprehensive approach in accordance with key principles of “Integrated Mission”?*

#### **Research question 1:**

**What is your vision of the UNs strategic objective in UNFICYP?**

1. What do you do to reach that goal?
2. What do you do together with the other pillars to reach your goal?
3. How often do you meet to discuss the objectives with the other pillars?
4. How often do you adjust your work according to the goal?

#### **Research question 2:**

**How do you plan missions together with the other pillars?**

1. How often do you work together during planning?
2. How often do you have to go in dialogue with people from another pillar?
3. How does the integrated planning work?
4. What measures are being taken to implement the “integrated mission”?

#### **Research question 3:**

**Do you have an operational framework with a set of agreed results, timelines and responsibilities for the delivery of tasks critical to consolidating peace?**

## Vedlegg 1: Interview guide/Intervjuguide

1. How do you divide different tasks between the three pillars and decide who should be responsible for which task?
2. How do you divide responsibility and tasks when it comes to violating the buffer zone?

### **Research question 4:**

#### **How often and how do you evaluate and monitor your cooperation between the three pillars?**

1. Do you conduct DAR og AAR or other similar reviews of your cooperation and work?
2. Are your cooperation being monitored by someone?

### **Extra questions:**

1. Do you see the mandate as limiting when it comes to integrated mission?
2. Is there anything else you think we should have asked about, or do you have any comments or points that can be of importance when discussing integrated mission in UNFICYP?

---

NORSK / NORWEGIAN

## **Intervjuguide**



### ***UNFICYP som «Integrated Mission»***

#### **Problemstilling:**

*Hvordan jobber ledere i UNFICYP for å oppnå en helhetlig tilnærming i tråd med sentrale prinsipper for «Integrated Missions»?*

**Forskningsspørsmål 1:**

**Hva mener du er den strategiske målsetningen til UNFICYP?**

1. Hva gjør dere for å nå det målet?
2. Hva må dere gjøre sammen med de andre komponentene for å nå målet?
3. Hvor ofte møtes dere for å diskutere målsetningene med de andre pilarene?
4. Hvor ofte justerer dere arbeidet deres i henhold til målsetninger for misjonen?

**Forskningsspørsmål 2:**

**Hvordan planlegger dere oppdrag sammen med de andre komponentene/pilarene?**

1. Hvor ofte jobber dere sammen under planlegging?
2. Hvor ofte må dere gå i dialog med noen fra en annen komponent?
3. Hvordan fungerer en integrert planprosess?
4. Hvilke tiltak gjør dere for å implementere «Integrated Mission»?

**Forskningsspørsmål 3:**

**Har dere et felles operasjonelt rammeverk som inkluderer ønskede resultater, avgjørende tilstander, tidsplaner og ansvarsfordeling?**

1. Hvordan fordeler dere oppgaver og bestemmer hvem som bør være ansvarlig for hva?
2. Hvordan fordeler dere ansvar og oppgaver når det gjelder brudd på buffersonen?

**Forskningsspørsmål 4:**

**Hvor ofte og hvordan evaluerer og følger dere opp samarbeidet mellom de tre pilarene?**

1. Gjennomfører dere DAR og AAR eller andre liknende vurderinger av samarbeidet deres?
2. Er det noen som monitorerer og følger med på samarbeidet og hvordan det fungerer?

**Ekstra spørsmål:**

1. Opplever du mandatet som begrensende på noen måte sett i lys av «Integrated Mission»?
2. Er det noe annet vi burde spurt deg om, eller har du noen kommentarer eller relevante poeng som kan være viktig når man diskuterer «Integrated Mission» i UNFICYP?

## Participation request in the research project



### *“Integrated Mission UNFICYP”*

This is a request asking you to be interviewed as part a research project for the bachelor’s degree at the Norwegian Military Academy, where we will take a closer look at how leaders at the strategic level in UNFICYP work to achieve a comprehensive approach according to the UNs focus on integrated missions. Furthermore, our thesis will try to identify if the UN concept of integrated missions should be a part of the future for peacekeeping operations.

#### **Purpose**

In this project, we seek to gain a better understanding of how leaders at the strategic level in UNFICYP work together to apply the principles of a comprehensive approach in order to handle the spectre of challenges the UN is facing in Cyprus. Through this interview, our goal is to gain a better understanding of the three-pillar concept consisting of military, police and civil affairs. This thesis is relevant not only to us cadets, but also for UNFICYP. It is relevant because the potential effect of using a comprehensive approach is applicable to several peacekeeping- and COIN operations where the UN, NATO and/or coalition forces are trying to restore and maintain peace. Based on this, the purpose of this thesis is to enable an increased understanding of how “Integrated missions” work, and how this contributes to resolving the conflict in the long term.

The title of our bachelor thesis:

*How do leaders in UNFICYP work to achieve a comprehensive approach in accordance with key principles of “Integrated Mission”?*

Furthermore, the thesis results in four research questions:

- 1. What is your vision of the UNs strategic objective in UNFICYP?**
- 2. How do you plan missions together with the other pillars?**

## Vedlegg 2: Participation request

3. **Do you have an operational framework with a set of agreed results, timelines, and responsibilities for the delivery of tasks critical to consolidating peace?**
4. **How often and how do you evaluate your cooperation between the three pillars?**

### **Who is responsible for the research project?**

The Norwegian Military Academy

### **Why are you requested to participate?**

You are requested to participate as you are a person with a leadership role in UNFICYP, and cooperate according to the three-pillar concept. It is voluntary to participate in the interview, and a superior cannot order a subordinate to participate.

### **What does your participation entail for you?**

If you choose to participate in this project, you will have an interview with us. The interview will take around 1 hour, and it will be recorded on audio recording. Your answers will then be used for the analysis in the bachelor thesis.

Regarding personal information, we will only ask which organization you belong to and what position you have. In this thesis, your name, nationality and gender will be anonymized. Questions that you will be asked are only related to UNFICYP as an integrated mission.

### **It is voluntary to participate**

It is voluntary to participate in the project. If you choose to participate, you can withdraw your consent at any time. All information will then be deleted. There will be no negative consequences for you if you choose to withdraw your participation.

### **Your privacy – how we use your information**

All information will exclusively be used for the purpose described in this request. All information and data will be treated confidentially.

- The people who will access to the information, are as follows:
  - Cadet: Tobias Misund
  - Cadet: Kristian Aandahl
  - Cadet: Johanna Bäckström
  - Supervisor: Professor Carsten Frederik Rønnfeldt

**What happens to you information when we end the research project?**

The information is as stated previously anonymized throughout the process. At the end of the project, all information and audio recording will be deleted.

**Your rights**

As long as you can be identified in the data material, you have the right to:

- Have personal information about you corrected.
- Have personal information about you deleted.
- Access which personal information is registered on you, and to receive a copy of the information,

**What gives us the right to process personal data about you?**

We process information about you based on your consent.

Yours sincerely,

Tobias Misund, Kristian Aandahl and Johanna Bäckström

Cadets

The Norwegian Military Academy, class of 2020-23, (Bachelor thesis Students)

## **Declaration of consent**

I have received and understood the information about the project “Integrated mission UNFICYP” and have had the opportunity to clarify any questions regarding the matter. I hereby agree to:

- Participate in an interview.
- Information about me being published, knowing that I might be recognized by some based on the information given about me (position and country of origin).

I consent that my information will be processed until the project is completed and then deleted.

Date/signature

---

(Signed by project participant, date)



## Norwegian Military Academy

**To:** Major General Ingrid M. Gjerde **Date:** 30 January 2023

Chief of Mission Support

**From:** Cadet Tobias Misund, Cadet Kristian Aandahl, Cadet Johanna Bäckström

Norwegian Military Academy to FC UNFICYP

**SUBJECT: Request to interview leaders in UNFICYP**

1. We are a group of three Norwegian Cadets currently studying at the Norwegian Military Academy. As we are into our final year of our military warfare studies and bachelor's degree, we will have to write a bachelor thesis on a leadership topic before graduating this summer. Therefore, we request approval to interview leaders/senior managers in UNFICYP and furthermore use relevant reports for our bachelor's thesis. The aim of the study is to examine how leaders in the UN work to achieve a comprehensive approach according to what UN describe as integrated missions.

The interviews and documents will be used as a source of information for our bachelor's thesis as part of our studies at the Norwegian Military Academy.

2. Studying how the United Nations work in order to achieve a comprehensive approach is relevant not only to us as students, but also to UNFICYP. By a case study we want to take a deeper look at how and to what extent UNFICYP manages to use such an approach at the strategic level. This is relevant because the potential effect by a comprehensive approach is applicable to several peacekeeping- and COIN operations where UN, NATO and/or coalition forces are trying to maintain peace and rebuild societies. Based on this, the purpose of this thesis is to enable an increased understanding of how "Integrated missions" work, and how this contributes to resolving the conflict in the long term.



### Vedlegg 3: Request for interviews

The title of the thesis is as follows:

*How do leaders at strategic level in UNFICYP work to achieve a comprehensive approach according to the UN's focus on integrated missions?*

3. It will be highly appreciated if you could approve the request for us cadets to interview leaders at the strategic level in UNFICYP. If possible, we would like to interview leaders from each component (military, police and civ affairs) in order to gain further understanding of how UN work to apply the principles in an integrated mission. We would like to do the interviews in the beginning of March, week 10, if that is a possibility.

Thank you.

Tobias Simonsen Misund

30/01/2023 Oslo

Johanna Bäckström

Kristian Lindh Aandahl

# Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut 23.02.2023

**Referansenummer**

545371

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

23.02.2

**Prosjekttittel**

Bacheloroppgave, Forsvarets Høgskole

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Krigsskolen

**Prosjektansvarlig**

Stein Helge Kingsrød

**Student**

Tobias Simonsen Misund

**Prosjektperiode**

01.01.2023 - 31.03.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.03.2023.

## Meldeskjema

**Referansenummer**

545371

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

**Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle**

Det vil komme frem hvilken avdeling intervjuobjektet tilhører og er leder for.

**Prosjektinformasjon****Prosjekttittel**

Bacheloroppgave, Forsvarets Høgskole

**Prosjektbeskrivelse**

Vi er tre kadetter på Forsvarets Høgskole (Krigsskolen) som skal skrive bacheloroppgave om UNFICYP, dette er FN-bidraget på Kypros. UNFICYP er en av de mest langvarige FN-misjonene som har vært og eksisterer fortsatt. Problemstillingen er: Hvordan jobber ledere (på strategisk og operasjonelt nivå) i UNFICYP for å oppnå helhetlig tilnærming med bakgrunn i FNs fokus på "integrated missions"? Hensikten med intervjuene er å bruke resultatene fra disse sammen med rapporter og se dette opp mot FNs doktrine samt annen teori om fredsbevarende operasjoner. Oppgaven og problemformuleringen søker å identifisere hvordan konseptet helhetlig tilnærming fungerer og om det

## Vedlegg 4: Søknad NSD

er en del av fremtiden for fredsbevarende operasjoner. Vi kommer til å gjennomføre 6 intervjuer, både på strategisk nivå og på operasjonelt nivå da vi også skal intervju en leder for hver pilar i Sektor 2, dette er sektoren som britene har ansvaret for.

### **Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene**

Vi skal gjøre intervjuer som en del av vår metode i den hensikt å finne ut hvordan ledere på strategisk nivå arbeider med helhetlig tilnærming.

### **Prosjektbeskrivelse**

Prosjektskisse bachelor.docx

### **Ekstern finansiering**

- Andre

### **Annen finansieringskilde**

Krigsskolen, FHS, finansierer reise- og bo-kostnader for dagene vi skal gjennomføre intervjuer på Kypros.

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, bachelorstudium

### **Gjelder innmeldingen for flere studentprosjekter (felles vurdering)?**

Nei

### **Kontaktinformasjon, student**

Tobias Simonsen Misund, tmisund@mil.no, tlf: 97669185

Behandlingsansvar

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Krigsskolen

### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Stein Helge Kingsrød, skingsrod@mil.no, tlf: 97171897

### **Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

Utvalg 1

### **Beskriv utvalget**

Ledere for FNs bidrag på Kypros

### **Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer**

De har blitt kontaktet direkte.

### **Alder**

40 - 60

### **Personopplysninger for utvalg 1**

## Vedlegg 4: Søknad NSD

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

### **Vedlegg**

Interview guide - Vedlegg 1, finalPDF.pdf

### **Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

### **Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?**

Ja

### **Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

### **Informasjonsskriv**

Participation request - Annex 2.pdf

Tredjepersoner

### **Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

Dokumentasjon

### **Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Manuelt (papir)
- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

### **Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

De får kontaktopplysningene våre og har full rett til å kommentere, endre og fjerne ting fra intervjuet.

Og de kan også trekke det fullt og helt tilbake ved å si ifra til oss enten skriftlig eller muntlig.

### **Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?**

De vil få tilsendt referat fra intervjuet samt utkastet til bacheloroppgaven der vi kommer til å legge ved det vi finner relevant for oppgaven. De vil få kopi på alt som omhandler dem selv og det de har sagt i intervjuet.

### **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99

Tillatelser

### **Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

## Vedlegg 4: Søknad NSD

Ikke utfyllt

Behandling

### Hvor behandles personopplysningene?

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

### Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)

### Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

### Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

### Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Adgangsbegrensning
- Flerfaktorautentisering

Varighet

### Prosjektperiode

01.01.2023 - 31.03.2023

### Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data med personopplysninger oppbevares midlertidig til: 31.03.2023

### Hva er formålet med den videre oppbevaringen av dataene?

Vi beholder informasjonen til vi har levert bachelor. Leveringsfristen er 31.03.2023, etter det har vi ikke behov for dataen mer. Det vil brukes på selve oppgaven, så det vil ligge informasjon i selve besvarelsen om hvem som har deltatt i intervjuene.

### Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Ja

### Begrunn

Det er relevant hvilken stilling intervjuobjektene har, at de jobber i FN og er ledere for ulike enheter i bidraget på Kypros (UNFICYP)

Tilleggsopplysninger

### Andre vedlegg

Request for interviews 30.01.23 SIGNERT[1184].pdf



**FORCE COMMANDER  
UNITED NATIONS PEACEKEEPING FORCE IN CYPRUS**

P.O. BOX 21642, NICOSIA, CYPRUS  
TEL: 357-22-614700 FAX: 357-22-614753

November 2022

**To:** De det måtte gjelde

**From:** Generalmajor Ingrid Gjerde, Force Commander

**Kulturstudier for norske kadetter ved UNFICYP**

Norske myndigheter har en rekke ganger i senere år fastslått at Norge skal være både en tydelig bidragsyter i FN, inkludert bidrag til FNs fredsoperasjoner. Det er derfor viktig med en viss grad av FN-kompetanse for Forsvaret og den enkelte offiser. Dette vil bidra til at Norge og Forsvaret fremstår som en kvalitativt solid bidragsyter for FNs fredsoperasjoner, enten vi deltar med styrkebidrag, eller som observatører og stabsoffiserer. Krigsskolen bør sørge for grunnleggende FN-kunnskap, da uteksaminerte kadetter forholdsvis raskt vil kunne deployeres i en FN-operasjon.

I tillegg er det viktig at vi tilrettelegger for at enkelte offiserer kan få dypere kunnskap og erfaringer gjennom studier av FN-relatert tematikk. Med norsk styrkesjef i UNFICYP har vi en unik mulighet til å støtte arbeidet med oppgave og å tilrettelegge for noe intervjuer eller feltarbeid for norske kadetter eller offiserer som velger tematikk rundt FN fredsoperasjoner eller UNFICYP.

Dersom Forsvaret/Forsvarets Høgskole kan finansiere besøk til Misjonen kan vi tilrettelegge for kadettene arbeid. Vi vil imidlertid gjøre oppmerksom på at UNFICYP, i likhet med de fleste øvrige FN-operasjoner, ikke har kapasitet til å kunne innlosjere besøkende i våre fasiliteter.

Vennlig hilsen