

**“Common sense is not that common”**

**Krysskulturelle kommunikasjonskollisjoner – utfordringer i  
internasjonal krisehåndtering**

Tone Danielsen

Forsvarets forskningsinstitutt/Norwegian Defence Research Establishment (FFI)

31. oktober 2008

FFI-rapport 2008/01728

1084

P: ISBN 978-82-464-1445-4

E: ISBN 978-82-464-1446-1

## **Emneord**

Kultur

Kunnskapsregimer

Sivilmilitært samarbeid

Tverrfaglighet

Forestilte fellesskap

Identitet

Ad hoc team

## **Godkjent av**

Hilde Hafnor

Prosjektleder

Vidar S. Andersen

Avdelingssjef

## Sammendrag

Denne rapporten fokuserer på sivilmilitært samarbeid i internasjonal krisehåndtering, og den beskriver og analyserer en del av de utfordringene som ligger i feltet krysskulturell kommunikasjon og samhandling. Rapporten bygger empirisk på to feltarbeid med deltakende observasjon innen rammen av *Multinational Experiment 5* (MNE5) våren 2008. Eksperimentet i Paris skulle teste en strategisk planguide, og i Enköping skulle man teste planlegging for implementering på operasjonelt nivå. Som analytisk bakteppe brukes samfunnsvitenskapelige teorier generelt, sosialantropologiske teorier og modeller spesielt. I rapporten vil hendelser, samhandlingsmønstre og sosiale fenomener beskrives og diskuteres gjennom et antropologisk begrepsapparat. Begrepene defineres og diskuteres fortløpende i teksten.

De utfordringer man står ovenfor innen internasjonal krisehåndtering i dag er så komplekse, at de kan ikke løses ensidig. Det er derfor avgjørende at både ledere og aktører stiller seg spørsmålet *hvilken* type kompetanse man behøver for å løse de gitte oppgavene, og *hvorfor* mangfold og tverrfaglighet er avgjørende, og *hvordan* man skal håndtere dette. Man trenger tverrfaglige team og organisasjoner med komplementær kompetanse for å møte utfordringene og løse oppdraget, hvilken kompetanse man trenger vil være kontekstavhengig.

For alle som jobber i internasjonale tverrfaglige ad hoc team er det viktig å ha kunnskap og bevissthet om andres kompetanse og praksiser – og sine egne begrensninger. For ledere er det helt avgjørende at de har innsikt til å oversette og mekle mellom ulike kunnskapsregimer, og de må evne å bruke tverrfaglig kompetanse på aktørenes egne premisser. Organisatorisk fantasi og nyansert begrepsbruk kan vise seg å være avgjørende egenskaper og ressurser. Ledelse av mangfold må trenes som ferdighet, på linje med annen trening, i så mange og komplekse scenarier som mulig. Ledere må trenes i å håndtere svar på spørsmål de ikke selv har stilt. De må lære å lytte til konstruktive innspill, ikke avfeie dem som støy. Tillit, respekt og anerkjennelse er mellommenneskelige prosesser som ikke kan beordres, bestemmes eller kontrolleres. Endring av menneskers måte å tenke, samhandle og kommunisere på tar tid, og endring av maktstrukturer møter ofte motstand.

Når man skal utvikle nye konsepter, er det sjeldent godt nok å bruke modeller fra en definert kontekst, på nye utfordringer. Militære serielle planprosesser er både systematiske og grundige, men svært tidkrevende og gir lite rom for dialog mellom nivåer. Denne arbeidsmetodikken utnytter ikke de teknologiske mulighetene man i dag har til å gjøre kommunikasjon og samhandling både hurtigere og mer effektiv. I sivilmilitært samarbeid vil denne type metodikk i tillegg kunne virke ekskluderende, for de aktørene som ikke er trent i denne samarbeidsformen. Konsepter kan ikke testes uten at man samtidig tester folkene. Ikke fordi man skal evaluere de enkelte aktørene, men fordi ethvert konsept skal operasjonaliseres og implementeres av mennesker, med sine menneskelige styrker og svakheter. Kunnskapsregimer former menneskers måte å tenke, samhandle og kommunisere på. Skal konsepter være nyttige og effektive verktøy i internasjonal krisehåndtering, må mennesket som faktor og kulturell kunnskap og bevissthet være en integrert del av konseptene.

## Summary

This report focuses on civil-military cooperation in international, multiagency crisis management. It describes and analyses challenges in cross-cultural communication and coordination. The report builds empirical on two field works done during the Multinational Experiment 5 (MNE5), spring 2008. The experiment in Paris focused on testing a strategic planning guide, and in Enköping the focus was planning the implementation on an operational level. Theories from social sciences and social anthropology give the analytical framework. Cases, patterns of communication and cooperation and social phenomena will be described and analyzed through anthropological concepts. The concepts will be defined and discussed as they appear in the text.

Problems and challenges in today's international crises are so complex, that they can hardly be solved unilateral. That is why it is crucial for both actors and leaders to ask the following questions; *what* kind of competence do we need to solve this task, *why* is diversity needed and *how* do we deal with it? You need teams with complementary competence in order to meet the challenges and achieve the goals. What kind of knowledge or competence you need to solve the tasks, are always context sensitive.

All actors working in international multiagency ad hoc team needs knowledge and awareness of the other's competence and methods – and their own limitations. For leaders it is vital to have a capability in translating and a role as a mediator between different *knowledgementalities*. They must have enough knowledge to let different actors contribute in their own terms. Leading diverse teams is challenging and must therefore be trained as any other skills, in complex scenarios. Leaders must learn to listen, even listen to answers to questions they themselves never asked. Trust, respect and acknowledgement are interpersonal processes that can not be ordered, decided or controlled. Changing human behaviour, way of thinking, acting and communication takes time, and changing of power structures is demanding.

When new concepts are developed, it is hardly ever suitable to use old contextualized models on new challenges. Military serial planning processes are very systematic and thorough, but they are time consuming and do not give much room for dialog between levels and actors. The technology today gives new possibilities, and the old way of communication and cooperation does not utilize this potential. In civil-military cooperation this method might even expel civilian actors, not been trained in a hierarchical system. You can not test concepts, without testing the people. Not testing the persons as such, but concepts are meant to be operationalized and implemented by human beings, with all their human strengths and weaknesses. Knowledgementalities give actors cognitive maps, patterns for cooperation and communications. In order to be useful and effective tools in international crises management, human as a factor and cultural knowledge and awareness must be an integrated part of the concepts.

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Teoretisk og metodisk fundament</b>	<b>8</b>
2.1	Kunnskapsregimer	10
2.2	Premissene for eksperimentene - Don't fight the setting	12
2.3	Ledelse av tverrfaglige team	14
2.4	Sosialantropologisk metode	15
2.5	Eksperimentets rammer	17
2.5.1	Multinational Interagency Strategic Planning - MINISP	18
2.5.2	Cooperative Implementation Planning - CIP	19
2.6	Metodisk tilnærming under eksperimentene	21
2.7	Kultur, diskurs og makt	22
<b>3</b>	<b>Kultur</b>	<b>24</b>
3.1	Kulturbegrepet	24
3.2	Forestilte fellesskap	25
3.3	Identitet	27
3.4	Uniformering og klassifisering	28
3.5	Sivilmilitær – et godt og dekkende begrep?	31
3.6	Det naturlige og det kulturelle	35
<b>4</b>	<b>Kommunikasjon og samhandling</b>	<b>35</b>
4.1	Felles situasjonsforståelse	36
4.2	Språklige utfordringer	38
4.3	Språk gir makt og kapital	39
4.4	Begreper	40
4.5	Komparativ begrepsbruk	41
4.6	Eksperiment vs. øvelse – begrepsbruk	43
4.7	Fortolkning av tekster, bruk av modeller	44
4.8	Samhandling	45
<b>5</b>	<b>Å bygge team</b>	<b>47</b>
5.1	Ad hoc team	47
5.2	The team commandments	48
5.3	Teamtilhørighet	49
5.4	Ledelse av ad hoc team	51
5.5	Et nytt konsept blir til – <i>speed dating</i>	52

5.6	Når <i>vi</i> og <i>de andre</i> skal jobbe i samme team	54
<b>6</b>	<b>Felles forståelse, tverrfaglige team</b>	<b>55</b>
6.1	Comprehensive Approach	55
6.2	Sivilt tungt, militært lett	57
6.3	Gammel modell, nye aktører og utfordringer	58
6.4	Sekvensielle vs. parallelle planprosesser	59
6.5	Nye og annerledes bobler	60
6.6	Anerkjennelse mangfold og ulik kompetanse	63
6.7	Autoritet er ikke nødvendigvis konvertibel	64
6.8	Ledelse – i virkeligheten	65
<b>7</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>65</b>
	<b>Referanser</b>	<b>69</b>
	<b>Appendix A Statement of informed consent</b>	<b>72</b>
	<b>Appendix B Konsepter som skulle testes under CIP</b>	<b>73</b>
	<b>Appendix C Forkortelser</b>	<b>75</b>

# 1 Innledning

Kultur sitter ikke i veggene. Kultur sitter i hodet og kroppen til folk, og kommer til uttrykk gjennom kommunikasjon og samhandling, ritualer og symboler. Kultur kan defineres som et delt meningssystem, men det betyr ikke at alt er delt eller at alle er enige. Man forholder seg til de samme problemstillingene eller utfordringene, men man gjør det fra litt ulike vinkler. Hvordan man kommuniserer og samhandler er ikke naturlig, men *kulturell*. Det er lært, og man lærer på mange ulike arenaer. Hva som er viktig, og hvorfor det defineres som viktig og riktig, er kontekstavhengig. I denne rapporten skal vi beskrive og diskutere hvorfor kultur som et grunnleggende premiss er viktig i tverrfaglig kommunikasjon og samarbeid.

Når aktører skal jobbe sammen, er den faglige ”verktøykassen” sentral. Utdanning og organisatoriske erfaringer skaper en helhetlig måte å tenke, handle og kommunisere på, og dette kan man kalle *kunnskapsregimer*. Når mennesker fra ulike kunnskapsregimer settes til å jobbe sammen, gir denne krysskulturelle tverrfagligheten en rekke utfordringer hva gjelder kommunikasjon og samhandling.

Denne rapporten bygger empirisk på *Multinational Experiment (MNE5)*, som fant sted i Paris og Enköping våren 2008. Utgangspunktet for eksperimentene var testing av konsepter for *Multinational Interagency Planning* og *Comprehensive Approach*. *Multinational Experiment* startet i 2001. De tidligere eksperimentseriene fokuserte primært på militære utfordringer<sup>1</sup>, mens MNE5 har fokusert på *Comprehensive Approach* og sivilmilitært samarbeid. Eksperimentet *Multinational Interagency Strategic Planning (MNISP)*<sup>2</sup> i Paris i februar skulle teste konseptet *Strategic Planning Guide*, planlegging av internasjonal krisehåndtering på strategisk nivå. Eksperimentet i Enköping i april bygde videre på dette arbeidet, og skulle teste konseptet *Cooperative Implementation Planning, Management and Evaluation (CIP/CIME)*<sup>3</sup> som var planlegging for implementering på operasjonelt nivå.

Som analytisk bakteppe i denne rapporten brukes samfunnsvitenskaplige og humanistiske teorier generelt, sosialantropologiske teorier og modeller spesielt. Vi skal empirisk beskrive og teoretisk diskutere noen av de utfordringene innen kommunikasjon og samhandling som ble observert i tverrfaglige team under eksperimentene, for både aktører og ledere. Rapporten bruker eksperimentene som empirisk utgangspunkt, men planprosessenes hierarkiske og sekvensielle struktur vil ikke være de rådende klassifikasjonsprinsippene for rapporten.

Eksperimentene hadde som uttalt målsetting å teste konseptene – ikke folkene. Fokus var på dokumentene som ble produsert og på hvorvidt prosessene gikk etter planen. Troen på at man kan

---

<sup>1</sup> MNE3 hadde fokus på ”to continue exploring concepts and supporting tools for effects-based planning” og bygget på erfaringene fra *Multinational Limited Experiment I & II*. MNE4 fokuserte på *Effects-Based Operations* i bred forstand, både planlegging og implementering.

<sup>2</sup> FFI reiserapport 2008/00603

<sup>3</sup> FFI reiserapport 2008/01175

isolere konsepter og modeller, og teste disse uten *forstyrrende faktorer* som mennesker, er tilsynelatende stor. Utfordringen er imidlertid at den dagen man skal bruke disse modellene som verktøy for å planlegge internasjonal krisehåndtering og implementere disse, vil det være mennesker som gjør det. Å tro at man kan planlegge seg bort fra mennesket som faktor i slike prosesser, er ikke bare en illusjon eller drøm – det kan være direkte kontraproduktivt. Aktører anvender sine kognitive samhandlingsmodeller, som er definert innenfor de ulike kunnskapsregimene, når de samhandler med mennesker som er annerledes faglig skolert. Om man ikke tar hensyn til *mennesket* som den sentrale faktoren, har konseptene begrenset operativ verdi innen krisehåndtering.

Rapporten starter med presentasjon av teoretisk forankring, rammer for analysene, og en drøfting av feltarbeid med deltakende observasjon som vitenskapelig metode. I kapittel 2 er det også en beskrivelse av eksperimentene og den metodiske tilnærmingen til feltet. Kapittel 3 drøfter kulturbegrepet, identitet og forestilte fellesskap og hvorfor dette kan gi en ramme for å forstå utfordringer i internasjonalt, tverrfaglig samarbeid. Diskusjonene forankres empirisk i konkrete symboler som uniformering, og drøfter om *sivilmilitært* fremdeles er et presist og meningsbærende begrep i denne konteksten. I kapittel 4 diskuterer vi kommunikasjon og samhandling, hvordan det empirisk kom til uttrykk og hvilke utfordringer dette førte til. Skal man jobbe med krisehåndtering i internasjonale, tverrfaglige team, må man bygge team. Fungerer ikke aktørene, får man heller ikke testet de øvrige faktorene, og dette diskuteres i kapittel 5. I kapittel 7 drøfter vi på hvordan man kan bygge felles forståelse i tverrfaglige team, hvor vanskelig det er å innføre nye modeller for samhandling og empiriske beskrivelser av hva som skjer når aktører ikke følger spillereglene. Her diskuterer vi også konvertering av modeller, i dette tilfellet militære, hierarkiske, sekvensielle planprosesser, inn i en ny kontekst og med nye aktører. I det siste kapitlet trekker vi noen røde tråder, og et par grønne, som en oppsummering av diskusjonene i rapporten. Det brukes en del forkortelser i rapporten, og i appendiks C er det vedlagt en liste over alle forkortelser.

## 2 Teoretisk og metodisk fundament

Dette kapitlet diskuterer hvordan vitenskapelig metode legger føring for hvilke type data man får tilgang til, og dermed hvilke teorier som kan belyse det empiriske materialet. Det er problemstillingene og metoden, snarere enn teoretiske dogmer, som legger føringer på de vitenskapelige analysene.

Som sosialantropolog har man visse antakelser før man drar på feltarbeid, men ingen ferdige hypoteser som skal testes etter stringente modeller eller teoretiske rammeverk. Selve prinsippet er å la den kulturelle kompleksiteten og mangfoldet få rom til å fremstå *slik det er*, ikke slik det burde være i henhold til teorien, modellen eller konseptet. Gjennom en prosessanalytisk tilnærming søker man som forsker gjenkjennelige mønstre, man beskriver og belyser det mange tar for gitt. I dette feltet av *normalitet*, ligger inntak til å forstå utfordringene i krysskulturell kommunikasjon og samhandling. De teoretiske analysene gjøres i etterkant, med teorier som kan gi fornyet innsikt i feltet – ikke empiri som bygger opp under teoretiske paradigmer.



Denne rapporten bruker teorien om Kunnskapsregimer som rammeverk (Sørhaug 2004). Ikke fordi det er den eneste teorien som kan belyse samhandling og kommunikasjon, for det er det i sannhet en rekke samfunnsvitenskaplige teorier som gjør. Men denne modellen fokuserer på hvilken betydning *faglige forskjeller* kan ha, og nettopp faglige forskjeller viste seg under eksperimentene å være helt sentralt. Nettopp faglige forskjeller og utfordringer ved å samarbeide med ulike organisasjoner i en koalisjon, var det analytiske fokuset under eksperimentet i Enköping. At ulike organisasjoner har ulike perspektiver, prioriteringer og makt var altså identifisert av konseptutviklerne på forhånd. *Dialog, makt og inkludering* i planprosessene ble tilsynelatende lite fokusert på, enda mindre analysert og diskutert, men konsekvensene av disse ulikhetene genererte mye frustrasjon og støy. Sørhaugs teorier om *Managementality* og Foucaults teorier om *Governmentality* kan belyse krysskulturelt samarbeid på en måte som er både ny og nyttig innenfor konteksten internasjonal krisehåndtering, og kan også gi viktig innsikt i hvorfor et så viktig analytisk fokus tilsynelatende kunne forsvinne under eksperimenteringen.

At eksperimentene ikke hadde fokus på menneskelig samhandling, er innenfor den forskningstradisjonen som siden 50-tallet har fristilt, rendyrket og isolert teorier om organisasjoner, team og ledelse. Mye av denne litteraturen bygger på begreper på ledelse som ”opererer i sin egen litt tomme og abstrakte verden” (Sørhaug 2004:15). De er teorier, noen av dem svært gode teorier, som svært sjeldent er empirisk forankret eller kulturelt kontekstualisert. Sosialantropologiske tekster er kjennetegnet ved at det alltid finnes mennesker i analysene. Analysene slipper igjennom og artikulerer noe konkret menneskelig, uavhengig av hvor abstrakte og generelle de ellers måtte være. I denne rapporten er analysene båret oppe av en sosialantropologisk grunnholdning, hvor det vesentlige elementet er beskrivelser og analyser av samhandling og kommunikasjon slik *den fremsto* under feltarbeidet.

Denne rapporten bygger metodisk på feltarbeid med deltakende observasjon under MNE5 eksperimentene og i all hovedsak empiri fra disse eksperimentene<sup>4</sup>. Rammene for eksperimentene var internasjonalt og tverrfaglig, med fokus på sivilmilitært samarbeid. Tidligere forskning har hatt fokus på nasjonale aspekter og forskjeller (Bjørnstad 2008). Under MNE5 var det ingen egentlig nasjonal politisk agenda, og aktørenes nasjonale identitet var dermed i liten grad viktig. Aktørene hadde dessuten bred erfaring fra internasjonalt arbeid, og derav relativ god kjennskap til utfordringene nasjonale forskjeller gir. Den nasjonale tilhørigheten var viktig i sosiale settinger, men i liten grad under selve arbeidet. Der var det aktørenes faglige kompetanse og tilhørighet som ble aktualisert. Kommunikasjon ble gjort med faglige forankrede begreper og allianser, konflikter og frustrasjoner ble gitt en faglig dimensjon. Uformelle nettverk ble ofte dannet av aktører med lik faglig bakgrunn, altså mellom mennesker som hadde de samme referanserammene. Den faglige forankringen ble den viktigste i denne konteksten, langt mer enn nasjonal identitet.

Kunnskapsregimer danner grunnleggende forskjelligere både i måte å tenke på, handle, samhandle og kommunisere på. Forskjellene under MNE5 ble til en viss grad tildekket ved at alle var ”dannede mennesker”, alle var ”dyktige i jobben sin” og alle snakket engelsk i arbeidsprosessene.

---

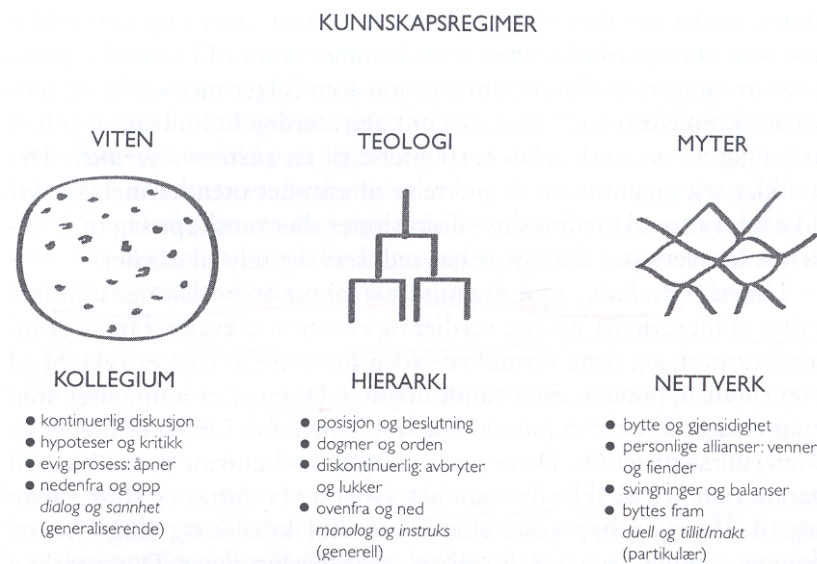
<sup>4</sup> Der det i rapporten trekkes på annen empiri, vil dette bli eksplisitt referert til.

Grunnleggende forskjeller som hvordan man tolker problemstillinger, metoder eller prosedyrer for å løse utfordringer, begrepsbruk, kommunikasjonsform og ikke minst ulike måter å lede team på, ble ofte personifisert og dermed undervurdert i tverrfaglige fora. Dette ga rom for en rekke misforståelser og konflikter, og frustrasjon fra aktører som opplever at deres kompetanse ikke ble utnyttet optimalt. Tverrfaglige team danner man fordi man har utfordringer som er komplekse og fordrer komplementær kompetanse. Om deler av teamet forhindres fra å bidra eller jobbe optimalt, vil de synergier man ønsket i utgangspunktet bli sterkt redusert eller utebli helt.

I tillegg til modellen om kunnskapsregimer, vil det trekkes på flere andre samfunnsvitenskapelige teorier. Disse vil presenteres og diskuteres fortløpende i teksten. I andre halvdel av dette kapitlet vil feltarbeid og deltakende observasjon som metodikk bli drøftet. Her vil det også bli en metodisk beskrivelse av feltarbeidene MNE5 eksperimentene i Paris og Enköping.

## 2.1 Kunnskapsregimer

Koblinger mellom organisering og kunnskap, makt og legitimitet kan man kalle *kunnskapsregimer* (Sørhaug 2004)<sup>5</sup>. Ulike kunnskapsformer gir forskjellige former for legitimitet, og de opererer ut fra ulike gyldighetskriterier. Bakgrunn, utdanning og institusjonell erfaring påvirker hvordan mennesker tenker, handler og kommuniserer. Menneskers kognitive modeller påvirkes av en rekke faktorer, og hvilke som er relevante vil være kontekstavhengig. Innenfor en kontekst hvor aktører skal arbeide sammen, vil det være deres faglige modeller som blir aktualisert og blir normerende. Modellen (figur 1.1) viser kunnskapsregimer som idealtyper. Et regime er her en kobling mellom autoritet, kunnskapsform og organisatorisk logikk. Moderne arbeidsliv vil i praksis alltid ha en blanding av alle tre regimene.



Figur 2.1 Kunnskapsregimer – idealtyper (modell: Sørhaug 2004:315).

<sup>5</sup> Dette kapitlet er tuftet på Sørhaugs (2004) teorier om “Blandete kunnskapsregimer” og Foucault sine teorier om *Governmentality* (2002) og *diskurs* (1999).

Institusjonelle mekanismer kan understøtte eller undergrave hverandre. Utfordringene blir tydelig når personer fra ulike kunnskapsregimer blir satt til å arbeide tett sammen – hvilket man blir under internasjonal krisehåndtering. Det blir kamp om makt, legitimitet og definisjoner, men kampene foregår med ulike mål og metoder fordi aktørene er forankret innenfor ulike regimer. Om man ikke er dette bevisst, kan det være vanskelig å trekke optimal nytte av hverandres kompetanse. Tid og energi kan gå med til å søke definisjonsretten, gjennom å undergrave de andre, heller enn å oppnå konstruktiv synergi av aktørenes komplementær kompetanse.

Kortversjonen av forskjellene mellom de tre regimene er at kollegiet skaper det nye, linjen holder orden og retning, mens nettverkene arbeider (Sørhaug 2004:317). Eller sagt på en litt annen måte: i et vitenskapelig kollegium stiller man spørsmålet *hvorfor*, mens man i et militært hierarki stiller spørsmålet *hvordan*. Nettverk er basert på bytteprosesser, regulert av gjensidighet og det er viktigere *hvem* som gjør hva – enn hvordan eller hvorfor.

**Kollegiet** er et fellesskap av likeverdige deltakere. Det er basert på dialog, og formålet er vitenskapelig sannhet. Veien mot sannheter, som aldri tar slutt, er preget av vekselvirkning mellom konsensus og kontrovers og mellom hypoteser og kritikk. Et kollegium er avhengig av en sterk ekstern sentral referanseramme: spillereglene for å oppnå vitenskapelige sannheter. Kollegiet er styrt av falsifiseringsetikk, og kritikk er drivkraften i dialogene. Utenfra kan kollegiet fremstå som eksklusivt og ekskluderende, men for de som oppfyller dets kvalifikasjonskrav er det både egalitært og demokratisk. Det blir en dikotomisering: *vi* som er innenfor vs. *de andre* som er utenfor. Autoritet er likestilt mellom deltakerne, og sannheter er ikke et avstemmingsobjekt. Ingen har en definert rett til å beslutte hva som er sant, det er det beste argumentet som skal "vinne". Kollegiet er en slags allmenning, og den interne ledelseslogikken er transformativ. Innen kollegiet er det den verbale dialogen som er den aksepterte kommunikasjonsformen. Idealet er at man gjennom fri og åpen argumentasjon, som følger metodiske og teoretiske konvensjoner, skal komme frem til konsensus. I realiteten vil det alltid være forskere som dogmatisk forsvare sine hypoteser, og fagpolitiske allianser eller personlige motsetninger kan bli artikulert og fordekt som faglige dueller.

**Linjen** har hierarkiske posisjoner som forvalter et hierarki av mål, verdier, normer og regler. Linjen er instruksdrevet, har formelle prosedyrer og dens formål er orden og retning. Linjens oppgave er å strukturere arbeidet og kanalisere energien i riktig retning, den gir legitime maktposisjoner og beslutningsmyndighet. Den er ikke bygd rundt hypoteser, men dogmer. Dogmer er, som militære doktriner og konsepter, mål, verdier og normer man ønsker å forsvare, utvikle og implementere. Linjen preges av verifikasjonsteknikk, som i bunnen handler om tro, ikke viten. Dogmer beslutter man, og man slutter seg til dem. Innen kollegiet gir hypoteser rom for kritikk og diskusjoner. I hierarkiet gir dogmer forpliktelser og rom for beslutninger. Linjen er hierarkisk, autoriteten kommer ovenfra. Også innen hierarkiet har man klare kategorier for oss vs. de andre – innenfor og utenfor. Linjens interne ledelseslogikk er kausal, formelle posisjoner gir instruksjonsrett og makt. I praksis vil de fleste linjeledere ønske at dogmene skal ha størst mulig sannhetsgehalt og man vil lytte til kollegial kritikk av dogmet for å følge med når man bør revidere eller forlate det. Også linjeorganisasjoner kan endre mål og retning.

**Nettverk** er mønster av møter mellom personer, og personlige allianser er sentralt. Nettverk er basert på bytteprosesser og regulert av gjensidighet. Det har verken felles mål eller verdier. I stedet for orden eller utvikling, utvikles det en balanse mellom allianser. Denne balansen blir verken besluttet eller diskutert frem, den byttes frem. Gyldigheten til den kunnskapen man forholder seg til, er ikke nødvendigvis knyttet til om den er sann eller korrekt. I disse bytterelasjonene forholder man seg ikke til viten eller tro, men snarere til rykter og myter. I forhold til makt og autoritet pendler nettverket mellom tillit og mangel på respekt, vennskap og fiendskap, trygghet og frykt. Nettverk er en sosial formasjon som ikke leverer noen beskyttelse utover den som ligger i vennskap, kjennskap og vilje til å underkaste seg mektige personer ("mafiaprinsippet"). Nettverk har et potensial for å få utrettet mye arbeid effektivt på tvers av formelle linjer, og mange oppgaver finner sin løsning nettopp gjennom praktiske allianser. Samtidig har nettverk et korrumpierende potensial. Det krysser grenser, har ikke felles verdier og moral, og er ikke underlagt overordnede målsettinger.

De tre kunnskapsregimene infiltrerer hverandre i arbeidslivet. I kollegier er ikke alle debatter interessefrie, og man er stort sett formelt organisert i linje. Eller for å si det med George Orwell velkjente sitat: "All animals are equal, but some animals are more equal than others" (Orwell 1945:83). I hierarkier vil det alltid være ulike nettverk som forsterker formelle strukturer eller underbygger uformelle maktstrukturer.

Kunnskapsregimer, eller *knowledgementality*<sup>6</sup>, er noe mer enn bare kunnskap og viten. Det gir mennesker en helhetlig "mentalitet". Det danner en måte å tenke på, det gir modeller å handle etter og mønstre for kommunikasjon. Ikke minst gir det idealer for hvordan det *bør* være. Dette er indre strukturerende og dannende prinsipper, som man ikke bare ledes av, men også leder seg selv gjennom. Selv om de tre regimene for alle praktiske forhold fungerer parallelt, er mennesker primært oppdratt og oppvokst i en av dem. Det betyr at aktører identifiserer seg med en type organisering og kunnskap, makt og legitimitet, og bruker dette som ideal. Idealene vil alltid endre seg, de er alltid kontekstualisert i tid og rom.

## 2.2 Premissene for eksperimentene - Don't fight the setting

Under internasjonal krisehåndtering i den virkelige verden vil aktørene være nasjonalt strategisk detaljstyrt, på en annen måte enn de var under eksperimentene. Da vil deres nasjonale identitet og politiske føringer være styrende. Men selv i den virkelige verden, vil aktørenes kunnskapsregimer være en viktig dimensjonerende faktor. Deres faglige dannelse gir dem kognitive modeller for *hva* det er man skal gjøre, *hvorfor* man skal gjøre dette, *hvordan* man skal løse oppgaver, hva man anser for å være oppgaver, når anser man dem for å være løst, hvem som kan definere det, og hva som er den "naturlige" måten å gjøre det på.

Eksperimentene i MNE5 var organisert som en linjeorganisasjon. Det var bygget ut fra et hierarkisk kunnskapsregime, med militære planprosesser som modell og fokuset var på *hvordan*

---

<sup>6</sup> Begrepet *knowledgementality* fritt etter Foucaults teori om *Governmentality* og Sørhaugs begrep *Managementality*. Det har, så vidt vi kjenner til, ikke vært brukt tidligere.

man skulle planlegge og implementere dette. Konseptene var ikke hypoteser man søkte å falsifisere, men dogmer som skulle forsvares, videreutvikles og implementeres. *The Strategic Planning Guide* (se figur 2.2, side 19) var en prosedyre som instruerte hva arbeidsgruppene skulle, og i hvilken rekkefølge. Den konseptuelle modellen som dannet grunnlaget for eksperimentet i Enköping (se figur 2.3, side 20) ga også klare instruksjoner på hva arbeidsgruppene skulle gjøre, i hvilken rekkefølge, på hvilket nivå og hvilke dokumenter som var forventet levert på hvilket tidspunkt. Konseptene er tydelig hierarkiske og sekvensielle. Eksperimentserien startet på det strategiske nivået i Paris, tre grupper jobbet parallelt og presenterte sine resultater for en ledergruppe. Ledergruppen avgjorde hva man skal gå videre med, og neste arbeidssekvens bygget direkte på de direktivene som ledergruppen ga. Mandatet for arbeidet under CIP i Enköping, som var på det operasjonelle nivået, bygget på den strategiske visjonen og målene som ble besluttet av ledergruppen i Paris.

Utfordringen var at mange aktører var utdannet innen andre kunnskapsregimer enn den hierarkiske. Da noen av de akademiske aktørene fra NGO miljøene (Non Governmental Organization) og FN systemet hevdet at "vi forstår ikke disse tidslinjene og de såkalte planprosessene" og når de ble frustrert over arbeidsmetodikken, opplevdes dette reelt for dem. De ønsket å forstå *hvorfor* de skulle utføre visse arbeidsoppgaver, og hvorfor den på forhånd skisserte rekkefølgen på arbeidsoppgavene var så avgjørende. Flere av aktørene uttrykte at de var uvant å jobbe etter så stringente, sekvensielle prosedyrer. Responsen fra offiserene i analyseteamet var at "det er bare offiserene som er disiplinerte og evner å følge konseptet", og "de [sivilistene] er jo så ustrukturerte, enda vi har gitt dem en god metodikk å jobbe etter". Utsagnene var for disse offiserene like reelle, logiske og rasjonelle – men ut fra et helt annet rasjonale og referanseramme.

Et annet ankepunkt fra de militære analytikerne var at "de [sivilistene] er ikke godt nok trent på forhånd". Utsagnet medførte riktighet. De sivile aktører var blant annet ambassadører i nasjoner som er rammet av væpna konflikter, ekspedisjonssjefer fra ulike departementer med tung akademisk kompetanse og øvrige aktører som var tatt direkte ut av sine ordinære jobber. De satt i ansvarsfulle embeter, med enormt arbeidspress og hadde dermed ikke "trent" på konseptene på forhånd. Det var da heller ingen forutsetning for å delta. De ønsket å bidra med sin erfaring og kompetanse, men de ønsket å bidra på egne premisser. Slik eksperimentet var designet var det lite rom for at deres realkompetanse kunne bli brukt optimalt.

Under eksperimentene var omkvedet: *Don't fight the setting*. Offiserer er vant å drive ferdighetstrening, å være på øvelser hvor man skal trene på en konkret ting eller et konsept. Offiserer er utdannet til å fokusere på hvordan man skal operasjonalisere konseptet, og godtar at ikke hele den kulturelle kompleksiteten kan testes og drøftes hele tiden. I en militær organisasjon forholder offiserer seg til de retningslinjer og direktiver som gis i konseptet, og er trent til å ikke fichte settingen som gir rammene for en øvelse.

På den andre siden er man innen kollegiets rammer trent til at alt kan og må kritiseres, hele tiden. Samfunnsvitere er for eksempel utdannet til å stille spørsmålstegn ved alle tatt-for-gitt-heter i

enhver setting. Følger man kollegiets spilleregler i hierarkiske organisasjoner, kan man komme i fare for å bli klassifisert som kverulant, møteplager, en som ikke evner å motta og følge ordre, eller en kombinasjon av de tidligere nevnte. Dette er helt enkelt fordi man er skolert til å klassifisere kunnskapen ulikt, man har svært ulike metodiske tilnærminger for å strukturere arbeidet og man kommuniserer med forskjellige begrepsapparat og innen ulike genre.

Når settingen er klart bygget på hierarkiets organisatoriske logikk, rasjonale, verdier og normer, i dette tilfelle militære sekvensielle planprosesser, er tverrfaglighet utfordrende. De som er trent innenfor den rådende diskursen, i dette tilfellet de som kjente militære planprosesser, konsepter og metodikk, vil ha et komparativt fortrinn. På eksperimenter på dette nivået vil ikke nødvendigvis *de andre* nøye seg med å bli forklart hva de skal og hvordan. Fordi *de andre* på et strategisk nivå vil være svært kompetente personer, som er vant til å ha makt og definisjonsretten selv. De vil ønske å bidra i prosessene på egne premisser, og vil kjempe for retten til å bruke andre spilleregler og sin egen verktøykasse. Dermed får man ”clash of wills” (Rupert Smith 2004), som er et vanskelig utgangspunkt for samarbeid.

### **2.3 Ledelse av tverrfaglige team**

Den kritiske ledelsesutfordringen i dag ligger i å håndtere kunnskap, beskytte, utvikle og implementere kunnskap, hevder Sørhaug (2004:314). Alle er enige i at man skal ha *gode* ledere. Men hva som klassifiseres som en god leder, og hvilke egenskaper en leder bør ha er kulturelt kontekstavhengig. Man kan ikke lede et vitenskapelig kollegium med samme metoder og kommunikasjonsform som man leder en infanteritropp. Det vil si, det kan man selvfølgelig, men det er lite som tilsier at det vil være vellykket. På samme måte som det trolig vil være en vel så stor utfordring å få et militært hovedkvarter til å fungere optimalt uten operativ ansvarsfordeling, men med dialoger og kritiske hypotesetestinger som fokus.

Autoritet, makt og legitimitet er ikke nødvendigvis konvertibelt mellom ulike regimer. I praksis betyr det at man kan ha høy status innenfor et kollegium, men det betyr ikke at man tar med seg denne autoriteten inn i hierarkiet. Det hjelper ikke å være flink og faglig dyktig, om man har ”feil” kompetanse. I en hierarkisk linje må man bevise og levere på linjens egne premisser og gyldighetskriterier. Man kan bli innsatt formelt som sjef, men man får ikke tillitt, respekt og autoritet som *leder* om man ikke kjenner spillereglene.

Å lede mennesker er en utfordring, å lede tverrfaglige team er en enda større utfordring. Spesielt om man er avhengig av å opprettholde heterogeniteten og den komplementære kompetansen i teamet for å løse de oppgavene man har. Det er situasjonen innenfor internasjonal krisehåndtering i dag. Oppgavene er så mangfoldige, at man er avhengig av mangfoldig kompetanse for å løse dem. Utfordringen er at da får man aktører som er skolert innenfor ulike kunnskapsregimer. Om man som leder søker å få alle til å gå i sluttet orden er det fullt mulig, men dermed forsvinner også mangfoldet man er avhengig av. Når man er ”forskjellig på samme måte”, som for eksempel ulike bransjer innenfor samme forsvarsgren, er dette langt enklere enn når aktører har grunnleggende forskjellige kognitive kart, metodikk og former for kommunikasjon.

Dette var en av de store utfordringene i MNE5. Denne utfordringen var identifisert, og kom til uttrykk gjennom det analytiske fokuset under eksperimentet i Enköping. Men det ble ikke diskutert eller evaluert på en faglig måte under noen av plenumssesjonene eller møtene med analyseteamet. Ledelsen og konseptutviklerne av eksperimentserien var skolert innenfor hierarkiske strukturer, de delte dermed de samme diskursene om hvordan ting burde være, og de hadde posisjoner som ga dem instruksjonsmuligheter. Det ble et abstrakt, teoretisk, analytisk fokus som ikke var fylt med innhold. Verken spillerne eller analyseteamet fikk gode verktøy til å håndtere tverrfagligheten. I analyseteamet ble ikke de *organisatoriske* forskjellene drøftet på en faglig måte. Enkelt personer ble brukt som eksempler på ”showstoppers” – mennesker som ikke evnet eller lystet å rette seg etter spillereglene. Det at utfordringene ble personifisert, gjorde at man ikke diskuterte utfordringene på et systemnivå. Det at enkelte av aktørene ikke fungerte optimalt, og at man ikke evnet å trekke på de ressursene som den komplementære kompetansen i teamene utgjorde, førte periodisk til oppgitte, frustrerte og sinte aktører på alle nivå, i de fleste spillgrupper.

At denne utfordringen var forankret i konseptet og eksperimentdesignet ble aldri diskutert i åpne fora. Konseptet fungerte utmerket som en abstraksjon, men da mer enn 200 mennesker skulle i gang og teste det, manifesterte utfordringene seg tydelig. Disse utfordringene var på både individ og organisasjonsnivå, samtidig, men ble ikke analysert på en ryddig og faglig måte.

Tverrfaglighet kan være berikende, gi ny innsikt og bringe viktig kompetanse til arbeidsprosesser. Men ulike måter å samarbeide og kommunisere på kan også gi grobunn for både samarbeidsutfordringer og kommunikasjonsproblemer. Når man konfronteres med *de andres* gyldighetskriterier, former for makt, legitimitet og autoritet kan dette oppleves som en trussel mot egne verdier, normer og idealer. Har man blitt utdannet og arbeidet i organisasjoner med relativt homogen kompetanse – vil komplementær kompetanse og tverrfaglighet kunne fremstå som støy, mer enn berikende eller befriende. Som Holst sier det: ”Tverrfaglighet er et svare strev. Og for viderekomne”<sup>7</sup>. Tverrfaglighet er ikke for amatører – det er utfordrende, og både ledere og aktører trenger å trene på det.

## 2.4 Sosialantropologisk metode

Sosialantropologisk metode er induktiv, holistisk, komparativ, primært kvalitativ, og man bruker feltarbeid som metodisk verktøy. Sosialantropologi deler mye av de teoretiske overbygningene med andre samfunnsvitere og humanister, men skiller seg primært fra de øvrige akademiske disiplinene ved at man metodisk anvender feltarbeidet med deltakende observasjon.

Tradisjonelt studerte antropologer bortgjemte landsbyer eller ”uoppdagede” øyer, frosset i tid og rom, og uberørt av den hvite manns påvirkning. De siste tiårene har sosialantropologer i langt større grad gjort feltarbeid i egne kulturer og urbane settinger. Selv om man velger nye type felt, forsker man fremdeles primært på mikronivå. Feltet må av praktiske årsaker avgrenses, og man feltarbeider alltid i en lokal kontekst. Empirien tar utgangspunkt i små steder, men man diskuterer

---

<sup>7</sup> Cathrine Holst “Det tverrfaglige universitetet” *Aftenposten* 19.7.2008

store spørsmål gjennom holistiske og komparative analyser. Under MNE5 avgrenset feltet seg selv: alle som deltok under eksperimentene var en del av det empiriske feltet.

Feltarbeid som metode kan sammenliknes med en oppdagelsesprosedyre. Ingen forskere kan møte feltet som *tabula rasa*<sup>8</sup>, men man skal være sine egne forutsetninger bevisst. Man søker å gå undrende og spørrende inn i feltet, i den grad det er mulig uten å være forutinntatt (Danielsen 2001). Det er klare etiske og vitenskaplige krav for hvordan data kan samles og bearbeides. Metodisk jobber man induktivt, i en kombinasjon av deltakelse, observasjon, intervjuer og samtaler. Målet er å skape helhetlig forståelse av fenomener. I antropologi har man problemstillinger, men man forutsetter ikke kausale sammenhenger. Man har altså ikke testbare hypoteser, som skal verifiseres eller falsifiseres. Det handler først og fremst om å *beskrive* og *analysere* den kompleksiteten, mangetydigheten og fleksibiliteten som preger det krysskulturelle feltet.

Hvilke type data forskere får tilgang til styres av både implisitte og eksplisitte forutsetninger. Feltarbeid og datainnsamling er *a matter of personal style* (Clammer 1984). De implisitte forutsetningene er forskeren som person, hennes/hans individuelle egenskaper og personlige forutsetninger som status, kjønn, alder og teoretiske skolering. Når man driver deltakende observasjon, vil nødvendigvis ens egen person og deltakelse påvirke feltet og tilgang til data. Derfor er metodisk redelighet avgjørende. Man må empirisk redegjøre for hvem som sa hva til hvem, hvorfor og hvordan, for å gi analysene legitimitet. Under MNE5 var de eksplisitte forutsetningene at jeg var der som analytiker, en av flere kategorier som var kjent for alle aktørene. Dette var en forskningsarena hvor vi alle var *forsøkskaniner*. Samtlige deltakere måtte ved starten av eksperimentet underskrive et "Statement of Informed Consent" (Appendiks A), hvilket gjør at alle empiriske data fra eksperimentet kan brukes i forskningsrapporter og artikler. Alle intervjuer fikk informantene lese igjennom før de ble lagt ut i analytikernes felles database.

Forskere får informasjon fra mange ulike kilder, og gjennom de valg som gjøres konstitueres objektet. Data skapes gjennom dialektiske prosesser, en dialektikk mellom fenomenologisk og objektivistisk tilnærming. Med *fenomenologisk* menes den erfaringen folk selv har om sin verden. *Objektivistisk* menes i denne sammenheng de analyser forskeren gjør, med sin kunnskap om strukturer og mønstre av den sosiale verden. Dette er ofte en forståelse og bevissthet aktørene selv ikke har tilgang til (Abu-Lughod 1989). Dette gir bredde, dybde og en mer helhetlig tilnærming til den kulturelle kompleksiteten.

Både teoretisk og empirisk jobber man komparativt. Det betyr at man søker å avdekke eller gjenkjenne sosiale strukturer og mønstre, og sammenlikne med liknende mønstre andre steder. I denne sammenheng er klassifikasjon og bevissthet om ulike nivåer viktig, så det ikke blir en sammenlikning av "epler og bananer". Skulle man ønske å drive den type krysskobling, fordi det

---

<sup>8</sup> *Tabula rasa* er det latinske begrepet for "ren tavle", og henviser til den epistemologiske tesen om at mennesker er født uten noe mentalt innhold – med andre ord som blanke ark. Forskere er voksne, velutdannede mennesker som også er preget av sine kunnskapsregimer.



kan gi ny innsikt eller forståelse av en problemstilling, må man være klar i teksten på at det er nettopp det man gjør.

Informanter rapporterer gjerne det som er typisk eller det de burde ha gjort, heller enn det de faktisk gjør. Noen gir de svarene de tror at forskeren ønsker. Ikke fordi de ønsker å bedra forskere, men fordi mye av vår kulturelle kunnskap er kroppsliggjort og dermed taus kunnskap (Bourdieu 1995, Connerton 1989). Det folk sier, det de gjør, og det de sier de gjør er ikke nødvendigvis tre sider av samme sak. Derfor er deltakende observasjon metodisk viktig, slik at man kan søke å belyse når, hvordan og hvorfor disse divergerer.

Sist men ikke minst er man mer fokusert på kvalitative funn enn de kvantitative. Viktige aspekter ved kulturell kompleksitet og mønstre av menneskelig samhandling er vanskelig å måle og veie. Med ensidig fokus på kvantitative data kan man komme i fare for å måle det som går å måle, for så å fremheve dette som viktig. Det sosialantropologiske prosjekt er å beskrive og analysere kompleksiteten, mangetydigheten og fleksibiliteten slik den er, ikke slik den burde være i henhold til teorien eller modellen. For å oppnå dette, er det viktig at forskeren er bevisst sin egen posisjon og går undrende inn i feltet.

Antropologi kan ikke si noe om alt, men det kan ofte belyse handlingsmønstre fra en annen vinkel og derigjennom bevisstgjøre aktører på sine egne hardprogrammerte sannheter. Deltakende observasjon krever bredde i teoretisk kompetanse og en stor verktøykasse i sosial kompetanse. Man skal både intellektuelt observere, samtidig som man bruker sin egen kropp som måleinstrument ved at man deltar. Som antropolog trenes man opp til å lytte, observere, stille gode spørsmål og utvikle en kritisk forståelse av den kulturelle konteksten.

## **2.5 Eksperimentets rammer**

At kriser og konflikter som oppstår raskt, må håndteres raskt, av flere nasjoner samlet og på flere nivå er ikke nytt. Men dagens utfordringer har en annen karakter og andre typer utfordringer, enn man hadde for bare få tiår siden. Derfor trenger man nye og gode modeller og konsepter for å møte dagens utfordringer. Internasjonal krisehåndtering og sivilmilitært samarbeid er utfordrende, på mange nivå.

MNE5 hadde sivilmilitært samarbeid og *Comprehensive Approach* som det overordnede konseptuelle rammeverket. Konseptene og modellene som skulle testes eller eksperimenteres med, er utviklet av en egen gruppe i MNE5. Konseptene og metodikken bygger på tradisjonelle, militære planprosesser på strategisk og operasjonelt nivå. De er hierarkiske og sekvensielle, og fordi eksperimentene foregikk etter hverandre var det reduserte muligheter for reell dialog mellom nivåene og parallelle arbeidsprosesser. For flere av de deltakende nasjonene er sivilmilitært samarbeid, samtrenting og skolering av ny dato. I norsk sammenheng er dette noe som i hele etterkrigstiden har vært innarbeidet gjennom Totalforsvarskonseptet. Siden 1990-tallet har man jobbet, i alle fall periodisk, systematisk med sivilmilitært samarbeid på flere nivå.

Konteksten for MNE5-eksperimentene var at en internasjonal koalisjon skulle planlegge for en intervensjon i Vest-Afrika, nærmere bestemt Guinea. Å trene på reelle scenarier er ofte mer lærerikt og langt nyttigere enn tradisjonelle "Redland vs. Blueland". Virkelighetens kompleksitet og mangfold overgår det meste som konsept- eller scenarioskrivere klarer å klemme ut på egenhånd. Å ta utgangspunkt i reelle kriser brukes i dag treningsøyemed både nasjonalt og i NATO-sammenhenger. Den åpenbare utfordringen er at arbeid med reelle nasjonalstater, virkelige politiske ledere og deres motstandere, konflikter og kriser, kan bli klassifisert som etterretninger. Derfor må scenarier fjernes fra dagens situasjon, ellers vil det få politiske etterspill. Dette var en av grunnene til at alt skriftlig samarbeid under MNE5-spillene foregikk på lukket nettverk og utskrifter makulert etter at eksperimentet var avsluttet. Scenariet var lagt relativt tett opp til dagens situasjon, men datert til år 2010. Det var lagt inn noen fiktive data fra andre konfliktområder, for å gjøre det litt mindre politisk sensitivt og dermed gjennomførbart.

Eksperimentet *Multinational Interagency Strategic Planning (MNISP)* i Paris skulle teste konseptet *Strategic Planning Guide* i forhold til internasjonal krisehåndtering. Oppgaven var å gjennomføre den overordnede, strategiske planleggingen. Eksperimentet *Cooperative Implementation Planning (CIP)* i Enköping skulle gjennomføre planleggingsarbeid på operasjonelt nivå for implementering av de strategiske føringene.

Det var aktører fra 15 nasjoner som deltok på eksperimentene. Deltakerne var fra ulike sektorer som forsvar, diplomati, byråkrati, bistand og utvikling, og ulike forskningsmiljøer. I Paris var det nærmere 100 personer involvert i eksperimentet, i Enköping mer enn det dobbelte, i tillegg til en lang rekke besøkende.

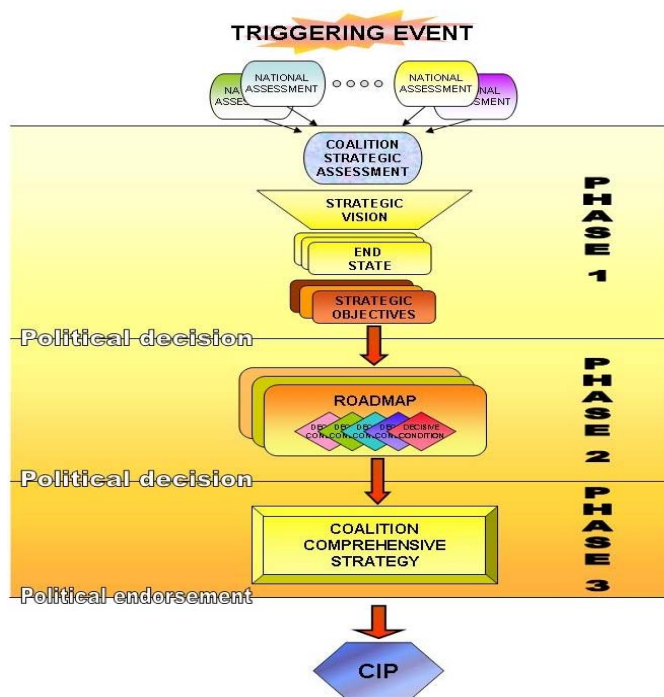
### 2.5.1 Multinational Interagency Strategic Planning - MINISP

I Paris skulle man planlegge og beslutte *Multinational Coalition West Africa* sine strategiske mål, visjoner og *end state*. Eksperimentet var lagt opp slik at tre *syndikater*, eller arbeidsgrupper, skulle jobbe med de samme problemstillingene. Disse syndikatene besto av 10-12 personer og var bredt sammensatt, både hva gjaldt nasjonalitet og faglig kompetanse. I tillegg var det en fasilitator og en script i hver gruppe.

Fasilitatorene skulle drive arbeidsprosessene, og se til at spillerne gjorde det de skulle, når de skulle, på den måten som var foreskrevet i konseptet. Referentene, som under MNE5 spillene ble kalt *skripter*, hadde en utvidet sekretærfunksjon. De jobbet på storskjerm under diskusjonene, og skrev fortløpende ned essensen i diskusjonene. Dette arbeidet ble gruppens dokumentasjon, dannet grunnlaget for videre arbeid og presentasjoner til øvrige grupper<sup>9</sup>. Syndikatene presenterte sine resultater for *Senior Leaders Group*, i henhold til planguiden og et oppsatt tidsskjema. Ledergruppen gjorde så sine beslutninger, som syndikatene jobbet videre med.

---

<sup>9</sup> Under MNISP fungerte ikke fasilitator- og skriptfunksjonene. Dette diskuteres under *Teamtillørighet* (4.3).



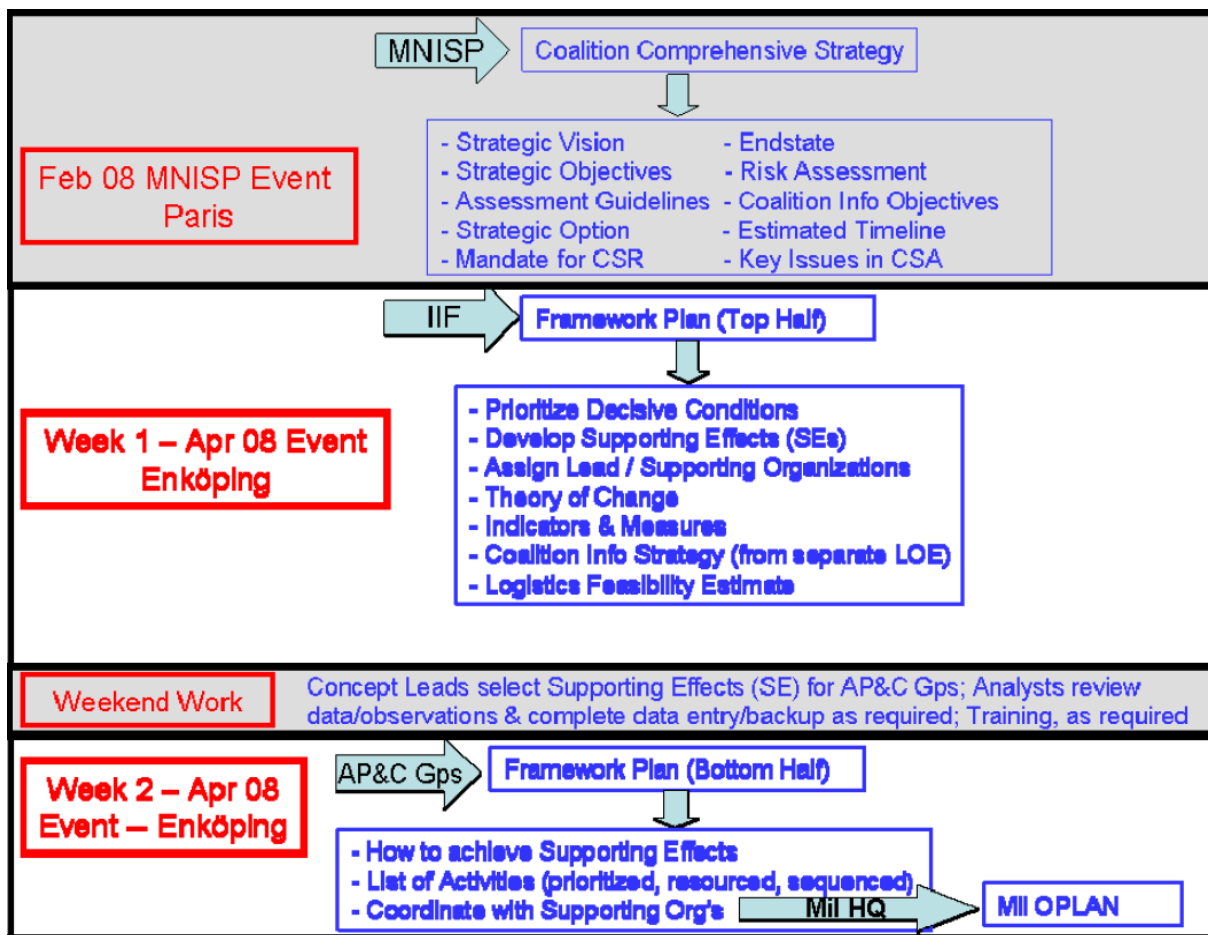
Figur 2.2 Program MNISP i Paris

Eksperimentet fokuserte på realismen i prosedyrene, anvendeligheten av prosessene og i hvilken grad dokumentene var brukbare for planlegging og implementering på neste nivå. Realisme henspiller her på prosesser og produkter: om man fikk prosessene til å fungere i henhold til planguiden og om dokumentasjonen ble ferdig til rett tid. Dokumenter utarbeidet under eksperimentet, som *Coalition Assessment*, *Road Maps* og *Coalition Comprehensive Strategy*, dannet grunnlaget for å jobbe ut neste nivå i prosessen: CIP i Enköping.

## 2.5.2 Cooperative Implementation Planning - CIP

CIP-eksperimentet<sup>10</sup> i Enköping skulle teste konseptet for planlegging av integrert implementering for *Multinational Coalition West Africa* sin samlede innsats i Guinea. Første uken var det opprettet et *Interagency Implementation Forum* (IIF). De tok utgangspunkt i *Coalition Comprehensive Strategy*, og jobbet med planprosessene rundt implementeringen av de strategiske direktivene. Den andre uken ble det opprettet flere mindre grupper: to *Activity Planning & Coordination Groups* (AP&C) og et militært hovedkvarter (HQ). Disse gruppene skulle gå til neste steg i planprosessen, for å planlegge aktiviteter og oppgaver. Programmet for eksperimentet så slik ut:

<sup>10</sup> *Cooperative Implementation Planning, Management and Evaluation* (CIP/CIME) er det fullstendige navnet på denne eksperimentbolken innen MNE5. Eksperimentet i Enköping fokuserte kun på *Cooperation Implementation Planning*, evalueringen ble gjort senere, og eksperimentet omtales dermed heretter som CIP.



Figur 2.3 Program CIP i Enköping

Av de mer enn 200 personene som deltok på eksperimentet var under halvparten *Experiment Audience*, altså spillere. Alle vi andre forsket på en eller annen måte på det *Experiment Audience* sa, hva de gjorde, hva de sa de gjorde, hvordan og hvorfor. I tillegg til de nasjonale prosjektene (Appendiks B), var det flere andre grupper:

- *National Experiment Directors*
- *Control/role players/media*
- *Experiment Advisory Group/Concept Developers*
- *Analysts/Observers*
- *Experiment Support*
- *Multinational Support Team/Synthesis*
- *Joint Visitors Bureau*

Den konseptuelle analytiske tilnærmingen var *dialog, makt og inkludering*: "What makes the dialogue inherent in any planning process effective when you bring together organizations with different perspectives, priorities, capabilities and power?"<sup>11</sup>. Det analytiske fokuset ble stående i kontrast til den konseptuelle modellen som var hierarkisk og sekvensiell. Eksperimentdesignet skapte lite rom for nettopp dialog og inkludering av den brede kompetansen spillerne hadde. Det

<sup>11</sup> In brief, Lieutenant Colonel David Couzens "Concept Overview" 7. april 2008.

konseptuelle, analytiske fokuset ble presentert første dagen – for siden ikke å bli nevnt. Selv ikke i situasjoner hvor dialoger brøt helt sammen, maktkampene utspilte seg for åpen scene og personer som var tildelt formelle roller ble ekskludert, var det ingen som forsøkte å bistå. Enda færre ønsket å diskutere det, med faglig forankring og løsninger i fokus. På dette feltet var nok eksperimentet svært likt virkelighetens verden.

## 2.6 Metodisk tilnærming under eksperimentene

Under MNISP i Paris hadde jeg status som observatør/analytiker i ett av de tre syndikatene. Til hvert syndikat og ledergruppen var det 3-4 observatører. Observatørteamet var multinasjonalt og tverrfaglig, og det var utarbeidet en egen mal for observatørene. Det var visse ting som skulle observeres og rapporteres, og det ble holdt orienteringer til de øvrige teamene under kveldens *hot wash up*. Observatørene skulle også intervju spillere fra sitt eget syndikat. Observatørene var til stede under alle møtene og diskusjonene i syndikatet, men vi hadde ikke mulighet til å delta i diskusjonene. Presentasjoner av syndikatenes arbeid til ledergruppen, kunne vi følge på storskjermer.

Det var utviklet flere spørreskjema som spillerne skulle besvare på nettet eller manuelt underveis i eksperimentet, for å fange opp deres meninger. Etter eksperimentets slutt ble også observatørens notater og intervjuer sendt til Paris, for å danne fundamentet for en sluttrapport som ble sammenstilt av CICDE<sup>12</sup>. På denne måten fanget man opp både spillernes egne *fenomenologiske* forståelser, og observatørens *objektivistiske* beskrivelser og analyser.

Mer enn 200 personene som deltok på CIP i Enköping. Jeg hadde også denne gangen status som observatør/analytiker. Min rolle var innen *Social Network Analysis*, med fokus på krysskulturelle kommunikasjons- og samhandlingsutfordringer.

I alle rom hvor spillet pågikk var det flere kamera og høytalere. Alle samtaler og diskusjoner kunne dermed følges på storskjermer eller på PCer som ble brukt som arbeidsstasjoner. Når det var mindre grupper som jobbet sammen, eller møter som skjedde på steder hvor det ikke var kamera, var det alltid observatører til stede. Første uken var de fleste analytikere henvist til å følge plenumssesjonene via kameraer. Spilledelsen (*Control*) ønsket ikke for mange observatører til stede i rommet, av praktiske plasshensyn. Det var noen få analytikere fysisk til stede i IIF-forumet, og disse skrev grundige observasjoner som ble delt i den felles databasen. Det var kun når det skulle arbeides i mindre grupper og ”eksterne” møter at det var mulighet for andre analytikere å være fysisk til stede. Andre uken var det flere grupper, og derfor mulighet for de fleste analytikere å være fysisk til stede. Observatørteamet delte seg inn i ulike team, som fulgte ulike grupper og prosesser. *Activity Planning & Coordination* (AP&C) gruppe 2 hadde fokus på Security. Mitt primære fokus var på prosessene i gruppe AP&C gruppe 1, som var den arbeidsgruppen med størst tverrfaglighet.

---

<sup>12</sup> Joint Forces Centre for Concept Development, Doctrines and Experimentation (CICDE) er Frankrikes militære senter innen konsept og doktrineutvikling og eksperimentering. Resultater og analyser av spørreskjemaene fra MNISP ble utarbeidet av CICDE.

Den første dagen følte mange av spillerne seg overvåket – hvilket de jo strengt tatt også var. Flere syntes det var litt ubehagelig, og noen syntes det var underlig å ha med personer som bare satt og observerte og skrev. De vendte seg fort til situasjonen. Allerede mot slutten av første uken var det knapt en eneste meningsutveksling, uten at det var en observatør til stede. Det var ikke alltid internkommunikasjonen var god nok når det gjaldt hvor og når det skulle være ad hoc møter. Om det ikke dukket opp en observatør når møtet skulle starte, hentet ofte spillerne selv en observatør fra analytikernes arbeidsrom. Som en spiller sa med glimt i øye: ”Om det ikke er med en analytiker for å observere og skrive ned det vi sier – er det liksom ikke verdt å ha møte”.

Analysegruppen hadde møte hver morgen før spillet startet. Alle referater fra møter, intervjuer og ulike typer notater ble lagret i en felles database. Denne hadde alle tilgang til, og der kunne man også kommentere andres innlegg. Når det hadde vært flere observatører på samme møte, som større plenumssesjoner, var det interessant å se hvordan observatørene hadde ulikt fokus. Denne databasen var et ”lavterskeltilbud”. Her kunne alle legge inn det de ønsket, og alle kunne bidra. To hundre mennesker sitter nødvendigvis relativt spredt, og denne felles databasen fungerte som et godt verktøy for å holde hverandre oppdatert. I tillegg hadde alle intern mail og chat.

## 2.7 Kultur, diskurs og makt

Mennesker har alltid påvirket hverandre kulturelt, ”kulturblanding” har alltid funnet sted. Det at mennesker møtes og påvirkes av andre betyr ikke nødvendigvis at man ødelegger sitt eget. Kultur er ikke statisk, men vil alltid være i endring. Kultur skapes aktivt, blant annet ved at man plukker ut noen trekk ved sin organisasjon eller samfunn og behandler dem på en slik måte at de opphører å være nøytrale. Det man tidligere gjorde av gammel vane, bli gjort til symboler eller emblemer for en unik eller særegen kultur eller identitet. Det er ofte i pressede eller truede situasjoner at det skjer en omdanning av nøytrale trekk til symbolske emblemer (Hovland 1999). Bildet av de andre settes opp mot det idealiserte bildet av oss selv, og det fungerer utmerket som en samlende faktor innad i gruppen.

Kultur er ikke avgrenset eller begrenset til nasjonal tilhørighet. Innen mange profesjoner er det meningsbærende å bruke begrepet *profesjonskultur*. Offiserer, leger og sosialantropologer er eksempler på faggrupper med tydelig profesjonsidentitet, som er tuftet på noen grunnleggende verdier og normer om hva man skal, hvordan og hvorfor. Og like viktig: hva man *ikke* skal. Man har historiene om seg selv, sin ”mytiske” fortid, som holdes opp som idealer som styrer ”laugene” og individene. Man sosialiseres inn i et fagfelt med globale fellestrekk, felles terminologi og metodologi. Det vil alltid være en rekke forskjeller innad, men utad vil man gjenkjennes og anerkjennes for sin faglighet. Offiserer vil ha noen felles trekk med offiserer fra alle land: de er underlagt Genèvekonvensjonen hvilket tilsier at man skal stå under militær kommando og kontroll, bære uniform og følge krigens lover. I tillegg har man noen likhetstrekk hva gjelder måte å tenke på, modeller å handle etter og kommunikasjon. Men heller ikke profesjonskulturer er statiske, de er i stadig endring. Hva som endres, hvordan og hvorfor styres av gjerne av *diskurser*.

Diskurser kan man definere som former for kommunikasjonsfellesskap hvor utsagnene kan være både verbale og ikke verbale. Diskurser har to funksjoner, de former folks sosiale og personlige virkelighet, og de formes selv av denne virkeligheten. Begrepet diskurs viser til kommunikasjonsmønstre, men er ikke en diskusjon – som er en mer direkte meningsutveksling. Diskurs er noe *mer*. Diskurs er en abstraksjon fra det umiddelbare og konkrete, til det analytiske. Diskurser og makt er tett knyttet sammen. Diskurser er ikke sanne eller falske, det er diskursen som former sannheter. Makt er her sett som et sett av relasjoner som skapes i samhandling og sosiale relasjoner. Det er et premiss for samhandling, og som sådan sjeldent synlig (Foucault 1980, 1999). Både diskurser og makt finner man på flere nivå, det gjennomsyrrer hele systemer og influerer sosial praksis. Det er dermed svært vanskelig å fri seg fra diskurser, fordi man sjeldent er bevisst på hvordan man tenker og handler som man gjør, eller hvorfor. Det er *naturlig* og tatt for gitt. Diskurser er tautologiske og selvforsterkende. Kunnskapsregimer er en type diskurs som former menneskers virkelighet, og man blir formet av de rådende diskurser. Diskursanalyse brukes her som et inntak for å øke forståelsen av hvordan sosiale formasjoner produseres og reproduseres.

En av de militære analytikerne var litt irritert på morgenmøtet i analyseteamet under CIP. Han utbrøt: ”De [sivilistene] klarer jo ikke å tenke nytt! De evner ikke å tenke ut av boksen”. Det var i og for seg en god observasjon. De færreste er i stand til å tenke utenfor boksen, om man her definerer ”boksen” som diskurs eller kunnskapsregime. Så lenge aktører forholder seg til de samme diskursene, er samhandling og kommunikasjon relativt uproblematisk. At ulike organisasjoner hadde forskjellige perspektiver og prioriteringer, hadde man på forhånd identifisert. Det som ikke var like klart var *hvordan* man skulle håndtere dette, og enda mindre *hvorfor* det er helt avgjørende at dette håndteres på en profesjonell måte.

Når aktørene ikke agerte i henhold til konseptet og når de hadde en ”normal” atferd, normal i henhold til hvordan man er forventet å opptre og argumentere innenfor deres organisasjoner, førte dette til mye støy, både i spillgruppene og i analyseteamet. Av militære analytikere ble de sivile spillernes evne til å absorbere nye konsepter og metoder omtalt som: ”ikke disiplinert nok”, ”ikke godt nok trent”, og det ble stilt spørsmålsteget ved deres kognitive evner til nytenkning.

Tverrfaglighet fordrer gjensidig kunnskap, tillit, respekt og ydmykhet. Gjensidig undergraving av hverandres legitimitet og kompetanse er intet godt utgangspunkt for god kommunikasjon og samhandling. Som uttalelsene over indikerer kan det synes som en lang vei å gå før dialog, makt og inkludering blir annet enn festtaler og abstrakte konsepter. Krysskulturell kommunikasjon fordrer kunnskap og bevissthet, og evne til tolking og mekling mellom aktørene. Å teste konsepter som teoretiske konstruksjoner og abstraksjoner er ikke spesielt vanskelig, utfordrende – eller nyttig, for videre operativ bruk. De mellommenneskelige utfordringene som oppsto under eksperimentet, vil trolig også oppstå under reelle operasjoner. Derfor må man teste konsepter med kultur som en integrert, dimensjonerende faktor. Et første steg er å ta lærdom av de erfaringene man gjør ved å inkludere virkeligheten og mennesker i konseptene, analysene og evalueringene.

### 3 Kultur

Krysskulturelle kommunikasjonskollisjoner (K4) gir en del operative utfordringer i internasjonal krisehåndtering. Kultur som faktor er aldri en del av strategiske eller operasjonelle konsepter, og sjeldent tatt med i eksperimentdesign. Om kultur er med, er det på et taktisk nivå, og da en *reifisering* av kultur – det vil si tingliggjøring av kultur: konkret områdekunnskap og essensiellisering og eksotisering av lokale ritualer og symboler. Og da først og fremst de andres kultur, ikke fokus på å bevisstgjøre egne tatt-for-gittheter, utfordre egne hardprogrammerte sannheter eller praksis. Håndbøker i *Does and don'ts* og reisehåndbøker som fremstår som *survival kits*<sup>13</sup> er klassiske eksempler på denne genren. To timers lynkurs i *Cultural Awareness* før deployering er et annet eksempel.

Kultur er på et grunnleggende og overordnet nivå viktig i all mellommenneskelig kommunikasjon og samhandling. For at dette skal kunne være en dimensjonerende faktor i konsepter og eksperimentdesign må man ha kunnskap om, forståelse for og bevissthet i forhold til de mer grunnleggende aspektene ved kultur: hva det *er* og hva det *gjør*.

I dette kapitlet skal vi presentere kulturbegrepet fra litt ulike vinkler, og vi skal diskutere det i empirien fra MNE5 eksperimentet. Vi skal diskutere identitet og forestilte fellesskap teoretisk, og drøfte dannelsen av gruppene *oss* vs. *de andre* i forhold til noen konkrete utfordringer. Det ene er bruk av uniformer kontra det at alle skal gå i sivilt. Uniform er en tydelig identitetsmarkør, et viktig symbol som mange av spillerne under eksperimentene ønsket å diskutere og meningene var langt fra entydige. Det andre er bruk av begrepet *sivilmilitært* – er det fortsatt et meningsbærende begrep som gir en nyttig distinksjon i internasjonalt samarbeid i dag.

#### 3.1 Kulturbegrepet

Kulturbegrepet er et vanskelig og litt ullent begrep, som er vanskelig å definere klart, entydig og på en måte som alle forskere er enige om. Slik er det med svært mange begrep: krig og kjærlighet er fenomener eller tilstander som fremtrer og forstås ulikt av forskjellige aktører, og ulike fagtradisjoner har ulike definisjoner.

Kultur kan ses som en delt forståelseshorisont og meningsunivers. Det betyr ikke at alle nødvendigvis forstår eller fortolker det som foregår på samme måte. Man må forholde seg til mye av det samme, men man gjør det på ulikt vis. Det betyr litt forenklet at alle spillerne under eksperimentene forholdt seg til det samme; de samme dokumentene, briefene, problemstillingene og de samme begrepene, men de gjorde det fra ulike ståsted. Dette ”noe” som alle trekker på ut fra egne forutsetninger, via ulike erfaringer, ulike posisjoner, roller og ikke minst ut fra ulik tilgang til maktmidler – er et bra utgangspunkt for å studere kultur (Andersen 2001). Man søker mønstre, og forskjellen som utgjør forskjellen (Bateson 1972). Kultur kan altså defineres som det som gjør kommunikasjon mulig (Hylland Eriksen 1994:34). Med denne definisjonen danner man ikke skarpe grenser for de som er innenfor eller utenfor, men gir større rom for å belyse den virkeligheten som viser at mennesker deltar i mange ulike fellesskap. Noen av dem er viktige,

---

<sup>13</sup> Se Danielsen (1999) for grundig diskusjon av gjensidige representasjoner av kulturelle forskjeller.



mens andre er mindre viktige. Noen av disse fellesskapene skapes og oppløses raskt, mens andre har en iboende treghet som gjør dem vanskelig å forandre.

Mennesket søker mening, og man søker mening i felleskap. "Homo sapiens is the creature who makes sense. She literally produces sense through her experience, interpretation and imagination, and she can not live in the world without it" (Hannerz 1991:3). Mennesket skaper mening, og blir formet av mening gjennom dialektiske prosesser med andre mennesker. Man søker *common sense*. Under eksperimentet søkte alle å skape mening i de oppgavene de sto stilt ovenfor, *to make sense*. For at de skulle kunne kommunisere og samhandle søkte de *to make common sense*. Men dette er utfordrende, fordi *common sense is not that common*.

Kultur kommer til uttrykk gjennom kommunikasjon og samhandling. Mennesker skaper sine meninger og holdninger kulturelt og man handler i forhold til dem, også i multinasjonale eksperimenter. Kunnskapsregimer kan ses som kulturelle rammer som man kommuniserer og samhandler innenfor. Når mennesker settes sammen for å samhandle vil de gå i gang med å skape en plattform for kommunikasjon. For å kunne samhandle om en oppgave er det nyttig å ha en felles forståelse. Det betyr ikke at alle må være enige om alt, men at man bør være sine egne begreper, referanser, verdier og kognitive modellene bevisst. For å kunne kommunisere bedre, bør man bør kjenne de andres. Kunnskap danner en god plattform for å skape tillit, respekt og ydmykhet.

Atferd, samhandlingsmønstre og kommunikasjon er lært. Det er altså ikke naturlig, men *kulturelig*. Om man forstår at de andre tenker, handler og sier det de gjør, fordi de har den kulturelle ballasten som nasjonal tilhørighet, faglig forankring og språklig kompetanse, kan det være enklere å tolke dem i beste mening. De fleste aktørene under MNE5 eksperimentene hadde lang erfaring med internasjonalt samarbeid. Med økt fokus på de kulturelle forskjellene, og da ikke kun de nasjonale ulikhetene men også de faglige forskjellene, kunne man ha løst en del utfordringer og kjølt ned noen av de opphetede verbale duellene. Om ikke annet kan det gi en mager trøst i konfliktsituasjoner, og en grunn mindre til å snakke nedsettende om de andre medlemmene i ad hoc teamet. Dette diskuteres empirisk senere i rapporten.

For å skape forhold som ligger til rette for godt internasjonalt og tverrfaglig samarbeid, er det viktig å skape forståelse for bakgrunnen til de ulike fortolkningene som er til stede i en organisasjon. Slike prosesser må ta utgangspunkt i at man innser nødvendigheten av å forstå de prosesser som ligger til grunn for hverandres ulike fortolkninger (Andersen 2001:26).

### **3.2 Forestilte fellesskap**

Når man under eksperimentet ikke "spilte" den nasjonale agendaen, var det dermed enkelt for alle aktørene å gå inn i sine *faglige* roller. Dette var gjenkjennelig for alle. De fikk bekreftet sine egne

forestillinger om de andre faggruppene, samtidig som de styrket samholdet innen egen gruppe. En måte å analysere disse prosessene er gjennom Andersons (1991) teorier om *forestilte fellesskap*<sup>14</sup>.

Forestilte fellesskap er forestilt i den forstand at man ikke har ansikt-til-ansikt-relasjoner til alle innen fellesskapet. De fleste medlemmene av forestilte fellesskap vil aldri møtes, likevel vil de være i stand til å forestille seg at de er medlemmer av det samme fellesskapet. Kultur er ikke statisk, men skapes aktivt. Mening blir til gjennom forhandlinger og reforhandlinger. Kultur blir dermed meningsskapte fellesskap, men også forestilte fellesskap. Man skaper en gruppe *vi*, som er i motsetning til *de andre* (Andersen 2001).

Den moderne nasjonalstaten har lagt noen rammebetingelser. Skoler, byråkrati og forsvar er bygget etter samme struktur. Institusjonene er forskjellige, men forskjellige på samme måte. Med det menes at den grunnleggende strukturen for hvordan organisasjonene er hierarkisk bygget opp, hvordan man samhandler internt og eksternt, og at man har klare prosedyrer for saksbehandling som er lik. Uttrykket, språket, symbolene og modellene er forskjellig, men de er likevel gjenkjennelig for alle deltakerne.

Bildet av de andre er relativt *hardprogrammert* og vanskelig å endre. Noen ønsker ikke å endre bildet av de andre, fordi det fungerer utmerket som en samlende faktor innad i gruppen. Man ser det man ser etter, og ønsker ofte en verifisering av de forestillingene man allerede har. Dermed opprettholdes gjensidige representasjoner eller stereotyper av kulturelle forskjeller (Silver 1993, Danielsen 2001). ”Offiserer er sånn, diplomater er slik og hjelpearbeidere er både sånn og slik”. Man tillegger grupper av mennesker egenskaper og meninger i kraft av at de tilhører en gruppe.

Når en egenskap eller faktor blir viktigere enn alle andre, i denne sammenhengen faglig bakgrunn eller organisatorisk tilknytning, kalles dette *essensialisering*. De egenskapene som trekkes frem av andre som typiske, trenger verken å være de typiske eller de mest vanlige, men de som er meste forskjellige fra *våre*. Gjennom sammenlikning, stereotypisering og dikotomisering defineres *de andre* som det motsatte av oss. Eller snarere: det vår gruppe ikke ønsker å være (Eriksen 1995). Flere av offiserene i analyseteamet omtalte sivilistene gjennom negasjoner av normer og verdier som verdsettes høyt innen offiserskorpset som: ”de er ustruktureerte”, ”de er dårlig trent”, ”de forstår ikke konseptet”. Om man møter mennesker som ikke passer inn i disse hardprogrammerte sannhetene, blir de unntakene som bekrefter regelen. Det skal ofte svært mye til før stereotyper og sannheter om de andre endres.

De fleste som deltok på eksperimentene hadde lang erfaring med sivilmilitært samarbeid, både nasjonalt og internasjonalt. Det trengte ikke å være store konflikten før begge sider himlet med øynene, og gjensidig uttalte ”Det er jo bare helt typisk, sånn er det alltid. *De* er jo sånn!”. Aktører fra de humanitære organisasjonene var raske til å felle dommer over offiserene, som var negasjoner fra deres verdihierarki: ”de har som vanlig ingen forståelse for at vi ikke kan

---

<sup>14</sup> Anderson (1991) utviklet sine teorier om forestilte fellesskap rundt nasjonen og religiøse fellesskap. Hans teoretiske fundament har vært videreutviklet og brukt i en rekke andre sammenhenger, og gir nyttige begreper og analytiske verktøy for å forstå tilhørigheten til faglige fellesskap og kunnskapsregimer.

kompromittere vårt humanitære rom”, ”de mangler helhetsforståelse, de fokuserer bare på sikkerhet”, ”de kan jo ingenting om lokale skikker”, ”det er jo ikke rart de kan og forstår så lite, de har jo lite erfaring. Når de først er utenlands er det for så korte perioder, at de rekker jo aldri å gjøre noe”.

Samhandling kan gi større innsikt om andre mennesker, fagfelt eller kulturer – men gjør det ikke nødvendigvis alltid. Noen ganger fører det til at forestillingene om de andre blir ytterligere hardprogrammerte. Mange av aktørene fikk trolig sine stereotyper om de andre sementert under eksperimentene, men det var også aktører som ga klart uttrykk for at de hadde endret syn på *de andre*. Hvilke forestilte fellesskap, kulturelle særtrekk, symboler eller identiteter som blir gjort relevante, er kontekstavhengig.

### 3.3 Identitet

*Min identitet er det som gjør at jeg ikke er identisk med noen annen person. For de fleste er tilhørende til en religiøs tradisjon, en nasjonalitet eller to, til en etnisk gruppe eller språkgruppe, til et mer eller mindre utvidet familiebegrep, til et yrke, til en tradisjon. Listen er lengre enn som så, den er så å si grenseløs. Selvfølgelig er ikke alle slike bånd like viktige, i hvert fall ikke på samme tidspunkt. Men ingen av dem er helt ubetydelige, for det er disse elementene som utgjør ens personlighet, vi kunne nesten kalle det ”sjelens gener”, men det må presiseres at de fleste av dem er ikke medfødt.*

*Det finnes et visst hierarki blant de elementene som utgjør menneskers identitet, men det er ikke uforanderlig. Tvert imot forandrer det seg med tiden, og endrer fullstendig menneskers atferd. Ofte er identiteten vi påberoper oss, en negasjon av våre motstanderes (Amin Maalouf, ”Identitet som dreper”).*

Mennesker har mange identiteter, samtidig. Identitet kan man grovt sett dele i to: *tilskrevet* (den identiteten andre gir en) og *selvtilskrevet* (det man selv anser som viktig). Noen identiteter kan man ikke velge, som for eksempel kjønn, alder og hudfarge. Kjønn og hudfarge er statiske kategorier, grupper man tilhører gjennom hele livet. Alder vil naturlig nok endre seg, og ulike aldersgrupper har ulike rettigheter og plikter som er kulturelt definert. Andre identiteter velges og endres, som profesjon eller faggruppe, og med det også den statusen som følger identitetene.

Til daglig forholder man seg relativt uproblematisk til dette. Man går daglig inn og ut av ulike identiteter og roller, uten at identitetene nødvendigvis står i motsetning til hverandre. Det er først når ulike identiteter kommer i konflikt med hverandre, at individer opplever at de må velge, eller blir valgt for, at dette blir en utfordring. Om tilskrevet og selvtilskrevet identitet divergerer, kan gapet mellom dem skape grobunn for frustrasjon og konflikter. Når for eksempel kjønn blir viktigere enn faglig forankring i arbeidssituasjoner, kan dette oppleves som problematisk av aktørene. Fordi kjønn er en kategori som ikke kan endres<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> ”Kjønn forsvinner aldri som grunnleggende og praktisk realitet i noen form for sosialt liv. Kjønn bevarer alltid en kapasitet til å generere konkrete forskjeller. Det er en kapasitet som ikke går sin vei, uansett hvor mye det skulle bli fornektet, fortrent eller avvist. [...] Det blir relevant at kvinner er kvinner, men ikke at menn er menn. I arbeidslivet er mennesker menn. Fordi arbeidets livsverden fremstår som kjønnsnøytral, har det utviklet seg en gjennomgripende mannsdominans som med (ganske) god samvittighet klarer å benekte at denne dimensjonen finnes” (Sørhaug 2004:101).

Faglig forbrødring kan observeres i en rekke internasjonale fora for sivilmilitært samarbeid, som konferanser, kurs og øvelser. Det er likevel viktig å understreke at hvis nasjonal sikkerhet er truet, vil trolig nasjonal identitet veie tyngst på vektskåla. Nasjonen er for de fleste det viktigste forestilte fellesskapet. Hadde dette vært reelle planprosesser, ville delegatene vært politisk instruert. De ville kommet til forhandlingsbordet med klare mandater som ville beskrevet politiske målsettinger, hvilke ressurser de kunne bidra med og de ville hatt en mye tettere kontakt med sin nasjonale delegasjon og delegasjonsleder. Under MNE5-eksperimentene var det *koalisjonen* som var i fokus, de nasjonale ulikhetene ble eksplisitt underkommunisert. Fordi dette var et spill, var det ingen egentlig nasjonal prestisje å tape. Delegatene ble ikke strategisk detaljstyrt, og hadde dermed rom for å spille ut sin faglige identitet uten at den kom i konflikt med den nasjonale.

Dette var en kontekst som ikke bare var multinasjonal, men krysskulturell også når det gjaldt faglig forankring. Under eksperimentene kunne vi ofte observere større kulturell likhet innen samme fagfelt, enn innen samme nasjon. Offiserer fra infanteriet kommuniserte enklere med infanterister fra andre nasjoner, enn med ekspedisjonssjefer fra eget UD. Det var nærmere ti nasjoner i spillgruppene, og teamene var satt sammen nettopp med sikte på *tverrfaglighet*.

Skal tverrfaglighet gi optimal synergi må menneskene ha gjensidig kunnskap, tillit og respekt for de andre. Heri ligger kimen til god krysskulturell kommunikasjon. Fora med sivilmilitær samhandling er tilsynelatende oftere preget av hardprogrammerte sannheter og mangel på kunnskap om de andres kompetanse, enn gjensidig tillit, respekt og ydmykhet. Dette kommer til uttrykk gjennom det aktørene sier, det de gjør og det de sier de gjør.

### **3.4 Uniformering og klassifisering**

Man er ikke uniform, selv om man går i uniform. Militære uniformer er et symbol, som gir mye informasjon om personen som bærer den. Når man har lært å dekode alle disse symbolene, kan man ved ett øyekast få mye informasjon om hvem dette menneske er som fagperson. Grad sier hvilken status man har og dermed noe om hvor vellykket man har vært i sin karriere. Fargen på uniformen sier hvilken militær gren man tilhører, våpenmerker, bransjemerker, snorer og farger på bereter forteller hvilken faglig skoloring man har, og utmerkelse og ferdighetsmerker, ”salaten”, viser hvilke bragder man har utført.

Man kommuniserer også gjennom de symbolene man ikke bærer: Spesialstyrkene har sjeldent navn, distinksjoner eller ærefulle medaljer når de opererer i felt, alle kjenner hverandre. Det man symbolsk signaliserer internt ved å ikke anvende de symboler man er tildelt av etaten, er at i dette miljøet oppnår man respekt og tillit i kraft av hvem man *er*, ikke hvilken grad man har. De opererer uten disse ytre kjennetegnene også for ekstern kommunikasjon. Spesialstyrkene har alltid hatt fokus på å beskytte operatørens identitet, for å beskytte dem og deres familier. Bransjemerker som indikerer at de tilhører spesialstyrkene gjør dem til et attraktivt mål for fienden. Normen blant spesialstyrkene med å ikke iføre seg de symboler og distinksjoner som er blitt dem til del gjennom tjenesten, er vokst fram lokalt fordi de ser at dette har vært

hensiktsmessig når de opererer i frontlinjen. Dette er ikke nedtegnet i direktivs form, men de blir heller ikke pålagt å bruke dem<sup>16</sup>.

Uniformer og dets distinksjoner er tilskrevet. Det er etaten som har satt opp reglementer for hvem som får hvilke utmerkelse og symboler å smykke seg med. Distinksjonene og det symbolene symboliserer, blir også en sterk selvtilskrivelse. Man blir sin egen posisjon svært bevisst, når man bokstavelig talt kler på seg sin faglige identitet og posisjon hver morgen. Når man stiger i gradene, forholder andre seg til en annerledes, og det påvirker en selv. Status påvirker samhandling og kommunikasjon. En offiser som er informasjonsrådgiver for sin nasjons forsvarssjef, sa med glimt i øyet: ”Det er klart, det er ikke så enkelt å gi ham råd. Han er jo den klokeste. Det står jo til og med skrevet på skuldrene”. Fire gullstjerner på skulderen gjør noe både med en selv og med de menneskene man omgir seg med i den hierarkiske strukturen.

Under eksperimentet i Paris gikk alle offiserene i sivil, med unntak av de lokale franske. I Enköping hadde offiserene i det militære HQ tjenesteuniformer, mens mange av de øvrige offiserene gikk i sivil. Vi hadde mange og lange diskusjoner om uniformsbruk og uniformens symboler både i Paris og Enköping. Flere, både sivile og offiserer uttrykte at de opplevde dette som ikke direkte problematisk, men litt merkelig og uvant at offiserene ikke gikk i uniform. Uniform er et symbol og viktig for både tilskrivning og selvtilskrivning av identitet. Flere mente det hadde vært *enklere* om offiserene hadde gått i uniform, da hadde man *sett* at de var militære. En oberst uttalte:

*Jeg liker ikke dette at vi skal gå i sivil under dette eksperimentet. Hvorfor skal ikke vi gå i vårt tjenesteantrekk, når diplomatene gjør det? De får jo gå i dress og slips, også her. Jeg liker ikke å gå i sivil. Må jo tenke hva jeg skal ha på meg om morgenen. Det er så mye enklere å gå i uniform, slipper å tenke. Er vant med det. Det er det jeg trives med.*

Vanens makt er viktig. Man trives gjerne med det man er vant med, de rammene som uniformen er gir trygghet. Dette handler også om noe annet enn at man slipper å ta stilling til fargesammensetninger på dressen om morgenen og vanens makt. Som oberst kler man på seg sin status hver morgen, ens makt og bragder er til skue for alle. Autoritet er ikke nødvendigvis konvertibel til et annet system.

Når mennesker flyttes inn i nye kontekster, det være seg internasjonale eksperimenter eller midlertidige beordringer kan de oppleve statushopp, men de står også i fare for å oppleve statusfall og tap av makt. Nordstrom skriver om maktens ironi: “Power isn’t a monolithic construct. Like all human endeavor, it emerges from complex human relations: continuously challenged, subverted; negotiated and renegotiated over time, space and interaction” (Nordstrom 2004:73). Om forhandlinger og reforhandlinger av *hva* man skal, *hvorfor* og *hvordan* gjøres innenfor en annen logikk og terminologi enn den man kjenner, mister man noen av sine viktigste verktøy. Dermed står man også i fare for å miste makt eller tape status.

---

<sup>16</sup> Samtale med Sjef SOFOps, FOHK, august 2008.

Syndikatene i Paris fungerte nærmest som et *kollegium*, uten reell ledelse og ”frie” diskusjoner hvor det beste argumentet var det som gjaldt. Dette var ikke helt i henhold til konseptet, men fasilitatoren evnet ikke å lede gruppen. Når ledere detroniseres, er det alltid noen som er parat til å innta tronen. I dette tilfellet var det noen svært dyktige diplomater, som gikk inn og formet gruppens diskusjoner. Både formen som kommunikasjon og formålet med diskusjonene var for obersten noe uvant. I *linjen* kommer autoriteten ovenfra, hvilket betyr at sjefen, på et tidspunkt skjærer igjennom og bestemmer hva som skal gjøres og hvordan. Slik fungerte ikke syndikatet. De direktivene som kom fra ledergruppen, ble omskrevet og fortolket av diplomater og nødhjelpsarbeidere. Dette både frustrerte og irriterte ham, og han forsøkte å skjære igjennom for å ta klare avgjørelser. Dette frustrerte og irriterte de andre i gruppen, fordi de ikke anså at han hadde autoritet eller legitimitet til å opptre slik. At han heller ikke fikk ike seg de symbolene han til daglig brukte, var med på å understreke at dette ikke var hans hjemmebane. Obersten opplevde ikke situasjonen og prosessene som berikende eller spennende, snarere frustrerende. Syndikatene fungerte etter regler han ikke selv hadde valgt, på en måte som var annerledes enn de han opplevde i sitt daglige virke i linjeorganisasjonen. Når mennesker som til daglig nyter stor anseelse og respekt opplever at deres status ikke blir konvertert inn i nye strukturer, kan dette føre til motstand. Å diskutere uniformsbruk, eller snarere manglende uniform, ble en måte for obersten å verbalisere sitt ubehag med hele situasjonen.

Mange av dem som deltok på eksperimentene og representerte ulike departementer, direktorater og andre statlige institusjoner, hadde offisersbakgrunn. De var menn som i ”voksen alder”, 40+, hadde tatt sivil utdanning og gått over i sivile stillinger – med forsvarsrelaterte oppgaveporteføljer. Er de da *militære* eller *sivile*? All den tid kultur sitter i hodet og kroppen, og kommer til uttrykk gjennom måten å tenke, kommunisere og samhandle på, vil de fleste av dem plassere seg trygt innen et hierarkisk, linjeorganisert kunnskapsregime. Deres militære kompetanse ble svært relevant i disse eksperimentene, da selve konseptet bygget på militære planprosesser. De hadde tilbrakt mer enn halve livet i militære strukturer, og mange av dem hadde en sterk selvtilskrevet identitet som offiser. Dette til tross for at de ikke lengre gikk i uniform.

Noen offiserer hadde permisjoner fra sine militære stillinger, og midlertidige beordringer til stillinger i sine nasjonale FD og UD. Disse hadde offisielt sine militære grader, men hadde dress som daglig arbeidsantrekk. Derav gikk de også under eksperimentene uten uniform. Andre igjen var offiserer, men valgte bevisst å gå sivilt kledd under eksperimentet. En ung major mente at det var enklere å komme i kontakt med sivile spillere når de ikke gikk i uniform, fordi han mente de ble forhånds dømt om de gikk i uniform. I følge han var det å gå i sivilt en klar strategi for at ikke uniformen skulle fungere som et fortolkningsfilter i kommunikasjonen under eksperimentet.

Uniform er en viktig faktor for å klassifisere, spesielt når man ikke kjenner de andre. Om man ikke er vant å jobbe med folk som er uniformert, kan det føre til at man mister sitt eget klassifikasjonskart. De kriteriene man i dagliglivet skiller folk på som høyde, bredde, hårfarge, briller, dialekter – ble jammert ned av at folk blir uniforme. Men når man først har lært å lese kodene, kan man ikke gå tilbake og ikke lese dem igjen. Alle symbolene som i starten ikke

fremstår som symboler men støy, gir etter hvert klarhet og trygghet fordi de er lett gjenkjennelig og gir nyttig informasjon.

Under CIP eksperimentet kunne vi observere en gradvis endring i sosialiseringmønsteret. De første dagene grupperte offiserene seg, og de sivilistene som sto med dem var stort sett ”egentlig” offiserer eller personer de jobbet med til daglig eller kjente fra tidligere. Nødhjelpsarbeiderne fra ulike NGOer holdt seg konsekvent på avstand fra uniformert personell. Det var noen glassvegger og glasstak som holdt gruppene gruppert. Mot slutten av første uken hadde dette bildet endret seg. Folk var satt sammen i tverrfaglige grupper, nettopp fordi de skulle jobbe med personer med annen faglig ballast enn dem selv. Når man blir kjent med hverandre, er det helt enkelt slik at noen liker hverandre bedre enn andre. Man blir etter en stund hjemmeblind, og uniform eller ikke får underordnet betydning.

Hierarkier er forskjellig på samme måte, man finner ekvivalenter i øvrige systemer. Mange sivilister har aldri lært å dekode symbolene på uniformer, andre ønsker ikke å gjøre det. Flere av byråkratene under eksperimentene sa med stolthet i stemmen at de har aldri lært seg det militære gradssystemet, at de ikke forholdt seg til denne interne rageringen som den militære strukturen foreskriver. Den manglende kunnskapen om lokale hierarkier går også den andre veien. Gradssystemet og titler innen byråkratiet er like stringent og meningstungt som i et hvilket som helst annet hierarki. Når noen uttaler at ”de aldri har giddet å ikke lære seg” de andres titler, grader, hierarki og strukturer kan det av andre tolkes som både manglende respekt og symbolsk undergraving av strukturers legitimitet. Det kan være et uheldig utgangspunkt for god kommunikasjon og samhandling.

Uniformer er et viktig symbol på forskjeller, *a difference that makes a difference* (Bateson 1972). Noen kriterier binder grupper sammen og definerer dem som en gruppe. Å gå i militær uniform er et slikt symbol. Uniformer gjenkjennes globalt som et meningsfylt uttrykk for kulturelle forskjeller, fordi alle uttrykker sin forskjellighet på den samme måten (Eriksen 1994). Men kategoriene *oss* og *de andre* ble under MNE5 eksperimentene ikke kun konstituert gjennom dikotomien sivil og militær.

### **3.5 Sivilmilitær – et godt og dekkende begrep?**

Offiserer er ikke uniforme, selv om de går i uniformer. De er ikke en homogen gruppe. Sivile er heller ikke en homogen gruppe i kraft av at de *ikke* er offiserer. Det er i utgangspunktet ikke noe som binder sivilister sammen, annet enn at de ikke er militære. Forskjeller innad i gruppen sivile, er langt større enn mellom gruppene sivile og militære. De *sivilistene* som deltok på MNE5-eksperimentene var en svært heterogen gruppe.

Nettverk jobber på kryss og tvers, folk fikk allianser og støtte der man kanskje minst hadde forventet det. Sivilistene fungerte ikke som en gruppe som ga hverandre legitimitet og støtte. Snarere tvert i mot. En del fagmiljøer har lange tradisjoner for å elske å hate hverandre – de har en grunnfestet misstillit til andre yrkesgrupper. Ingeniører, jurister, økonomer, statsvitere, journalister, diplomater og nødhjelpsarbeidere hadde ikke i utgangspunktet stort til felles, annet

enn at de ikke var militære. *Den* effekten avtok svært raskt, under eksperimentet tok det bare noen dager. Personlige nettverk ble tydeligere og viktigere i løpet av eksperimentet.

Offiserer har ikke kun en militær identitet, også de velger og endrer hvilken av sin mange fasetterte identitetspalett som gjøres relevant i hvilken kontekst. Noen ganger er bransje viktigere enn faglig gren eller skillet sivil/militær. Et militært hierarki er nettopp en rangering av posisjoner. Ikke bare på nivåer, men også internt. Sjefen for en militær operasjon er sjef for J3 (*Current Operations*). Det er Operasjoner (J3 og J5) som i emiske<sup>17</sup> termer er mest *sexy* – i tillegg til spesialstyrkene som topper alle de interne hierarkiseringene. Intern hierarkisering gjenfinner man i mange organisasjoner, og mellom organisasjoner. Blant NGOer er det også noen som har høyere status enn andre (Vachon 2005).

Logistikk er en viktig funksjon, som er definert som en støttefunksjon, og derav ikke øverst i det militære hierarkiet. Eksperiment i Enköping hadde stort fokus på logistikk, med logistikere integrert i IIF første uken og to egne logistikkgrupper andre uken. Logistikk er et felt som spilles i liten grad under militære planøvelser. Dette ble mye diskutert blant logistikere som deltok under eksperimentet. Flere av dem uttalte at dette var det eksperimentet de hadde vært med på, med størst fokus på logistikk. De forklarte at en stor utfordring i oppseilingen av store humanitære kriser og konflikter, er at militære og sivile aktører overbyr hverandre – og prisene på transport og lagerfasiliteter skyter i været. De hevdet at når logistikere fikk være med i planprosessene, kunne man unngå nettopp denne effekten. I så henseende har MNE5 konseptet tatt inn over seg en operativ og økonomisk realitet, som har blitt meget synlig de siste årene.

Metode for logistisk planlegging og implementering var i følge aktørene helt like på militær og sivil side. Militære logistikere kommuniserte og samhandlet utmerket med sivile logistikere, tilsynelatende bedre enn de gjorde med offiserer med J3-bakgrunn. Logistikk har noen grunnleggende spilleregler. Materiell og folk skal flyttes, det krever visse forberedelser og transport med båt tar like lang tid om man er sivil eller militær. Militær logistikk følger sivile sikkerhetsforskrifter, sertifisering og standardisering. Logistikere har lik fagutdanning, og er vant til å forhandle og forholde seg til andre logistikere. På den måten kan man si at de allerede er samtrente. Flere av logistikere brukte under eksperimentet begrepene *us movers* og *us logisticians*, da i kontrast til *alle de andre*.

Arbeidsgruppene under MNE5 eksperimentene fungerte periodisk veldig bra, litt avhengig av de oppgavene som skulle løse og hvem av spillerne som var til stede. Etter noen dager begynte aktørene å *bli* den rollen de spilte. Alder, kjønn, nasjonalitet, faglige konflikter og motsetninger fikk stadig større spillerom. Under eksperimentene var det en gruppe som holdt på å detonere på grunn av personkjemi som periodisk var eksplosiv, og konfliktlinjene gikk mellom sivilistene. En eldre mann var i stadige konflikter med en yngre kvinnelig aktør. Han var svært omstendelig i alt han sa og gjorde, og med konstant fokus på detaljer – helt andre detaljer enn de hun fokuserte på. Etter hvert som dagene gikk irriterte dette henne grundig, og hun gjorde intet forsøk på å skjule

---

<sup>17</sup> *Emiske* begreper og terminologi er de begrepene som informantene selv bruker, som kan være andre begreper enn de *etiske* begrepene som forskere anvender.



det verbalt eller med sitt kroppsspråk. Hun sendte syrlige meldinger til de andre på hans bekostning, himlet med øynene og satt konsekvent med ryggen mot ham. Ikke overraskende hadde dette ingen formildende eller forbedrende effekt på ham. Han på sin side trenerte alle prosessene hun var involvert i og hang henne ut for faglig udugelighet når han hadde mulighet for det. Hun uttalte under et intervju:

*Han er en veldig, veldig gammel mann, som tar fryktelig mye plass. Han tror jo at han vet best, men han forstår virkelig ikke mye av dette... Han burde virkelig ikke snakke til meg på denne måten, han burde ikke få lov til å snakke med noen på denne måten!*

Manglende tillit og respekt kom til uttrykk ved at de gjensidig omtalte hverandre nedlatende, om enn på forskjellige måter. Samhandlingen var dialektisk, de påvirket hverandre gjensidig. Både det positive og det negative forsterkes gjennom samhandling. Kommunikasjon er en utfordring – også blant sivilister.

Dialog, makt og inkludering var i henhold til konseptet det analytiske fokuset under eksperimentet. Det var dokumentproduksjon som var definert som prosessen, og dette ble fasilitert av ledelsen i gruppene og fasilitatorene. De mellommenneskelige kommunikasjons- og samhandlingsprosessene var unntatt både analytisk fokus og praktisk hjelp. Dialoger som brøt sammen, maktkamper og eksklusjon i grupper ble ikke rørt mens det pågikk, eller diskutert i andre fora. Dette kan ha sammenheng med at disse problemstillingene er tema som er analytisk interessante, men oppleves av mange som ubehagelige og problematisk i praksis. Makt er teoretisk spennende, men misbruk av makt i små grupper kan fremstå som både skremmende og lammende på de øvrige aktørene. Grupper hvor det låste seg på grunn av personkonflikter fikk liten støtte eller hjelp fra ledelsen til å komme videre. I eksemplet med den eldre mannen og den yngre kvinnen var det en oberstløytnant som gikk inn i rollen som fredsmekler mellom de to sivilistene. To personer som ikke var offiserer, og derav ble klassifisert som *sivilister* – men utover det hadde de trolig ikke et eneste felles referansepunkt.

Under eksperimentene gjennomførte vi også en rekke dybdeintervjuer med forskjellige spillere. Jeg gjennomførte blant annet et langt intervju med den humanitære representanten i IIF. Hun har bakgrunn fra humanitære organisasjoner, jobber nå i sin nasjons UD. Hun hadde noen interessante refleksjoner:

*Dette er mitt andre eksperiment. Denne gangen var nok hele prosessen mye klarere for meg, det at jeg har vært gjennom en slik planprosess en gang tidligere har vært til stor hjelp. Forrige gang irriterte offiserene meg skikkelig – men denne gangen er det veldig hyggelig! På innbrieffen fikk vi beskjed om at vi skulle "fight our corner". Det var bra, det ga meg legitimitet til å gjøre og si det jeg tror er rett. Under det forrige eksperimentet var det ingen "ordentlige" spillere fra utviklingssektoren. Da var det offiserer som skulle spille byråkrater med fokus på utvikling. Denne gangen har jeg jobbet tett med aktører fra utviklingssektoren. Nå har jeg innsett noe virkelig interessant: Jeg, som kommer fra den humanitære sektoren, jobber egentlig mye bedre med militære enn folk fra utvikling. Folk fra utviklingssektoren er de som virkelig har et annet tankesett. Vi fra nødhjelp og militæret ser faktisk*

*situasjoner på samme måte: Vi fokuserer på tidsaspektet. Vi må handle, og vi må handle nå! Jobber du med nødhjelp i kriseområder må du fokusere på sikkerhet, og det er jo tett opp til den militære sektoren. Men folk som jobber med langsiktig utvikling ser ikke ut til å forstå alvoret i situasjonen, at ting haster. Når jeg nå ser tilbake på alle de rapportene vi sendte hjem til FN-hovedkvarteret [mens hun jobbet for FN i Afrika], og som aldri ble tatt på alvor, så forstår jeg nå hvorfor. Der satt jo bare folk som tenker oppbygging av langsiktige strukturer, 30-40 års perspektiv. De tenker helt annerledes enn oss som jobber med nødhjelp, som ser at krisene eskalerer fra dag til dag. De forsto ikke at det var KRISE, men det forstår de militære. De tenker som oss, og evner å handle når det trengs.*

*Det er interessant, er det ikke? Det har alltid vært gnisinger og spenninger mellom folk som jobber innen det humanitære rommet og militæret. Men nå når jeg har vært tvunget til å jobbe tett med folk fra utviklingssektoren, innser jeg at vi og de andre ikke er "vi sivile". Det er "vi som jobber med kriser", "vi som er i stand til å handle raskt". Vi er plutselig blitt humanitære og militære, og de andre er de som jobber med langsiktig utvikling. Er ikke det rart?*

Dette er ikke egentlig så rart. Hvordan grupper danner allierte, og hvordan allianser kan endres når nye grupper kommer inn på arenaen, eller man selv endrer fokus eller mål, er godt dokumentert i antropologisk litteratur (Evans Prittchard 1940, Barth 2008). For å si det enkelt: Om man har en fiende, kan man alliere seg med denne fiendens fiender. I den nye alliansen kan man enes om at det er denne felles fienden som utgjør problemet. På samme måte ser man i hierarkier at de som er nærmest i grad eller status, er potensielle trusler for en selv. Like barn leker godt sammen, men er det knapphet på ressurser søker man ofte allianse og støtte fra grupper som ikke kommer i direkte interessekonflikt med en selv.

Det den humanitære representanten sier er at gjennom tett samarbeid med ulike faggrupper, har hun dannet seg nye kategorier for oss og de andre. Det er ikke lenger sivile mot militære – den gamle konfliktlinjen som er nærmest institusjonalisert. Hun mente at for hennes jobb var det nyttigere å klassifisere etter funksjon, i denne konteksten evnen til å agere i akutte kriser. Å jobbe med mennesker fra andre kulturer, her i forståelsen av andre kunnskapsregimer, kan få en til å se saker fra andre vinkler. Det kan gi ny innsikt, bygge nye relasjoner og skape nye grupper som man kan klassifisere som *de andre*.

I områder med konflikter er det mange aktører, og skillene sivil og militært blir i mange henseende for lite presise. En distinksjon som i større grad har blitt fremtredende de siste årene er skillet *offentlig* og *privat*. Det er mange motiver for samarbeid mellom aktører. Offentlige aktører og internasjonale organisasjoner (som FN, EU, NATO, ICRC – internasjonale Røde Kors) har en definert rolle i området. De er aktører alle er prisgitt å samhandle med. I tillegg finnes det et konglomerat av mindre NGOer og private stiftelser, som man kan velge å samarbeide med – eller ikke. Denne type samarbeid er i stor grad preget av improvisasjon, pragmatisme og ad hoc løsninger (Rietjens 2008:174).

En annen utfordring er at stadig flere private selskaper jobber med sikkerhet, og de opererer i en juridisk gråsoner. De har ikke nasjonale mandater slik militære styrker har, men de har ofte ansatt personelle som er militært opplært. Det er uklart om de er underlagt Genèvekonvensjonene, slik

militære styrker er og om de har mandater som legitimerer den maktbruken som finner sted. Dette er realiteter i en rekke operasjonsteater i dag, men blir i svært liten grad gjenspeilet i doktriner, konsepter eller øvelser. Distinksjonen sivilt og militært var kanskje engang en nyttig og riktig skille, men i dagens komplekse scenarier er dette et for upresist begrep, som ikke lengre er meningsbærende. Begrepet *sivilmilitært* har kanskje gått ut på dato.

### 3.6 Det naturlige og det kulturelle

Begreper og kategorier er sjeldent objektive eller naturlige, de er *kulturelle* – det vil si at de er lært. Når man klassifiserer mennesker inn i bestemte kategorier, som sivil eller militær, blir dette samtidig symboler for egenskaper man tillegger disse menneskene (Høgmo 1998). Klare kategorier kan være nyttige i visse sammenhenger, men de belyser ikke nødvendigvis den kompleksiteten som virkeligheten er.

Holdninger til andre mennesker, og den jobben man skal utføre, kommer til uttrykk både verbalt og ikke-verbalt gjennom kommunikasjon og samhandling. Når verden endrer seg, må også begreper og kategorier endres. Så kart og terreng stemmer overens. Et annet viktig poeng er at de færreste begreper er entydige. Aktører fra ulike kunnskapsregimer definerer begreper ulikt og tillegger dem ulikt meningsinnhold. Identitet og forestilte fellesskap er viktige kategorier for mennesker. Men de er ikke statiske kategorier, men kulturelle fellesskap som er fleksible og kontekstavhengig. Skal man berede grunnen for et reelt tverrfaglig samarbeid, må aktørene ha mulighet til å definere seg selv, på egne premisser. Aktører og ledere må bli sine *egne* premisser bevisst, og i større grad kommunisere dem. Ikke ta for gitt at de har en felles forståelse. Dialog, makt og inkludering må kulturelt kontekstualiseres og operasjonaliseres, og det må testes og trenes – med folkene.

## 4 Kommunikasjon og samhandling

I MNE5 var det konseptuelle fokuset *Comprehensive Approach*, og dermed hadde man et eksplisitt fokus på å oppnå *felles situasjonsforståelse*. Om vi går tilbake til kulturdefinisjonen om at kultur er det som gjør kommunikasjon mulig, blir man bevisst at aktører forholder seg til det samme – men de gjør det fra ulike ståsted. Er det mulig å oppnå en felles forståelse, eller må man godta at aktørene har situasjonsforståelse, hvor felles ikke nødvendigvis betyr *lik*?

I en militær operasjon kan generalen og korporalen ha samme situasjonsbilde, men de vil ha ulik situasjonsforståelse. Fordi de ser bildet fra forskjellige vinkler, og deres ulike kompetanse vil nødvendigvis gjøre at de tolker bildet ulikt. I internasjonal krisehåndtering får man i tillegg en annen dimensjon, aktørene er utdannet i ulike kunnskapsregimer.

For å kunne oppnå *common sense*, eller bli bevisst at *common sense is not that common*, trenger man å kommunisere. Man kan kommunisere verbalt eller symbolsk. I et eksperiment med planprosesser og forhandlinger i fokus, vil den verbale kommunikasjonen være mest sentral. For å kunne oppnå en felles situasjonsforståelse, er man i slike scenarier helt avhengig av å kunne

verbalisere sin egen situasjonsforståelse. Egen forståelse vil alltid være inntaket for å kunne forstå andres, og det danner plattform for *felles* forståelse. Felles forståelse betyr ikke at man får overtalt eller beordret alle de andre til å tenke som en selv. Målet med tverrfaglighet i slike grupper er at mangfoldet skal berike de analysene man gjør og styrke de beslutningene som tas. Felles situasjonsforståelse kan ikke besluttes eller beordres, det må bygges og det tar tid.

Verbal kommunikasjon vil alltid underbygges eller undergraves av ikke-verbal og symbolsk kommunikasjon gjennom det man gjør og hvordan man gjør det. I dette kapitlet skal vi beskrive og analysere aktørens kommunikasjon, krysskulturelle kommunikasjonskollisjoner og aktørens søken *to make common sense*.

Begreper og terminologi er en stor utfordring i multinasjonale fora. Når alle skal kommunisere på engelsk, som ikke er deres eget morsmål, er det rent språklige en utfordring. Det å beherske språket, ikke bare rent syntaktisk, men også pragmatisk, er et inntak til makt. Noen ganger brukte deltakerne samme begrep, men mente forskjellige ting. Andre ganger brukte de ulike begreper, men mente faktisk samme fenomen. Den tredje varianten er at man bruker forskjellige begreper, og mener forskjellige ting. Sistnevnte blir ofte undervurdert i streben etter *Comprehensive Approach*.

#### **4.1 Felles situasjonsforståelse**

Under eksperimentene ble det den første dagen holdt innbriefer for alle deltakerne. Som utgangspunkt for *Comprehensive Approach* bør man vite hvor i planprosessen man befinner seg, hvor de andre befinner seg, og hvor man skal gå videre. På et internasjonalt eksperiment, med så mange mennesker fra ulike sektorer og nivå, må man bruke en del tid for å få alle deltakerne opp på et minimumsnivå. Aktørene ble briefet om MNE5 sin historiske bakgrunn, rammer og design av eksperimentet, konseptet, Guinea-scenariet, planprosessen, sentrale begreper og de ulike aktørens rolle i spillet.

De første dagene gikk mer eller mindre med til å gjøre seg kjent med konseptet, planprosessen, skriftlig dokumentasjon og de andre spillerne. Dokumentasjon var sendt ut på forhånd, men aktørene var på ulikt nivå når det gjaldt kompetanse og forståelse. Både når det gjaldt kompetanse generelt, og inn mot eksperimentet spesielt. Aktørene hadde svært variert bakgrunn, og de fleste var tatt ut direkte av sine ordinære jobber. Det var ambassadører, ekspedisjonssjefer fra ulike departementer og direktorater, ledere og rådgivere fra ulike sektorer og organisasjoner, og militært personell fra majors grad og opp. Alle disse menneskene hadde i ulik grad hatt tid og mulighet til å sette seg inn i all grunnlagsdokumentasjonen.

Etter de felles briefene, begynte spillgruppene å arbeide. Under MNISP ga den franske fasilitatoren en kort Powerpoint-presentasjon om prosessen i eksperimentet og hvilke dokumenter de skulle produsere i fase 1. Så ba han spillerne lese i *Coalition assessment brief* papirutgave. Selv om alle deltakerne hadde lest grunnlagsdokumentasjonen på forhånd og hørt på de samme briefene på formiddagen, var dette ikke tilstrekkelig til å gi gruppen en felles forståelse om *hva* de skulle gjøre, *hvorfor* de skulle gjøre dette og *hvordan*.

Syndikatet gikk rett på å diskutere *hvordan* de skulle løse oppgavene. De hadde fragmenterte diskusjoner om begrepsbruk og dokumenter, men de hadde ingen systematiske og avklarende runder på dette. Det betydde at de aldri fikk frem sentrale likheter og forskjeller i begrepsbruk og faglige fokus. De brukte periodisk samme begreper men mente forskjellige ting. Eller vise versa; de brukte ulike begreper, men mente det samme. Begge deler førte til tidkrevende diskusjoner, høyt friksjonsnivå og frustrasjon hos spillerne. I tillegg diskuterte de konsekvent på strategisk, operativt og taktisk nivå samtidig, uten at spillerne tilsynelatende var bevisst eller problematiserte dette. Diplomaterne var de som i størst grad diskuterte på et strategisk nivå, de er da også de som hadde best trening i planprosesser og diskusjoner på dette nivået. Offiserene holdt seg stort sett til et operativt nivå, mens representantene fra bistandssektoren hadde sitt primære fokus på felten, langsiktige perspektiver på det taktiske nivået.

Det er vanskelig å se at gruppen hadde noen egentlig felles situasjonsforståelse av mandatet. Hva de skulle og hvorfor ble i liten grad diskutert. Det var ingen som systematisk diskuterte den skriftlige dokumentasjonen for å meddele de andre hvordan de tolket dette, og for å avstemme om de andre tolket dette på samme måten. De fleste tok tydeligvis for gitt at alle de andre hadde lest og tolket tekstens budskap, slik de selv hadde gjort det. For observatørene var det åpenbart at så ikke var tilfelle.

Under CIP-eksperimentet forløp oppstarten av første uken seg på tilsvarende måte. Spillerne fikk presentert hva de skulle og hvordan gjennom lange PowerPoint presentasjoner. Det var et stadig tilbakevendende tema blant spillerne at de ikke forsto *hvorfor* de skulle gjøre ting i en gitt rekkefølge. Observatørene meldte tilbake til ledelsen at aktørene i gruppediskusjonene sa at de ikke forsto hva de skulle og hvorfor. Det ble holdt flere såkalt oppklarende runder i plenum. Utfordringen var at dette ble gjort med de samme PowerPoint-plansjene, de samme modellene og de samme argumentene. De samme spillerne meddelte at dette fremdeles fremsto som uklart, og at det virket demotiverende.

For flere av spillerne, primært de som tilhørte kollegiumstradisjonen, var det helt avgjørende å forstå *hvorfor* man skal gjøre ting. Når de bare visste hva og hvordan var det en utfordring for gruppen å skape en felles situasjonsforståelse. De fungerte ikke som et team. Det er en ledelsesoppgave å gi grupper oppgaver de kan løse, med de retningslinjer gruppen fordrer. På samme tid som det er et ansvar for aktører i slike team å melde tilbake hva de trenger for å løse oppgavene.

Forumet (IIF) ble flere ganger i løpet av dagen delt inn i fire grupper, som skulle løse ulike oppgaver. De jobbet med ulike problemstillinger, på samme nivå, og presenterte sine resultater i plenum etterpå. En ettermiddag låste prosessen seg i en av arbeidsgruppene. De skulle utlede noen *Decisive Conditions* som ingen av aktørene i gruppen hadde spesialkompetanse på. Ingen i gruppen så ut til å ta ansvar for å drive prosessene, ingen av dem søkte aktivt å komme med innspill eller argumenter, ta notater eller bruke tavlen. Gruppen ble bokstavelig talt oppløst. Noen gikk for å snakke i telefonen og skrive mail, andre satte seg ved et annet bord og ryddet i papirbunkene sine, mens noen få ble værende igjen og gjorde et halvhjertet forsøk på å løse

oppgaven. Før pausen gjorde fasilitatoren en kort oppsummering i plenum: ”Gruppe A og B jobber bra, Gruppe C er ferdig, og Gruppe D får ikke dette til, så dere skal få hjelp av noen fra Gruppe C”. Offentlige utmerkelse fungerte veldig bra på de gruppene som er *flinke*. For den gruppen som i utgangspunktet var umotiverte, fordi de ikke forsto hva de skulle og hvorfor de måtte følge en ”ulogisk” rekkefølge, var denne offentlige irettesettelsen direkte kontraproduktiv.

Det gikk trått etter pausen også, selv om de fikk hjelp fra en aktør fra *Knowledge Development*. Han forsøkte å dra gruppen gjennom en prosess, som de var svært motvillige til. Han viste dem en modell for prosessen, som var skrevet ut som et tankekart – *mind map*. Modeller er ikke naturlige eller intuitivt tilgjengelig for alle. En jagerpilot i gruppen ble både irritert og oppgitt da han ble presentert for denne *mind map*-modellen. Denne dialogen fulgte:

- *Jaha, hva er dette da? Hvordan skal jeg forstå denne? Jeg er vant å lese tekster ovenfra og ned, fra venstre mot høyre. Hvordan skal jeg lese og forstå dette?*
- *Du leser det med klokka.*
- *Jaha, og hvor starter man?*
- *Det spiller ingen rolle.*
- *Det er klart det er viktig hvor man starter!*

Man må lære å dekode modeller og lese tankekart, for at de skal være en hjelp for tanken. Da spilleren fra *Knowledge Development* brukte tankekart for å hjelpe prosessen i gruppen, hjalp det noen i gruppen, men ikke alle. Det fikk ikke gruppen til å jobbe bedre sammen som team. Kommunikasjon kan gjøres verbalt, i tekst eller symbolsk. For at symboler og modeller skal fungere kommunikativt, må de være kjent og anerkjent. I tillegg var det åpenbart at gruppen ikke anså denne personen å ha autoritet eller legitimitet til å belære dem i hvordan dette skulle gjøres. De ville ha seg frabedt å få en inn fra sidelinjen, som i på toppen av det hele hadde med seg ”ubrukelige” modeller. De delte ikke et kulturelt meningssystem eller kunnskapsregime, og evnet ikke å oversette eller tolke de andres uttrykk. Når dialoger har brutt sammen, må makt brukes med største forsiktighet av gruppens ledelse. I dette tilfellet evnet ikke fasilitatoren å fasilitere prosessene, han kortsluttet dem.

Det som startet problemene for gruppen var de rent språklige. I tillegg til oppgavens form, hadde gruppen problemer med noen av de engelske begrepene. Ingen i gruppen var native speakers, og de slet med noen språklige nyanser. De språklige uklarhetene fikk ringvirkninger inn på de andre feltene. Gruppens diskusjoner og arbeidsprosesser forble uklar, og de produserte dermed ikke den dokumentasjonen de var forventet å levere.

## 4.2 Språklige utfordringer

- *This Strategic Vision from the Senior Leaders group is just political bla-bla.*
- *Yes, isn't it wonderful? I just adore bla-bla. That gives us freedom!*

Denne korte meningsutvekslingen fant sted da arbeidsgruppene i Paris fikk den strategiske visjonen og skulle gå videre å lage strategiske *roadmaps*. Spillerne ga uttrykk for svært ulik

opplevelse av de styringene de fikk fra ledelsen. Offiseren fikk oppfylt sine fordommer om at politikere ikke evner å gi gode, operasjonaliserbare styringssignaler, det var bare bla-bla. For diplomaten var dette en kjent setting, han hadde en stor ”verktøykasse” til å håndtere dette og han trivdes åpenbart med situasjonen. Ledergruppens styringsparametre, her i form av den strategiske visjonen, genererte altså helt ulike reaksjoner hos de ulike spillerne.

Språk er en utfordring på svært mange nivå. All informasjon og diskusjon foregikk på engelsk. På et til dels svært komplisert nivå, både språklig og konseptuelt. I slike sammenhenger er det en styrke å være *native speaker*. Man vil alltid kunne uttrykke det man ønsker å si, på den måten man ønsker å si det, på en bedre og mer nyansert måte på sitt eget morsmål. Å beherske språket gir en mulighet til å leke og briljere med språket, uten anstrengelser. Man kan dermed konsentrere seg om de språklige nyansene, syntaksene og begrepsmessige innholdet på et annet nivå enn de som har engelsk som andre eller tredje språk.

Spillerne i eksperimentene snakket generelt godt engelsk. Samtlige hadde et stort engelsk vokabular og begrepsmessig forståelse – om enn ikke enighet. Dette til tross, var det jevnlig hjertesukk med hentydninger til det rent språklige. På ett tidspunkt sa en nordisk oberstløytnant, med et glimt i øyet, men med en undertone av alvor:

*Om vi nå kaster ut alle som er native speaker, så kan vi andre bli enig om den definisjonen.*

### **4.3 Språk gir makt og kapital**

Da en ung britiske diplomat snakket gikk det i et rasende tempo, setninger med mange innskutte bisetninger og mange, lange og komplekse begreper. Det var i sannhet en utfordring å holde følge i argumentasjonsrekkene. Etter et langt innspill fra denne spilleren, bøyde en av de andre observatører seg fram til observatørteamet og hvisket; ”Herregud, når han setter i gang og snakker sånn, har til og med jeg vansker med å følge han”. Observatøren jobbet for britisk FD, er utdannet psykolog og en av de som har vært med å skrive konseptet. Hans kommentar var ikke bokstavelig ment, men mer en stadfesting av det vi alle observerte: Gruppen hadde en utfordring rent språklig. Flere spillere ga gjennom kroppsspråk og mimikk uttrykk for at de mislikte den type kommunikasjon, som av noen ble tolket som litt nedlatende. En major tilkjennega dette ved å himle med øynene, søke blikkontakt med andre offiserer og dele skjelmiske smil.

Språket gir utfordringer også andre veien. Native speakers hadde periodisk problemer med å forstå andre, når de snakket sammen på engelsk. Dette sammenfaller med annen forskning innen militær kontekst hvor *native speakers* opplevde språk og kultur som en større barriere for informasjonsdeling, enn de som ikke har engelsk som morsmål (Bjørnstad 2005).

Språk er fylt med kulturelle konnotasjoner, og derav ikke et objektivt medium for kommunikasjon. Det skrives bindsterke verk om utfordringene ved språklige oversettelser. Selv om man behersker engelsk på et høyt nivå, gjør man språklige blundere. Direkte oversettelser fra ett språk til et annet kan fortone seg som litt komiske. Det ble flere ganger under eksperimentet misforståelser av rent språklig art. Syndikatet i MNISP var ikke en gruppe som var preget av

humor og selvironi. Språklige feilskjær ble i større grad møtt av irritasjon, enn hjertelige lattersalver.

I henhold til Bourdieu (1994) er både økonomisk, sosial og kulturell kapital sentralt i all sosial samhandling. Begrepet *kapital* brukes her ikke kun om ressurser eller ting, men et sett av relasjoner. Disse relasjonene er preget av sosial ulikhet, utbytting og dominans. Kapital er dermed ikke noe som kun angår materielle interesser, men i like stor grad dreier seg om det symbolske, det kognitive og det sosiale. Kulturell kapital forutsetter at det er en *kultur* man kan beherske i større eller mindre grad, og i henhold til Bourdieu er kulturell kapital knyttet til formell utdanning. Man lærer ferdigheter, modeller og teorier, og man viser ofte at man behersker kodene i den gitte konteksten gjennom språket. Økonomisk kapital er knyttet direkte til økonomi og den sosiale kapitalen dreier seg om sosiale nettverk og sirkulasjon av informasjon. Den samlede kapitalen en person har tilgang til er sammensatt. En persons status blir bestemt av et sett av egenskaper, og hvilke av disse egenskapene som er mest relevante er kontekstavhengig. Personer med høy inntekt, høy formell utdanning og stort sosialt nettverk, mestrer også de uformelle aspektene ved den legitime kulturen. Dette har sammenheng med at det ofte er disse personene som definerer kriteriene for hva som anses for viktig og riktig.

Utfordringene kommer tydeligere til syne når aktører representerer ulike kunnskapsregimer. Når man konfronteres med *de andres* gyldighetskriterier, former for makt eller legitimitet, definisjoner av begreper og handlingsmodeller kan dette oppleves som forvirrende og frustrerende. Den statusen og identiteten man er tilskrevet og selvtilskrevet i ens eget regime, tillegges annen verdi av aktører fra andre organisasjoner. En viktig dimensjon i forhold til språk og makt er hvilke type ferdigheter man har. Spillerne hadde sin fagkompetanse fra ulike kunnskapsregimer, var opplært innen ulike genre, og hadde dermed ikke et felles sett med begreper eller symboler som ga makt og status.

Offiserene og spillerne fra nødhjelp, bistand og utvikling fremsto primært som *doers*. Byråkrater og diplomater var først og fremst *talkers*. Når man er samlet rundt et forhandlingsbord er det viktigste verktøyet – eller våpenet – språket. Akademikere har i slike sammenhenger et fortrinn, fordi de generelt har bedre ferdigheter i dialog og verbal argumentasjon. Gjennom hele deres utdanning og arbeidsliv har de bygget kompetanse på det som gir legitimitet og status innen deres kunnskapsregime, nemlig språklige diskusjoner. Diplomaten tolket politisk bla - bla som en kilde til frihet, ikke frustrasjon. Offiseren tolket det som tåkeprat, men han var ikke i posisjon til å definere situasjonen. Makt utfordres kontinuerlig både verbalt og symbolsk når man opererer utenfor sitt eget hierarki, fordi kulturell og sosial kapital ikke alltid er konvertibel valuta.

#### 4.4 Begreper

Begreper er språklige verktøy. Man definerer dem slik at de skal bli språklig klare, konsise og underbygge god kommunikasjon. Når man ikke definerer begreper, kan ulike aktører ha ulik forståelse og tolkning av begrepene. Om man definerer begreper, men ikke er konsistent i bruken av dem, kan også dette skape uklarhet og forvirring. Begreper er utviklet nettopp for at de presist skal uttrykke fenomener i en konkret kontekst, *but they don't travel well*.

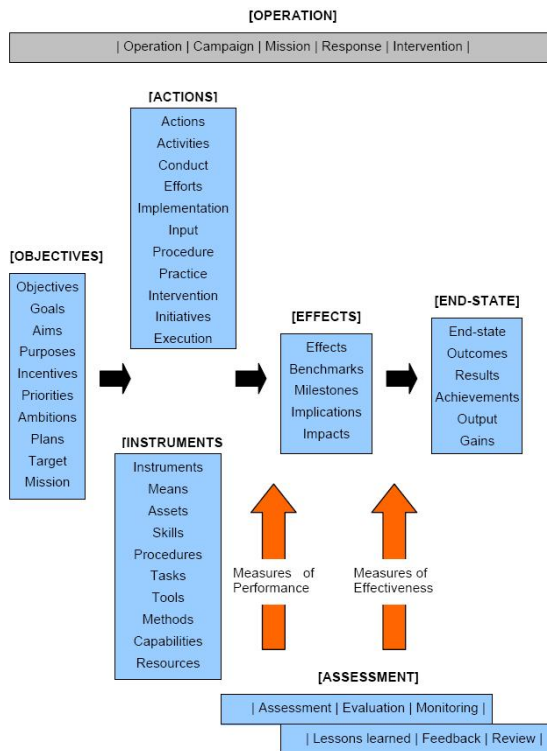


I den strategiske planguiden (SPG) var det definert en del viktige begreper som *strategic roadmap*, *strategic option* & *end state*. Disse definisjonene ble brukt som utgangspunkt for presentasjoner for andre grupper, men i lite grad brukt under diskusjonene internt i gruppen. Offiserene refererte til NATOs definisjoner av disse begrepene flere ganger under spillet. Noen av delegasjonene hadde gjort sine egne nasjonale definisjoner av begrepene. At spillerne hadde ulike definisjoner på helt sentrale begreper, ble ikke problematisert under diskusjonene. Etter første fase i spillet definerte ledergruppen hva som var koalisjonens strategiske visjon, mål og *end state*. Dette var en klargjøring av hva man strategisk ønsket å oppnå som koalisjon, ikke definering av begrepene. Begrepsbruken var ikke konsistent, og dermed skapte det uklarhet.

Andre begreper man under MNISP hadde problemer med, av litt andre årsaker, var *safe and secure environment* og *essential services*. Hva betyr det at området skal være trygt eller sikkert? Er det sikkert i en skandinavisk målestokk eller en vestafrikansk? Hvilke servicer kan man si er essensielle? Hva måler man, hvilken målestokk måler man etter, hvilken tidslinjal og hvem har definisjonsretten til dette? Her hadde flere av offiserene ferske erfaringer fra konfliktområder som Balkan og Midtøsten. Der hadde de jobbet etter politiske mandater som foreskrev fravær av kriminalitet, noe som må anses som en politisk visjon snarere enn praktisk gjennomførbart. Aktørene delte viktig operativ erfaring i gruppen, og de valgte i denne sammenheng sine ord med omhu. De hadde operativt erfart at begreper kan gis ulik mening på ulike nivå og kontekster. Strategiske dokumenter beskriver politiske ønskedrømmer, mens offiserene måtte operasjonalisere dette. Begrepene fikk derigjennom et annet innhold og tolkning i felten på det taktiske nivået, enn i overordnede direktiver.

#### **4.5 Komparativ begrepsbruk**

Innenfor rammen av MNE5 har det blitt gjort litteraturstudier på ulik terminologi i internasjonale operasjoner. ”The use of divergent language and terminology constitute potential communication obstacles [...] a standardization of operational terminologies is most likely not a realistic solution to this challenge. [...] A more useful step in this context, is to increase the various actors` knowledge about each others use of operational terminology” (Haugevik og de Carvalho 2007:10). Med dette som mål, og MNE5 *Comprehensive Approach* som konseptuelt bakteppe, har de laget en modell som skal vise noe av mangfoldet i feltet (figur 4.1).



Figur 4.1 Operational Terms used by Civilian and Military Actors (Haugevik & de Carvalho 2007)

Begreper er ikke objektive og nøytrale. De er kontekstualisert, subjektive, normative og meningsbærende for aktører og organisasjoner som anvender dem. Språkbruk forstått som diskurs er en sosial praksis. ”Via diskurser beskrives og konstrueres verden på bestemte måter og fra bestemte perspektiver. Med diskurser kan visse handlinger fremstå som meningsfulle og dermed naturlige. Diskurser gir med andre ord ikke bare forståelser av verden slik den er fra et spesifikt ståsted, diskurser gir mer eller mindre konkrete anvisninger for ulike former for praksis” (von der Lippe 2002:168). Bruk av begreper bør derfor alltid analyseres i sin sammenheng.

Økt kunnskap og forståelse for andre organisasjoner og aktørers begreper er definitivt nyttig. Både aktører og ledere trenger kunnskap og bevissthet om egen og andres bruk av begreper. Men ønske om å oppnå *Comprehensive Approach* eller stringent modellbygging kan føre til forenkling av kulturelt mangfold og nivåfeilslutninger.

Det komparative fundamentet for modellen (figur 4.1) er organisasjoner med svært ulike mål og midler. Organisasjonenes strategiske mål vitner om verdier, normer, metoder og reelle målsettinger som divergerer. Begrepet *end state* er ikke ekvivalent eller synonymt med begrepene *outcomes*, *results*, *achievements*, *output* og *gains* slik modellen viser. Det eneste reelle fellestrekket for begrepene er at dette er hva organisasjonene forventer som sluttresultat av en lang prosess. Om en organisasjon sier at deres mål er *achievement* [bragd, prestasjon, gjerning], *outcomes* [resultat, utgang] eller *gains* [fortjeneste, profitt, gevinst], er dette ikke nødvendigvis bare akademisk flisespikkeri og overfladisk uenighet.

NATO er en politisk styrt militær allianse med egne definisjoner på begreper som skal dekke deres virke. *End state* er i utgangspunktet et militært begrep, som man i en militær operativ kontekst kan fastslå. Landmaktens kjerneoppdrag er å finne, binde og ramme motstanderen. I henhold til Forsvarets fellesoperative doktriner er *end state*: ”Beskrivelse av den politiske og/eller den militære situasjonen som ønsket etablert når en operasjon er avsluttet” (FFOD 2007:174). Når krigen er vunnet, territoriet og fienden beseiret – da har man oppnådd det militære *end state*. Begrepet *end state* er ikke nødvendigvis et meningsbærende begrep for de som jobber med bistand og utvikling. Hva defineres som *essential services*? Når er skolene og sykehusene gode nok? Utvikling av disse sektorene er, som en av spillerne sa: ”a never ending story”.

På samme måte kan man se på hvilke metoder organisasjoner bruker for å få effekt og nå sine mål. General Smith sier det enkelt: ”Military force when employed has only two immediate effects: it kills people and destroys things” (Smith 2005:6). Røde Kors og Leger uten grenser har ganske andre mål, midler og mandater for det arbeidet de gjør. Store kontraktører som engasjeres i operasjonsområdet, innen logistikk, sikkerhet eller annet, har et kommersielt formål med sin virksomhet. Når så ulike organisasjoner bruker ulike begreper for ”end state” er dette ikke kun retoriske grep, eller litt forskjellige begreper som egentlig sier det samme. Det er uttrykk for mål og metoder som divergerer på et grunnleggende nivå.

Internasjonal krisehåndtering og intervensjon er komplekst, og dette mangfoldet bør man både ha kunnskap om og være seg bevisst. Det er viktig og nyttig å diskutere når man bruker ulike begreper, men mener det samme. Eller når man bruker samme begreper, men faktisk mener forskjellige ting. Men det er også en rekke situasjoner hvor man bruker forskjellige begreper, fordi man opererer innen ulike diskursive felt. Ulike mål og reell uenighet bør ikke reduseres til språklige misforståelser. Komparative analyser og modeller bør gjøre sammenlikninger på samme nivå, av samme fenomen. Man lager modeller fordi de skal si noe annet enn det man kan si i en tekst, eller si det på en enklere måte – ikke forenkle virkeligheten.

#### **4.6 Eksperiment vs. øvelse – begrepsbruk**

Begreper fra eget kunnskapsregime er meningsbærende for den enkelte og organisasjonen. Når man bruker begreper fra andre kunnskapsregimer, får ofte begrepene annet innhold, mening og status.

Innen militære strukturer har begrepet *øvelse* klare konnotasjoner. Man skal øve ferdigheter, som man senere eventuelt skal bruke under operasjoner og skarpe oppdrag. Øvelser har høy status, man har klare læringsmål for hva man skal og hvordan. Om man klassifiserer noe for eksperiment, blir det litt mer ufarlig, det krever mindre og fallhøyden blir dermed ikke så stor. I referat Sort Enke 18. juni 2008 heter det: ”Selv om Sort Enke blir kansellert som øvelse er det fremdeles en ambisjon at det gjennomføres flere eksperiment i en felles ramme”. Et eksperiment har lavere ambisjonsnivå, får færre ressurser og dermed lavere status enn en øvelse.

Innenfor en vitenskapelig kontekst er det motsatt. Et eksperiment i streng vitenskapelig forstand har klare rammer for metodisk etterrettelighet og eksperimentdesign. Man har hypoteser om

kausale sammenhenger mellom årsak og virkning som skal falsifiseres eller verifiseres, og faktorenes rekkefølge er ikke likegyldig. Et eksperiment kan defineres som: ”a scientific investigation in which an investigator manipulates and controls one or more independent variables and observes the independent variables for variation concomitant to the manipulation of the dependent variables. An experiment design, then, is one in which the investigator manipulates at least one independent variable” (Kerlinger & Lee 2000:466). I den grad man diskuterer *øvelse*, eller det *å øve seg* i academia, har dette lavere status enn eksperimenter.

I MNE5 var det ikke er rom for å ”figte settingen”. Det var ingen hypoteser som skulle falsifiseres, men konsepter som skulle utvikles og implementeres. Det var få, om noen, konstante variabler. Den manglende metodiske etterretteligheten førte til at man vanskelig kunne måle kausale sammenhenger i en vitenskapelig forstand<sup>18</sup>. MNE5 kan dermed ikke klassifiseres som et eksperiment innenfor et vitenskapelig paradigme, men vil være i tråd med hvordan mange definerer eksperiment innen en militær kontekst. Bruken av begrepet *eksperiment* viser at ulike kunnskapsregimer tilsynelatende definerer og vekter samme begrep på ulik måte.

#### 4.7 Fortolkning av tekster, bruk av modeller

Under eksperimentene kommuniserte man også gjennom tekster. Tekster skrives innen en *genre*. Språklige uttrykk er individuelle, men de dannes innenfor rammer som er relativt stabile og som man kan kalle språklige genre. Aspekter som tematisk innhold, stil og komposisjonsstruktur er knyttet opp til et hele av språklige uttrykk, innenfor rammen av en spesifikk sfære for kommunikasjon (Bakhtin 1986). Tekster skrives alltid i dialog med andre tekster og aktører. Den strategiske planguiden (SPG) var konseptet som skulle testes under eksperimentet. Målet med planguiden var:

*This guide intends to facilitate the development of a comprehensive approach when planning a multinational response to a given crises or conflict at the highest level.*

Den strategiske planguiden var iført en språkdrakt som for mange av aktørene fortonte seg som svært utilgjengelig. Selv for aktører med mange års erfaring med militære dokumenter, tekster som ikke skal anklages for å ha språklig klarhet som fokus, var det krevende å forstå *hva* man skulle og *hvorfor*. En planguide skrevet for tverrfaglige arbeidsgrupper fungerer først som *guide*, når den gir klarhet i hva man skal og hvorfor, i tillegg til hvordan. Skal et planverk kunne være en guide i utviklingen av felles forståelse hos aktørene, må den være språklig og strukturelt tilgjengelig for et tverrfaglig publikum. Ellers vil et slikt planverk i beste fall ikke brukes, i verste fall virke direkte kontraproduktivt. Under eksperimentet ble den brukt som sjekklister, men ut over det ble den lite brukt, diskutert eller henvist til i syndikatene.

Den var skrevet med militære planprosesser som mal, konseptuelt innenfor et hierarkisk kunnskapsregime. Som konsept ga den retningslinjer for *hvordan* man skal løse problemene, altså

---

<sup>18</sup> Om vitenskapelige eksperimenter designet etter definisjonen over vil kunne si noe nytt eller berikende om menneskelig kommunikasjon og samhandling, er en helt annen diskusjon.

en metodikk. I internasjonal krisehåndtering, med tverrfaglige team, er det nødvendig med spilleregler. Men definisjonsretten til modeller for samhandling gir makt. I teoretiske, abstrakte konsepter kan man si at man innfører ett sett med spilleregler, som alle skal følge.

I virkeligheten fungerer det sjelden slik. Aktører bruker de modellene som for dem er kjente, og som de vet har fungert i andre sammenhenger. Maskiner kan omprogrammes og synkroniseres, men det er forbeholdt maskiner – ikke mennesker. Mennesker som samhandler kommer ikke til forhandlingsbordet som *tabula rasa*, de er bærere av sine faglige tradisjoner og kunnskapsregimer. Selv ikke under et eksperiment som i MNE5, var spillerne villige til å kaste sine egne modeller og dermed selve verktøykassen for sin kompetanse, over bord. I en reell krisesituasjon vil de om mulig være enda mindre tilbøyelig til å adoptere nye modeller, jobbe kreativt, fleksibelt og innovativt. I situasjoner med høyt press og stress bruker aktører de kognitive modellene, metodene og begrepene man kjenner godt fra før, fordi dette gir trygghet.

#### **4.8 Samhandling**

Begreper som i én kontekst er presise, er i andre sammenhenger ikke like presise, viktige eller riktige. Slik er det også med modeller. Det er ikke alltid at en modell for samhandling fungerer like godt innenfor andre kunnskapsregimer eller i tverrfaglige team. Utdannelse gir kunnskap og kunnskap om kunnskap, hva som er viktig og hvordan man skal klassifisere den kunnskapen man er blitt til del. Men man lærer også hvordan man skal samhandle og dele sin kunnskap.

Mange offiserer har lært å jobbe sammen ved en tavle. Gruppen står samlet rundt tavlen og man kommer med innspill som deles skriftlig på tavlen. Enten skriver man direkte på tavlen, eller man skriver stikkord på gule lapper. Disse kan man enkelt flytte rundt på for endre rekkefølgen i poengene og dermed få oversikt i argumentasjonen. Innen academia er det mange realister som også jobber på tavlen når de kollokverer eller jobber sammen. For de fleste samfunnsvitere er dette relativt ukjent. Man kan gå igjennom lange studium uten å skrive et ord på en tavle eller gule lapper som ordnes i system på veggen. De fleste samfunnsvitere skriver sine notater på en skriveblokk eller pc.

Under eksperimentene var det utstrakt bruk av gule lapper og tavlebruk når man delte i mindre arbeidsgrupper. I Enköping fikk arbeidsgruppene tildelt hvert sitt lille avlukke, delt med skillevegger. Stolene var plassert i halvsirkel foran tavlen. De fikk tildelt sine oppgaver, og i de fleste gruppene var det offiserer som reiste seg og begynte å ta notater på tavlen. De øvrige aktørene kom med innspill, mens offiserene skrev ned punkter på tavlen eller på gule lapper. Dette mønstret gjentok seg: det var forskjellige offiserer som sto foran gruppen og skrev, men det var stort sett aktører med militær trening som var aktive på tavlen.

Dette ble kommentert flere ganger i analyseteamet: ”Det er jo helt tydelig hvem som tar ansvar her”, ”Hadde det ikke vært for oberstløytnant XX ville gruppe YY ikke fått noe gjort, det er jo alltid han som tar initiativ og handler”. Det var riktig at mange av offiserene var både initiativrike og handlekraftige. Men det var ikke entydig hvem som hadde ansvar for hva internt i arbeidsgruppene, hva som konstituerte ansvar og om dette egentlig handlet om å ta ansvar.

Gruppen var ansvarlig for det de samlet kom frem til, og i denne konteksten handlet dette også om å opptre innenfor en kjent setting. Flere av aktørene uttalte at de var uvant, og dermed også ubekvemme, med å stå og skrive på tavlen. De første gangene gruppen skulle i gang med sitt arbeid, var de litt overrasket over at de var forventet å bruke tavlen. De vente seg fort til det, det er da heller ingen krevende intellektuell eksersis å flytte notater fra skriveblokken til tavlen. Men de var ikke vant med denne måten å samhandle på, og vanens makt er stor.

En av gruppene hadde en uformell leder som var en eldre herre med stor autoritet. Han var ekspedisjonssjef i sin nasjons UD og professor i samfunnsfag ved et universitet. Han skrev konsekvent notater på blokken, satt med ryggen til tavlen, samlet gruppen i en ring, og presenterte gruppens resultater muntlig. Første dagen kommenterte fasilitatoren dette:

- *Hvorfor har dere ikke skrevet på tavlen?*
- *Fordi vi syntes det var bedre å skrive det her [peker på skriveblokken].*
- *Ja men, det er viktig for oss at det er skrevet ned!*
- *Det er skrevet ned, her på blokken.*
- *Ja men, det er veldig viktig at skripten får skrevet dette ned slik at det blir dokumentert.*
- *Selvfølgelig er det det. For skripten er det nok tross alt mye enklere å sitte ved pc-en sin og skrive det inn fra min notatblokk, enn å vandre rundt og lese på tavlene.*

På dette tidspunktet snakket den eldre herren med mild, men irettesettende stemme. Som om han prøvde å forklare et lite barn et ganske enkelt forhold mellom årsak og virkning. Det ble ikke sagt mer om at denne gruppen ikke brukte tavlen som arbeidsverktøy. Eksemplet med gule lapper og tavlebruk er en liten ting, som ikke førte til noen direkte samarbeidsproblemer, frustrasjon, irritasjon eller konflikter mellom aktørene. Det er en enkel, praktisk ordning av arbeidet, for å få arbeidet gjort. Poenget her er at *noen* hadde definisjonsretten på hva man skal og hvordan – og dette er helt grunnleggende. Når den måten man tenker, samhandler og kommuniserer faglig på blir undergravd, og man skal forholde seg til helt nye spilleregler på alle områder fører det til at aktører ikke fungerer optimalt. Skal aktører kunne bidra som fagpersoner inn i tverrfaglige gruppeprosesser, må de få bruke sin egen faglige verktøykasse – eller i alle fall deler av den.

Den amerikanske obersten McDonald hold en forelesning ved Krigsskolen (august 2008) i *Comprehensive Approach* og *Counter Insurgency* (COIN). Han hadde vært operativ sjef for COIN i Irak, og fortalte fra sine egne erfaringer med planprosesser:

*For å kunne gjennomføre så komplekse operasjoner, var vi helt avhengig av tverrfaglige team. Vi måtte ha svært kompetente personer, om teamet vårt måtte ha komplementær kompetanse. Å jobbe tverrfaglig er spennende og utfordrende. Når dyktige akademikere gjør sine analyser, kan vi ikke forvente at vi skal få det presentert som en 5 punkts ordre. For å si det veldig enkelt: den kompleksiteten som er i operasjonsområdet i Baghdad lar seg vanskelig fremstille punktvis i PowerPoint presentasjon. Som offiserer må vi også ha evnen til å lese en tekst på 20 sider, uten at vi gjør så stor nummer ut av det. Alle i teamet må gi og ta, også vi offiserer.*

## 5 Å bygge team

De siste tiårene har personlighetsanalyser og personlighetstester økt i frekvens og popularitet, og blitt meget utbredt innen arbeidslivet. Til tross for at mange testes på en rekke personlige egenskaper er det likevel stort sett to kriterier når man skal velge ut personell: faglig kompetanse og tilgjengelighet. Fra forskningen vet man at når man skal løse komplekse oppgaver, er det en fordel med mangfoldige team. Både hva gjelder faglig og sosial kompetanse. Det er svært sjeldent personer velges ut fordi de i tillegg har sosial kompetanse som at de er gode teambyggere eller nettverksbyggere.

Når man lager nye konsepter og metoder for internasjonal krisehåndtering, kan det synes som helt avgjørende at man samtidig ser på ”rolleregisteret” til de aktørene som skal delta. Faglig dyktighet og velvillighet er et utmerket utgangspunkt, men det viser seg i praksis at det ikke er tilstrekkelig for å bygge gode, konstruktive og effektive team. Man trenger også noen som er teambygger, som får det mellommenneskelige nettverket til å fungere godt og som kan støtte aktørene når det oppstår konflikter. Noen er gode nettverksbyggere, de fleste kan lære det.

I mange team har man faglige ledere, det akademiske prinsippet om *best blant likemenn*. Best faglig kompetent er ikke ensbetydende med mest sosialt kompetent. I tverrfaglige team er heller ikke sjefen best til alt, men er avhengig av å trekke på den komplementære kompetansen som er i gruppen. I ad hoc team, som ofte jobber under stort tidspress, er det helt avgjørende at man får gruppen til å fungere som et team så raskt som mulig, og den jobben gjør seg ikke selv. Med økt fokus på de mellommenneskelige faktorene, vil de interne prosessene i teamene fungere bedre og synergiene av mangfoldet større.

### 5.1 Ad hoc team

Arbeidssituasjoner i dag er preget av endringer og midlertidighet. Om man driver krisehåndtering eller ulike prosjektarbeid, settes team sammen på kryss og tvers. Noen er samlokalisert, andre distribuert, og teamene består av mennesker med ulik fagbakgrunn og personlighet, som noen ganger knapt nok har samme mål og middel. Om menneskene ikke fungerer, blir aldri resultatet like bra som om de fungerer godt sammen. Samhandling og kommunikasjon er som alt annet, man blir flinkere jo mer man trener på det.

Et *ad hoc team* er et nytt team, som settes sammen for å gjøre en helt spesifikk oppgave. Oppgaven som skal løses er begrenset i tid. Ad hoc team er ofte sammensatt av personer med komplementær faglig kompetanse, og de kjenner ikke alle de andre teammedlemmene fra tidligere. Ad hoc team hvor personene ikke har profesjonell kjennskap til hverandre eller hverandres profesjoner, er utfordrende for teamarbeidet (Mills et al. 1999).

Innenfor et system, for eksempel en militær stab, har aktørene kjennskap til sin egen og andres rolle og funksjon. De har tillit og respekterer de øvrige teammedlemmene, de vet at også de andres bidrag er helt avgjørende for å få ting til å fungere. På et fotballag har man en tilsvarende arbeidsfordeling, alle vet hva de skal og de har forskjellige funksjoner de skal fylle. Tillit og

respekt vokser frem over tid, gjennom langsiktig samarbeid og kjennskap til hverandres kompetanse.

Når man setter sammen internasjonale ad hoc team som er tverrfaglige, er situasjonen en annen. Her er ikke nødvendigvis rollene klar på forhånd, og man skal jobbe med mennesker man ikke kjenner eller kjenner bakgrunnen til. Hvordan skal man få det beste ut av folk, når man ikke vet hva de kan? Og når de kommer opp med det de kan, men man ikke forstår det, kan dette være en utfordring for både ledere og aktører. Et grunnleggende spørsmål for ledere i denne type team er: *Hva gjør man med svarene på de spørsmålene man ikke har stilt?*

Innen internasjonal krisehåndtering er ad hoc team regelen, snarere enn unntaket. Det er ingen samtrente staber som kan ivareta oppgavene. Team settes sammen på bakgrunn av de utfordringene man står ovenfor. Tverrfaglighet er ofte helt avgjørende for å kunne løse oppgavene, og når dette fungerer gir det synergi. Målet er at summen blir større enn de enkelte faktorene. Synergi oppnår man når aktørene jobber tverrfaglig, ikke flerfaglig. Forskjellen her er at i flerfaglighet jobber man ved siden av hverandre, alle gjør hver sin del av oppgaven. Man skriver hver sin del av teksten, eller lager hver sin komponent til det objektet som skal produseres. I flerfaglige grupper er man ikke gjensidig avhengig av hverandres innsikt eller kunnskap, for å komme videre sammen. Dette gjøres, og i mange situasjoner fungerer dette utmerket. Men synergiene oppnår man først når faggruppene jobber tverrfaglig, det vil si at de er gjensidig avhengig av hverandres faglige kompetanse for å løse oppgavene.

## 5.2 The team commandments

*The team commandments* (Mills et al 1999:11) sier noe om hvilke forhold som er viktige når man skal lede ad hoc grupper og få menneskene til å fungere godt sammen. Disse er utviklet for militære team, men overføringsverdien er likevel stor til andre team:

- **Knowledge:** planning and goal setting, situational awareness, self-review
- **Behaviours:** communication, monitoring, feedback, support
- **Attitudes:** climate, identity, motivation

Under eksperimentene ble aktørene i all hovedsak målt på produktene som ble levert, ikke på intern kommunikasjon eller samhandling i gruppene. Fokuset fra både ledelsen i gruppene og *Control* var at dokumentproduksjonen på de gitte punktene var ferdige til presentasjon, på de oppgitte tidspunktene. Sagt med andre ord: Det var aktørenes kunnskap (knowledge) som var sentralt, de øvrige syv punktene som fokuserer på samhandling og innstilling ble ignorert.

Det er ikke er mulig å teste menneskelig genererte produkter, uten samtidig ta høyde for at de er nettopp mennesker, ikke datamaskiner. Både faglig kunnskap, sosial atferd og innstilling (knowledge, behaviours and attitudes) er viktig når man jobber i team. Faglig kompetanse er helt avgjørende for å kunne drive internasjonal krisehåndtering – men det er også de andre faktorene. Å få team til å fungere er helt avgjørende for å få jobben gjort. Derfor bør teambygging, som en del av de mellommenneskelige prosessene, være en integrert del av operative planprosesser og



eksperimentdesign. Rollen eller funksjonen bør i hvert fall problematiseres og bevisstgjøres, ellers vil unødige mye tid og energi må med til intern konflikthåndtering.

### 5.3 Teamtilhørighet

Om man har tilhørighet til en gruppe, er man ofte villig til å yte litt ekstra. Derfor er det viktig å skape teamtilhørighet så raskt som mulig. Er man trygg på de andre deltakerne og har tillit til dem, vil diskusjoner og samhandling flyte enklere, være mer konstruktiv og kreativ. Å skape samhold, tilhørighet og felles forståelse av oppgavene som skal løses, er et lederansvar. Det er ikke nødvendigvis lederens jobb, men lederen har ansvar for at noen ivaretar denne funksjonen. Men alle aktørene må gjøre en innsats for å få teamet til å fungere.

I Paris ble gruppene samlet i sitt arbeidsrom første dagen før lunsj. De brukte tiden til å gjøre seg kjent med de tekniske fasilitetene, men de hadde ikke noen innledende presentasjon før de gikk til lunsj. Etter lunsj hadde de en presentasjonsrunde rundt bordet av spillere og observatører. Alle presenterte seg i kraft av de posisjonene de hadde til daglig, ikke hvilken øvrig kompetanse de hadde som kunne være nyttig i forhold til eksperimentet. Hadde de brukt tiden før lunsj til presentasjoner, ville de kanskje gått samlet til lunsj og startet prosessen med å bli bedre kjent.

Syndikatet var plassert i et stort rom på ca 5 ganger 5 meter, og bordene var plassert i hesteskoformasjon langs veggene. Dette gjorde at det ble rent fysisk veldig langt mellom spillerne, som skulle bruke tiden til å samhandle og forhandle. Gruppen tok ikke rommet *i besittelse*, ved å organisere det slik at det oppfylte de behov slike prosesser krever. Hadde man hatt en fordeling av roller, ansvar og plikter, ville det vært klarere for alle hvem som hadde ansvar for disse prosessene. Når så ikke var tilfelle, forble de mellommenneskelige prosessene utenfor fokus.

På slutten av den andre dagen, da *Senior Leaders Group* leste opp sine beslutninger, startet de med å si at de var "most taken by the product of Syndicate XX". Dette skapte stor jubel, og resten av dagen var preget av god stemning og tydelig forbedret samhold i gruppen. Tilhørighet får man både gjennom selvtilskrivelse og tilskrivelse. De hadde fått en ytre bekreftelse på at de var et team, de ble tilskrevet en tilhørighet, og tilhørigheten ble gitt i sammenheng med rosende omtale av det arbeidet de hadde gjort sammen. De ble betraktet som et team som "got the job done, and did it well" (Mills et al 1999:11).

Disse arbeidsgruppene var klassisk *ad hoc* grupper, med alle de utfordringene dette har. Gruppen trengte tid til å bli kjent, før de fikk en felles situasjonsforståelse og følelse av teamtilhørighet. I militære team eller ad hoc grupper får medlemmene tildelt roller eller funksjoner, ut fra kompetanse eller ferdigheter (Mills et al 1999). Dette var ikke tilfelle under eksperimentet i Paris. Syndikatene hadde en flat struktur. Aktørene hadde faglig komplementær kompetanse, men de var ikke tildelt roller, de gikk inn i prosessen med lik status og det var ikke utpekt en leder. Alle spillerne var sendt til eksperimentet i kraft av å være dyktige fagfolk innen sine felt. De var en relativt homogen gruppe; de var alle menn, de var omtrent 45 år, de var alle ledere. Men de kom fra ulike sektorer og nasjoner, og hadde tilsynelatende relativt lav kunnskap, tillitt og respekt for

de andre. Da man ikke spilte ut den nasjonale agendaen, ble aktørenes profesjonelle identitet gjort relevant i syndikatet. Den første dagen gikk dermed med til tause men tydelige profesjonskamper. Et team med så mange sterke personligheter, hvor majoriteten til daglig jobbet som sjefer i hierarkiske linjeorganisasjoner, fungerte dårlig uten klar struktur og ledelse. Det var først etter noen dager at aktørene begynte å lytte *til hverandre*, ikke bare sine egne argumenter.

Fasilitatorens rolle var å støtte gruppen i prosessene, både de faglige og de mellommenneskelige prosessene. Dette fordrer at fasilitatoren kjenner de faglige prosessene svært godt, og kan lede gruppen i riktig retning. I tillegg må han evne og skape et *team*, som kan arbeide godt sammen. Fasilitatorne i syndikatene under Paris-eksperimentet hadde ikke gode nok ferdigheter og kompetanse innen disse feltene, og dermed tok det unødige lang tid før teamet var i stand til å jobbe og produsere sammen. At det ikke ble utpekt en leder i disse ad hoc gruppene, gjorde samhandling og kommunikasjon til en stor utfordring. Gruppedynamikken her ble svært interessant. Den franske fasilitatoren så åpenbart ikke på seg selv som leder av gruppen, men gikk inn med en rolle som teknisk tilrettelegger. Dermed var det ingen som bygget teamet og fasiliterte de interne prosessene i gruppen. De andre i gruppen anså han som leder, inntil det ble åpenbart at han ikke ønsket eller kunne lede gruppen. I en gruppe med så mange menn som til daglig har mye makt, startet maktkampene ganske raskt. De fikk uttrykk som faglige maktkamper, ikke personlige. I en så homogen gruppe hvor aktørene har lik, og høy, status, fungerte det dårlig uten klar struktur og intern rollefordeling.

Erfaringene fra eksperimentet i Paris viste entydig, fra både aktørene og observatørene, at manglende lederskap i gruppene og fravær av fasilitering av prosessene var kontraproduktivt. Eksperimentet i Paris var fransk ledet. Det var deltakere fra eksperimentledelsen til CIP som var med som observatører under MNISP, som ønsket å trekke lærdom fra Paris-eksperimentet. De gjorde noen endringer på eksperimentdesignet, slik at det i Enköping ble utpekt ledere, *deputies* og fasilitatorer i alle gruppene. Fasilitatorene var spesielt utvalgt fordi de hadde faglig kompetanse til det å drive prosesser innen ad-hoc grupper. Gruppene under Enköping fungerte dermed langt bedre, og fremfor alt mye raskere, som et team.

En tredje faktor, i tillegg til ledelse og fasilitering, som ble tydelig i Paris var at gruppene trengte en skript som fungerer ut over det å være sekretær. Dette var også endret til neste eksperiment. Også skriptene var her valgt ut fra helhetlig kompetanse. Under andre uken i Enköping var skripten i AP&C1 en oberstløytnant fra amerikansk stabsskole, som til daglig underviste i militære planprosesser. For det første er det alltid nyttig å være skript på sitt eget morsmål. For det andre er det viktig å ha en helhetlig forståelse for de faglige prosessene. Man skal både evne og gripe essensen i det folk forsøker å formidle på litt kronglete engelsk, og holde et metaperspektiv og kontekstualisere det de sier inn i den planprosessen man jobber med. Med sin bakgrunn som instruktør i militære planprosesser og to sivile bachelor-grader hadde han et godt utgangspunkt. Han jobbet på storskjerm under alle plenumssesjonene, var svært lydhør for begrepsmessige nyanser, slik at aktørene kunne se om det de *sa*, var det de hadde *ment* – og dermed det som ble *skrevet* ned. Han hadde både den faglige kompetansen innen planprosesser, og vel så viktig var det at han samtidig hadde den sosiale kompetansen det er å lytte til det folk

sier uten å tillegge dem meninger og tolkninger. Når produktet teamet skal levere er tekst, er det viktig at alle aktørene opplever at de er en del av prosessen. Ved at skripten jobbet på storskjerm, manifesterte argumentene seg, bokstavelig talt, i klartekst som var åpent for alle å enes eller være uenig i.

#### 5.4 Ledelse av ad hoc team

Når det gjaldt ledelse hadde eksperimentet i Enköping, som var amerikansk ledet, en langt strammere struktur enn eksperimentet i Paris som var fransk ledet. Første uken i Enköping hadde *Interagency Implementation Forum (IIF)* en svært klar og stram struktur: Koalisjonens leder (*Coalition Special Representative*), hans *deputy* og fasilitatoren ledet gruppen. Disse tre mennene kjente for det første konseptet og prosessene svært godt, de har selv vært med å skrive konseptet og rigge eksperimentet. I tillegg hadde de kjent hverandre i flere år. De var under hele uken på høyde med situasjonen, og kunne vekselvis trekke og dra gruppen gjennom de prosessene de skulle og få produsert de dokumentene de mente var nødvendige i henhold til konseptet. Disse tre var alle plassert ved ene kort-enden av bordene som var plassert i et rektangel. Ut fra sin posisjon kunne alle se de, og hverandre. De ledet gruppen både symbolsk og rituelt, det vil si gjennom sin plassering i rommet og gjennom deres briefer (enveis monologer) og strenge styring av diskusjoner. Stødig ledelse trygger aktørene, og får grupper til å fungere optimalt.

Andre uken var oppsatt med to *Activity Planning and Coordination (AP&C)* grupper, et militært hovedkvarter som primært skulle støtte AP&C2 som hadde fokus på Security, og i tillegg var det en rekke mindre arbeidsgrupper som i sin tur skulle støtte hovedgruppene (se Appendiks B). AP&C gruppene var svært ulike, på flere måter. De hadde forskjellige arbeidsområder og fokus, og var faglig sammensatt forskjellig. Det som ble også tydelig at den svært forskjellige ledelsen av gruppene og hvordan de metodisk jobbet med oppgavene, påvirket dynamikken i gruppene hva gjaldt dialog, makt og inkludering.

AP&C2<sup>19</sup> hadde fokus på Security og var militært ledet, av høyeste rangerte offiserer – en oberst. Både hans *deputy*, skript og politiske rådgiver var oberstløytnanter. Gruppen besto primært av offiserer, noen politifolk og en kvinnelig sivilist som representerte FN. Kommunikasjonen i gruppen var primært enveis, ikke dialoger. Obersten brukte de første dagene på å fortelle gruppen, ved hjelp av PowerPoint, hvordan han tolket oppdraget, for deretter gi gruppen fart og retning. Dette var ”hans” gruppe. Han omtalte selv gruppen som ”sin” gruppe, og alle andre omtalte den som ”oberstens gruppe”. Når AP&C2 deltok på eksterne møter, presenterte obersten først seg selv, og så sine menn. De presentere ikke seg selv, og forholdt seg tause under møter til de ble tildelt ordet fra obersten. Under siste dags plenumsoppsummering var det to av spillerne fra AP&C1 som presentere hva *gruppen* hadde kommet frem til, mens obersten presenterte fra AP&C2 hva *han* hadde kommet frem til. Gruppen hadde en klar hierarkisk struktur, de jobbet metodisk i henhold til militær, sekvensiell planlegging og var effektiv i forhold til

---

<sup>19</sup> Jeg deltok som observatør i AP&C1 under den andre uken. Beskrivelsene om AP&C2 sitt indre anliggende, tufter på skriftlige kilder fra observatørteamets database, diskusjoner i observatørteamet og intervjuer med aktører fra AP&C2. Jeg observerte selv gruppedynamikken kun i ulike plenumsmøter.

dokumentleveranser. I forhold til dialog, inkludering og makt, fungere gruppen på en annen måte enn AP&C1.

AP&C1 skulle ha fokus på ”resten”: nødhjelp, bistand, politisk og økonomisk utvikling, men også Disarmament, Demobilization & Reintegration (DDR), Security Sector Reform (SSR) og Civil Military Coordination (CIMIC). Gruppen hadde et langt bredere arbeidsfelt, mer komplekse oppgaver som involverte aktører fra flere ulike sektorer, og de hadde også en større mangfold blant aktørene i gruppen. Gruppen hadde mannlig leder fra et nordisk UD, kvinnelig deputy et nordisk UD, og fasilitator fra et europeisk departement.

## 5.5 Et nytt konsept blir til – *speed dating*

AP&C1 hadde en svært annerledes oppstart enn AP&C2, som tilsynelatende understøttet at gruppen fikk en helt annen gruppedynamikk, maktstruktur og kommunikasjonsform enn AP&C2. Første dagen gjennomførte de en såkalt *speed dating*. De dannet smågrupper på tre personer, hvor en av tre medlemmer hadde vært med i IIF uken tidligere. Den ”gamle”<sup>20</sup> var sammen med to ”nykommere”, og sammen skulle de gå igjennom en av *Decisive Conditions* (DC) fra første uke. Når de hadde diskutert dette, gikk gamlingene videre til en ny gruppe nykommere for å diskutere neste DC på listen. Slik jobbet gruppen seg gjennom alle DC som IIF hadde vedtatt.

Denne *speed dating* modellen hadde flere formål: Gruppen diskuterte seg gjennom mandatet og hele listen med DC. De som hadde vært medlemmer av IIF måtte forklare og forsvare hva de hadde gjort, hvordan og hvorfor. Nykommerne fikk stille alle de spørsmålene de måtte ha, og de ble besvart i smågruppene. På denne måten fikk alle et reelt eierforhold til DC, og fikk samtidig den historiske konteksten for hvordan man hadde kommet frem til nettopp denne rangeringen. Alle måtte delta i dialogene, i en gruppe på tre blir det umulig at noen ikke deltar. Aktørene ble dessuten godt kjent med de andre i gruppen, nettopp fordi diskusjonene ble veldig tette. En sideordnet, men ikke ubetydelig effekt var at de aktørene som snakker mye, høyt og gjerne setter dagsorden om de har noe å si eller ikke, ikke ble så tydelige første dagen. Kort sagt, denne modellen beredte grunnen for at ukens arbeid ble speedet opp, fordi alle medlemmene gjorde sitt ytterste for at datene skulle bli konstruktive. Denne speed datingen gjorde at aktørene fikk en teamtilhørighet allerede første dagen, fordi de måtte ta eierskap i prosessene.

*Speed dating*en ble organisert av fasilitatoren. Ideen og modellen hadde vokst frem i eksperimentets indre beslutningskrets i baren under helgen, mens de finpusset planene for den andre uken. Verken lederen eller deputy i AP&C2 var inkludert i denne dialogen, og de ble heller ikke informert om hva dette gikk ut på, eller hvorfor, før det ble iverksatt under første plenumssesjon i gruppen. Gruppens leder og deputy var to av IIFs medlemmer og deltok under speed datingen på linje med alle andre. Dette gjorde noe med lederskapet i gruppen. I en ad hoc gruppe anses det som viktig at lederen i den første fasen er med på å lede teamet, at man inntar de rollene man er ment å besitte. Her var det ikke lederen som ledet gruppen, han var en del av den.

---

<sup>20</sup> Under dagen ble deltakerne klassifisert som ”*newcomers*” og ”*oldis*” – med et glimt i øyet. Nykommerne var ikke nykommere i eksperimentet, men de hadde ikke vært spillere i IIF første uken.

Det var fasilitatoren som ledet gruppen, og hans rolle som gruppens uformelle leder ble ytterligere forsterket under uken.

Denne kick starten av teamarbeidet viste seg å fungere utmerket for å skape teamtilhørighet blant deltakerne i teamet. Men måten dette ble gjennomført på gjorde noe med maktstrukturen i gruppen. Dette ble slik på grunn av summen av en rekke faktorer. Både den finske mannlige lederen og den finske kvinnelige deputyen uttrykte i flere intervjuer at de ikke var opptatt av makt, eller det å fokusere på sine egne roller som ledere. De var svært dyktige administratorer, og primært opptatt av å bruke gruppens brede kompetanse gjennom dialoger. Deputyen hadde ikke plass ved bordenden, men fasilitatoren hadde sin plass der (det var satt ut bordkort på forhånd av spillstaben). Det var fasilitatoren som ledet diskusjonene og klarsignal om når det skulle være pauser, ikke lederen. Vel så viktig var det at fasilitatoren var en del av eksperimentets indre krets av beslutningstakere, mens gruppenes formelle ledere ikke var inkludert i denne kretsen. De bodde på et annet hotell, fikk ikke med seg den uformelle nettverksbyggingen i lunsjer og i baren om kvelden, og de ble dermed ikke inkludert i en hel del sentrale dialoger og beslutninger.

Speed dating som metode ble trolig vellykket fordi fasilitatoren hadde en klar tanke om hva de skulle oppnå, hvordan og hvorfor. Han hadde både den faglige og sosiale kompetanse til å få det gjennomført. En vel så viktig faktor er gruppens sammensetning. AP&C1 var en svært mangfoldig gruppe, med bred kompetanse og svært ulike typer personligheter. Det betyr ikke at samme metodikk ville hatt samme tilslutning og effekt i de andre gruppene. I AP&C1 var det viktig at gruppens aktører ble kjent med hverandre, både som personer og hvilken kompetanse de hadde. De jobbet med så komplekse problemstillinger at de var avhengig av dialoger og å trekke på hverandres kompetanse. AP&C2 hadde spissere og mer entydige problemstillinger, var ikke like avhengig av diskusjoner pro et contra, men i større grad systematisk, sekvensielt stabsarbeid.

AP&C1 fikk gjennom *speed dating*en raskt en gruppeidentitet og sterk tilhørighet til gruppen. Samholdet ble ytterligere forsterket av at de gjerne underholdt hverandre i lunsjer og pauser med lystige historier fra AP&C2, for å understreke hvor bra det var i deres egen gruppe og hvor galt det meste gikk i den andre gruppen. Det var sjeldent de brukte mediegruppen eller gruppen med NGOer for å speile seg selv, det var AP&C2 som var *de andre*. Igjen ser vi et eksempel på at de gruppene som er nærmest og mest like, raskere kan komme i et konkurranseforhold.

De to gruppene var sammensatt ulikt, men de var oppsatt med personell og kompetanse i henhold til de oppgavene de skulle utføre. Tilsynelatende fungerte gruppene svært ulikt, og det var til alles tilfredshet. Eksperimentelle introduksjonsrunder, flate maktstrukturer og livlige dialoger passer ikke for alle grupper eller for alle oppgaver. På samme måte som stringente hierarkier og manglende inkludering av viktig kompetanse kan være ødeleggende om man skal løse oppgaver som fordrer kreativitet og mangfold.

## 5.6 Når vi og de andre skal jobbe i samme team

Spørreundersøkelsene som ble foretatt under MNISP viste klart at aktørene opplevde krysskulturelt samarbeid var nyttig. 85,1 % av spillerne mente at deltakelse på eksperimentet hadde økt deres tro på at delt situasjonsforståelse er viktig i planlegging av internasjonal krisehåndtering<sup>21</sup>. 7,4 % var nøytral og kun to spillere var uenige. Om de var uenige i at dette er viktig, eller om de hadde en høy bevissthet om utfordringer ved krysskulturelt samarbeid fra tidligere, er i henhold til formuleringen på spørreskjemaet uklart. Et noe lavere antall mente at eksperimentet hadde gitt dem økt forståelse for de andre relevante aktørenes perspektiver<sup>22</sup>.

Spørreundersøkelsen viser at 70 % av spillerne etter en uke mente at de har økt sin forståelse og bevissthet rundt *de andres* perspektiv kan tolkes på flere måter. I operativ sammenheng er det sentralt at spillerne opplevde at eksperimenter er viktige og nyttige. Det er i og for seg ingen overraskelse at samtrening og kunnskap gir større forståelse, det er jo strengt tatt selve formålet med eksperimenter og øvelser. Det som her er interessant er *at* det er ulike kategorier, i dette tilfellet faggrupper, som alle tar for gitt, men som ikke ble problematisert i noen sammenhenger.

For å få tverrfaglige team til å fungere er man avhengig av aktørene har kunnskap, tillit og respekt for de andres kompetanse. General Smith sier dette om den institusjonelle tenkningen rundt sivilmilitært samarbeid:

*In industrial war the idea is to clear the civilian from the battlefield and to manage the rear area of ones force so that the civilians do not get in the way. In NATO they are called CIMIC staff. [...] Dealing with the civilian population is a secondary and supporting task, and as a general rule selection for this branch would not be considered enhancing (Smith 2005:387).*

Generalens argument kan gi en pekepinn på hvorfor dialog mellom militære styrker og sivile etater har en del kommunikasjonsutfordringer. Hvis operative sjefer har som utgangspunkt at de helst vil slippe at sivilister går i veien for dem, slik at de ikke får løst oppdraget, kan man ha en utfordring når det gjelder å skape en plattform for gjensidig tillit, respekt og ydmykhet. Sivilmilitær samarbeid er ikke en prioritert oppgave i den militære ledelsen, i følge Rupert Smith. Hans viktigste argument er at æraen for industriell krigføring er over. Dagens væpnede konflikter er ”War amongst people”, som er langt mer komplekse oppgaver som nettopp fordrer samarbeid mellom ulike etater og organisasjoner. For å kunne samhandle på tvers av institusjoner, er det derfor viktig at kulturell bevissthet og kompetanse om hvordan man bygger ad hoc team, ikke teknisk og organisatorisk – men relasjonelt, er en integrert del av den konseptuelle tenkingen og treningen.

---

<sup>21</sup> CICDE Survey Results and Analysis, Question 27: Participation in this event has increased my belief in the importance of adopting comprehensive approach to interventions.

<sup>22</sup> CICDE Survey Results and Analysis, Question 28: Participation in this event has increased my awareness and understanding of the perspectives of other relevant actors. 70,3 % var enige, 22, 2 % var nøytrale og igjen var to spillere ikke enige.

## 6 Felles forståelse, tverrfaglige team

Å lede og jobbe i tverrfaglige team, hvor målet er å opprettholde mangfoldet, er et felt vi vet for lite om. Det vi vet er at mange opplever det i beste fall som en utfordring, i mange tilfeller som svært problematisk. I dette kapitlet skal vi diskutere noen av de utfordringene man har i komplekse situasjoner, når man søker å bruke gamle modeller på nye utfordringer og med et mangfold av aktører. Aktører som ikke nødvendigvis har verken samme mål, middel eller metoder.

### 6.1 Comprehensive Approach

*Comprehensive Approach* er *the new buzz word*. Hva betyr det at tilnærmingen er utstrakt, omfattende eller storstilt? Er det *egentlig* det gamle begrepet om felles situasjonsforståelse og ideen om *jointness*<sup>23</sup> dette er tuftet på, men som nå fremstår i ny språkdrakt og nye aktører, eller er det noe nytt og annerledes? Hva er det, hvordan skal det operasjonaliseres og hvilke implikasjoner får det når noen aktører ikke kan eller ønsker å innlemmes i en slik helhetlig tilnærmelse?

*Comprehensive Approach* er initialt er NATO begrep. NATOs generalsekretær sier det slik i en tale i 27.april 2007:

*If we are serious about achieving this necessary degree of cooperation and coordination across the international community – a true comprehensive approach - then as a first step it is vital for NATO, the UN, and the EU to develop more structured relations between their organizations. I acknowledge that developing such a culture of cooperation is not going to be easy. We are all attached to our own ways. We must therefore arrive at an honest appraisal of the particular strengths and limitations of each of our organizations, and how we can best complement each other's efforts. And to do this is going to require a combination of pragmatism, vision, and political will. But if we can do this, and I believe we can, then it will bring considerable benefits. A comprehensive approach will allow us all to be more proactive and less reactive in future contingencies.*

Eksperimentserien i MNE 5 har hatt fokus på *Comprehensive Approach*, med utgangspunkt i militære konsepter, planprosesser og normer for effektivitet. Dette er i tråd med det forsvarssjef Sverre Diesen skiver i sin artikkel om strategi i Afghanistan. Her sier han:

*Dersom vesten skal lykkes i Afghanistan [...] betyr det at de vestlige lands regjeringer må samles om en helhetlig plan som orkestrerer både de militære og de sivile. Dette vil kreve at militære operasjoner og sivil hjelpeinnsats koordineres innenfor rammen av de samme, effektbaserte operasjoner (Diesen 2008:7).*

---

<sup>23</sup> *Joint operation* har samme begrepsmessige utfordringer som samhandling og samarbeid. Noen hevder det er *joint* når Hæren støtter Luftforsvaret, og som dermed kan avslutte operasjonen. Joint blir da en parallellforskjøvet og sekvensiell operasjon, hvor de ulike forsvarsgrenene handler etter egne konsepter, uten egentlig å samarbeide. Andre hevder at det er *joint* først når grenene er gjensidig avhengig av å samarbeide for å oppnå målet.

Her forutsetter Diesen at alle vestlige politiske myndigheter har samme målsetting for Afghanistan. Videre sier Diesen om *Comprehensive Approach*:

*Vanskeligheten består derfor ikke i å utvikle et konsept som kan fungere, men at det trengs enighet om hvordan det skal omsettes i praksis. Ikke minst er det en utfordring å bestemme seg for hva slags organisasjon eller "overkommando" som skal gis ansvaret for å iversette en slik fullstendig strategi. Utfordringen er etter mitt skjønn at dersom dette skal lykkes, må slike "totale" operasjoner ledes etter militære prinsipper – dvs. av en form for stab med utstrakt kommandomyndighet også over de sivile ressursene (ibid:7).*

I et konsept defineres det hvem skal ha myndighet til å ta hvilke avgjørelser, dermed er det nettopp i utviklingen av konseptet utfordringene ligger. Å definere hvem sine prinsipper som skal være gjeldende, hvem som har kommandomyndighet over andres ressurser og hvordan det skal gjennomføres er selve konseptet – ikke operasjonaliseringen av det. Det er her utfordringene ligger; i skjæringspunktet mellom det noen i militære organisasjoner definerer som effektivitet og det en del sivile organisasjoner vil definere som deres demokratiske rett til uenighet om mål og midler.

Begrepet *Comprehensive Approach* blir i de fleste sammenhenger oversatt som omfattende, utstrakt eller helhetlig tilnærming. Diesen oversetter det til *fullstendig tilnærming* og *totale operasjoner*. Dette blir av enkelte humanitære organisasjoner oppfattet som verken omfattende eller utstrakt samarbeid, men et forsøk på militær kontroll over ressurser som normalt er under politisk kontroll<sup>24</sup>. Diesen sier selv at han på ingen måte har ytret ønske om å ha "en masse uregjerlige NGOer under sin kommando, og at han aldri har ment at det kun er militære sjefer som kan lede en samlet innsats i et operasjonsområde. Jeg prøver bare å få dem til å tenke litt rasjonelt"<sup>25</sup>.

Om man skal planlegge og gjennomføre en samlet innsats i et område med militære planprosesser som modell, med det militære hierarkiet som organisatorisk modell, militær verktøykasse for samhandling, militær måte å kommunisere på og rasjonell tenking, er *konsekvensen* at kravspesifikasjonen til den lederjobben allerede er klar. Hvem som helst kan dermed *ikke* gå inn å lede en slik organisasjon eller team. Det er nettopp dette humanitære organisasjoner har kritisert Diesen for. De anser dette som et uttrykt ønske om koordineringsrett og kommandomyndighet over sivile ressurser som normalt er underlagt politisk eller annen ideologisk kontroll. Uavhengige NGOer ønsker ikke å kontrolleres eller ledes av noen andre enn seg selv. Eller som Røde Kors sitt motto er: de kan koordineres *med*, men ikke *av*.

Direktøren for MNE5, oberstløytnant Thomas Dillingham, åpnet formelt eksperimentet i Enköping med å si:

---

<sup>24</sup> Disse argumentene ble diskutert i norske medier etter publikasjonen av Diesens artikkel.

<sup>25</sup> Foredrag med Sverre Diesen og Rupert Smith på Forsvarets stabsskole, oktober 2008.



*Da vi begynte med MNE i 2001 var fokuset på internt militært anliggende. Etter hvert innså vi at vi måtte ha med sivile aktører, som vi kunne koordinere inn i vår militære planlegging. Det var mange av oss som ble overrasket da vi innså at de sivile aktørene ikke hadde tenkt å la seg koordinere av oss, det var snarere vi som skulle koordineres inn i de sivile planene.*

Intensjonen var at MNE5-eksperimentene skulle rigges sivilt tungt og militært lett, det ble ikke realiteten. Rammen rundt eksperimentet var militært tungt. De konseptuelle modellene og metodikken i det praktiske arbeidet var tuftet på tradisjonelle militære planprosesser. Mennesker handler innen det kunnskapsregimet de kjenner, og de fleste blir "hjemmeblind" etter en stund. Selv om ledelsen av MNE 5 både *tenkte* at det skulle være sivilt drevet, kanskje til og med både *ønsket* og *ville* det, er det å *gjøre det* noe ganske annet<sup>26</sup>.

## 6.2 Sivilt tungt, militært lett

Et eksempel på at konseptet eller eksperimentdesignet ikke reflekterte *real-world political and military command relationships*, var den rollen FN var tildelt i scenarioet. FN er en stor aktør i internasjonal krisehåndtering, og er den aktøren den militære styrkesjefen må koordinere sine styrker og kapabiliteter med. FN lar seg ikke koordinere av andre, knapt nok med andre aktører. I konseptet for CIP og *Comprehensive Approach* skulle FN delta som en integrert del av den felles planprosessen. For det første var dette i utgangspunktet et scenario som er langt fra slik FN opererer i virkeligheten, og for det andre ble FN av en rekke årsaker spilt ut på sidelinjen under eksperimentet.

Under eksperimentet var det kun tre representanter for FN. Den første uken var det to spillere i IIF, og en person spilte FN i *Control*. Den andre uken var disse to representantene i hver sin AP&C gruppe. De var hele dagen med i planprosessene, hadde ingen andre å spille på, de opplevde en *information overload*. I flere samtaler og intervjuer uttrykte de sin opplevelse av å ikke ha noe reelt handlingsrom. Tre personer kunne utrette relativt lite, sammenliknet med store militære staber på flere titalls personer og øvrige militære støttefunksjoner. I tillegg var begge FN-representantene kvinner, i et ellers svært mannstungt eksperiment. Mange offiserer og aktører fra noen humanitære organisasjoner fikk bekreftet sine allerede hardprogrammerte "sannheter" om FN som en ineffektiv og unyttig organisasjon. FN ble da også litt lattermildt omtalt på måten: "Det er jo typisk, FN er jo ikke spesielt oppdatert eller effektiv, og de forstår jo ikke helt hva som foregår". Dette utløste mye frustrasjon og flere åpne konfrontasjoner mellom spillerne. En spiller, som ikke selv spilte FN men betraktet det fra sin posisjon i to uker, hevdet sågar at: "FN er i selve eksperimentdesignet satt opp for å feile". FN sin rolle i eksperimentet var neppe intensjonelt rigget for å feile, men det ble slik i praksis.

FN må kunne klassifiseres som en hierarkisk linjeorganisasjon, eller snarere mange hierarkier, men den er hierarkisk på en ganske annen måte enn en militær struktur. Det er andre definisjoner av sannhet, andre former for kunnskap og kommunikasjon som gir makt og legitimitet. De tre representantene som spilte FN under CIP var alle høyt utdannede akademikere, som primært var

---

<sup>26</sup> Fritt etter Peer Gynt, 1 scene i 3 akt

skolert innen kollegiets diskurser, ikke hierarkiets. Når representanter fra ulike kunnskapsregimer skal samarbeide, i team hvor styrkeforholdet er så skjevt, kan dette føre til store utfordringer både å lede og samhandle innad i teamene.

### 6.3 Gammel modell, nye aktører og utfordringer

Denne ordvekslingen fant sted under *hot wash up* i analysestaben i Paris:

- "Er det god bruk av tiden, at det sitter 60 personer og venter i nesten 4 timer på at Senior Leaders Group skal komme med sin politiske beslutning? Kan vi ikke for det første lage en tidsplan som alle kan forholde seg til [gruppen brukte dobbelt så lang tid som planlagt]? For det andre har vel syndikatene en rekke oppgaver de kan jobbe med parallelt mens de venter?" spurte en litt utålmodig observatør.
- "Det er helt åpenbart at du ikke har militær bakgrunn. Da hadde du lært deg å vente", svarte lederen for analysestaben.

I forsvarsterminologi heter det; *train as you fight*. Eksperimenter eller øvelser bør legges så tett opp til virkeligheten som overhode mulig. Både i virkeligheten og under eksperimenter er det ugunstig å ha folk gående og uten å gjøre noe i flere timer midt på dagen. I henhold til planen skulle ledergruppen bruke to timer på å komme frem til sine beslutninger. Dette var lagt til lunsjtid, med en god intensjon om at de kunne spise lunsj og jobbe samtidig. Slik ble det ikke. De brukte nesten dobbelt så lang tid, og de øvrige gruppene ble ikke informert underveis. Gruppene måtte sitte og vente til lederne kom med sine kunngjøringer. Når mellom 50-60 personer er uvirksomme i nesten 4 timer, genereres det mye frustrasjon over dårlig planlegging. Da er det vanskelig å sparke i gang spillet på ettermiddagen og få gruppene til å jobbe målrettet, effektivt og være forhandlingsvillige. Dessuten er det dårlig bruk av høy menneskelig kompetanse. Gruppene hadde trolig arbeidet bedre og mer konstruktivt om de hadde jobbet jevnt under hele spillet.

Parallell vs. sekvensiell planlegging var et tema som i svært liten grad ble diskutert i *hot wash-ups* eller *back briefs*. Under eksperimentet i Paris påpekte man at det var generell dårlig planlegging av tidsskjemaet, at det ble mye venting. At dette var direkte knyttet opp til den strategiske planguiden som modell, ble ikke diskutert i plenum. Når noen forsøkte å bringe dette opp som tema under eksperimentene ble de korrigeret: *Don't fight the setting*.

Under CIP var eksperimentet bedre organisert. Det var lange arbeidsdager, fra 07 – 19 hver dag, og det var sterkt fokus på at alle skulle være effektive hele tiden. Men den grunnleggende utfordringen, at hierarkiske sekvensielle planprosesser ikke nødvendigvis er det mest effektive i internasjonalt tverrfaglig samarbeid, var ikke åpent for diskusjon.

Den første uken i Enköping skulle IIF ta utgangspunkt i mandatet og *Coalition Coordinated Strategy*, som ble skrevet etter eksperimentet på strategisk nivå i Paris. IIF hadde dermed ingen mulighet til å gå i dialog med det strategiske nivået av spilltekniske årsaker: Den strategiske gruppen var satt sammen for en ukes spill i Paris, og opphørte deretter å eksistere. Men det belyser likevel et viktig poeng. I sekvensiell planlegging tar ting tid, og man har ikke mulighet til

å avstemme intensjonene med dem som utsteder dem. Tilsvarende var det den andre uken i Enköping. AP&C gruppene kunne ikke gå til IIF som *forum*<sup>27</sup> for å få politiske eller operative avklaringer. Dette førte rent praktisk til at alle måtte tolke og fortolke på nytt, på hvert nivå. For det første tok dette lang tid. For det andre ble det lange diskusjoner om man skulle følge de direktivene som var gitt i Paris, IIF sine tolkninger av dem – eller AP&C gruppens egne fortolkninger av mandatet, der disse divergerte.

Både i Paris, og under første og andre uken i Enköping diskuterte man for eksempel hva *Decisive Conditions* “egentlig” var, på hvilket nivå man skulle definere dette, hvordan dette skulle operasjonaliseres og hvorfor det burde være slik. Uenigheten var stor både internt i gruppene, og mellom de ulike nivåene. Hadde man i AP&C gruppene hatt mulighet til å gå tilbake til IIF eller til det strategiske nivået, ville man kunne løst dette relativt enkelt. I ordinære organisasjoner vil man ha denne muligheten. Men i internasjonal krisehåndtering vil det ofte settes ned ad hoc team, og dermed vil situasjonen være tilnærmet lik den under MNE5 eksperimentet. Når man bruker gamle modeller på nye utfordringer, og med nye og andre aktører, fungerer modellene ikke nødvendigvis som de var tiltenkt.

#### **6.4 Sekvensielle vs. parallelle planprosesser**

Militære planprosesser er av historiske grunner sekvensielle. I en tid hvor informasjon er en knapp ressurs og kommunikasjonsmulighetene var dårlige, var sekvensielle planprosesser den beste måten, og i perioder den eneste, å drive planlegging av operasjoner på. MNE5 konseptet var, i likhet med andre militære planprosesser, hierarkiske og sekvensielle. De er primært bygget for å få til god informasjonsflyt – ikke dialog. Akademikere trenes til å diskutere teorier opp mot hverandre, og innsikt blir til gjennom dialektisk kommunikasjon og samhandlingsprosesser. Planprosesser kan ses som et metonym<sup>28</sup> for den militære organisasjonen, og kan gi et inntak for å forstå noe av den komplekse kulturelle konteksten i et militært system. Planprosesser og hierarkiet er ikke bare et strukturerende prinsipp på organisasjonsnivå, men også for aktører og konseptskriverne som er innsosialisert inn i dette kunnskapsregimet.

Militære planprosesser har mange styrker, og kan fungere som et godt kart for planlegging av nettopp militære operasjoner. Sekvensiell planlegging kan fungere innenfor militære hierarkier, om man ikke har for stort tidspress. Det man gjør når man i dag søker å formalisere disse prosessene i slike konsepter og modeller, er en slags *digitalisering av steintavler*. Man gjør det konseptuelt og metodisk på den måten man alltid har gjort det, men gjør det elektronisk og online. Ut over det var det lite nytt. Sekvensielle planprosesser er kjent og velbrukt, har en rekke styrker men også noen åpenbare utfordringer.

---

<sup>27</sup> Lederen for IIF var tilgjengelig under andre uken, og gjorde noen avgjørelser underveis. Men han beslutninger var da ikke tuftet på IIFs samlede kompetanse og diskusjoner som helhetlig forum, men mer pro forma som at spillet i AP&C gruppene skulle kunne gå videre.

<sup>28</sup> Et metonym er et symbol som står for helheten. Man kan bruke et metonym for å beskrive noe abstrakt (organisatoriske prinsipper), med noe konkret (planprosessen).

Under internasjonal krisehåndtering har man ofte stort tidspress, og dermed tar sekvensielle planprosesser alt for lang tid. Også innenfor de militære styrkene er det sterke talsmenn for at militære planprosesser og institusjonelle strukturer var utviklet for gårtdagens kriger og dermed lite egnet til å planlegge å lede moderne militære operasjoner. Internasjonal krisehåndtering er i dag så komplekse at de fordrer noe annet enn militære operasjoner gjorde for en generasjon eller to tilbake. General Smith mener at vi står innfor et paradigmeskifte, det må en strukturell endring til i hvordan man tenker, handler og samhandler på. Han sier:

*Our institutions, for example the ministries, armed forces and alliances, have processes that are founded in the experience of industrial war, which structure thinking and lead information to be marshalled and assessed in terms of that model of war. [...] Presently our institutions are structured like stovepipes, from the tactical to the strategic, and except in particular cases there is little interaction between them. [...] The need for structural change is particularly important in the case of multinational operations. We need to think of the campaign as a whole, not as a sequence of discrete events (Smith 2002:389).*

Sekvensiell planlegging tar lang tid, så mye tid vil man trolig ikke ha til rådighet i en reell krisesituasjon. En etatsjef fra fransk UD sa under sin avsluttende tale etter MNISP;

*En del av deltakerne i dette eksperimentet mener at eksperimentet er urealistisk, fordi man bare har hatt en uke på seg til den strategiske planleggingen. Jeg er enig i at eksperimentet er urealistisk – men med motsatt fortegn! Internasjonal krisehåndtering i dag er noe helt annet enn bare for få år siden. Krisene blusser opp raskt, og i løpet av kun kort tid er informasjonen spredt til alle. Politikerne skal foran åpent kamera si noe om hva vi mener om dette i dag, og hvordan vi skal handle i morgen. Det er ikke rom for lange planprosesser, med utredninger og forhandlinger som strekker seg over måneder og år. Planer for internasjonal krisehåndtering er noe vi fra fransk side hilser velkommen. Vi, i likhet med andre nasjoner har gjort en del feilgrep under ulike kriser de seneste årene. Byråkrater er ikke nødvendigvis veldig godt trent i operativ krisehåndtering.*

I dette sier han flere ting. Medietrykket er i dag enormt. Kriser genereres og blåses opp i media, uten at noen kan kontrollere dem. Tidsaspektet er endret, og man har ikke lang tid til planlegging. Det betyr at man bør ha gode konsepter tilgjengelig når man skal løse kriser og samtrene personell. Når krisen er et faktum er det for sent å lage modeller og kriseplaner. Aktørene må ha trent på disse konseptene, fordi man i kriser bruker de modellene man kjenner godt. I tillegg gjør tidspresset at man ikke har rom for å drive sekvensiell planlegging. Planprosesser må foregå parallelt, slik det meste av annet arbeid foregår i dag. Det vil i tillegg samsvare med de samhandlingsmønstre man har i mange organisasjoner og de teknologiske muligheter man har tilgjengelig.

## **6.5 Nye og annerledes bobler**

Eksperimenter og øvelser har alltid streng regi. Spilledelsen har sine målsettinger, hva man skal, hvorfor og ikke minst hvordan. De ønsker kontroll over alle prosessene og aktørene. Under eksperimentet i Enköping var CIP hovedeksperimentet som de andre konseptene skulle støtte opp

om. Det var flere parallelle eksperimenter. Disse var organisert av ulike partnere i MNE5, og ble omtalt som ”bobler” fordi de ble fremstilt som sirkler på organisasjonskartet (Appendiks B). De ulike konseptområdene hadde til dels store nasjonale delegasjoner som primært jobbet med *sine* ting, som jobbet parallelt i den grad at det ikke hadde negativ innvirkning på hovedkonseptet.

Det finske SHIFT-konseptet (*Shared Information Framework and Technology*) hadde egne folk som jobbet med systemet. De hadde engasjert eksterne aktører som skulle teste SHIFT som informasjonsdelingsverktøy under eksperimentet. Teknologene var finske, mens rollespillerne deres tilhørte flere andre nasjoner. Det var en venners-venner-gjeng som hadde rekruttert hverandre, og mange av dem hadde vært med på flere SHIFT-eksperimenter. Hovedspillet ble, som tidligere nevnt, kjørt på et lukket datanettverk. SHIFT som er et åpent Wiki<sup>29</sup> basert system, ble dermed lite brukt som informasjonsdelingsverktøy av de øvrige spillerne i CIP.

Allerede midtveis i første uken begynte rollespillerne å kjede seg, de hadde rett og slett for lite å gjøre. Rollespillerne hadde alle sammen bakgrunn fra ulike NGOer med lang erfaring fra utenlandsoperasjoner, flere av dem fra Vest-Afrika. Denne gruppen var samlokalisert med blant annet *Control*. Da de fikk synliggjort sin kompetanse for spilledelen ble det bestemt at de kunne brukes som rollespillere inn mot IIF og AP&C-gruppene. De skulle spille NGOer som var representert i Guinea. Første uken ble disse rollespillerne styrt fra *Control*, hvem som skulle møte hvilke representanter fra IIF og hvilket formål møtet hadde. Litt ute i andre uken begynte spillet å ta en litt annen vending. NGO-gruppen hadde mye tid og få oppgaver, og dette ga grobunn for mye kreativitet fra deres side. De produserte en rekke hendelser i grenseområdene, beskrev hendelsene i form av pressemeldinger og begynte å spille dette ut gjennom mediegruppa – som heller ikke hadde for mye å gjøre.

Denne gruppen med rollespillere var i utgangspunktet skolert til å bruke SHIFT-konseptet, og hadde lite kunnskap om CIP konseptet som var eksperimentets hovedkonsept. De hadde mange gode innspill, men hadde tilsynelatende lite forståelse for at deres innspill ikke ble stående i sentrum for de øvrige aktørene. De ble åpenbart frustrerte når spillerne i AP&C gruppene ikke var fullt oppdatert på alle deres utspill, og ikke responderte slik de mente en koalisjon burde. De hadde fått en rolle som *the humanitarian community in Guinea*, og deres kompetanse skulle bidra med realisme fra feltet, inn i spillet. Men de fylte ikke rollen i henhold til konseptets spilleregler.

En dag hadde pressetalsmannen for koalisjonen sagt på de *lokale* TV-sendingene: ”Vi er alle her for å gjøre en *felles* innsats for Guinea”. Dette fikk det til å koke og syde i NGO-gruppen. En representant fra ”The humanitarian community in Guinea” (deres egen betegnelse på sin løst sammensatte gruppe) forlangte møte med koalisjonens ledelse, hvilket han også fikk. Lederen for koalisjonen stilte på møtet med sin pressetalsmann og en representant fra FN<sup>30</sup> og dette ble et

---

<sup>29</sup> Begrepet WIKI brukes for å identifisere en spesiell type hypertextsamling av dokumenter. Et viktig prinsipp er at hvem som helst, når som helst, kan redigere sider. Derfor har ingen eierskap til sidene. Ordet er hawaiiisk og betyr kjapp (wikipedia.org).

<sup>30</sup> En del av CIP konseptet med integrerte planprosesser, var at FN var en integrert del av koalisjonen. Dette diskuteres grundigere under *Sivilt tungt, militært lett* (6.3).

langt møte som foregikk i minnelige former. Representanten fra NGOene som deltok sa senere på deres fellesmøte:

*De [koalisjonen]må jo forstå at vi er ikke en del av dem, vi må kjempe for vårt humanitære rom. Nå må disse folkene snart lære! Jeg gikk inn til det møtet for å forlange sjefens hode på et sølvfat, men han prøver jo faktisk. Så jeg bestemte meg for at det er kanskje like bra at vi beholder ham.*

Det er både riktig og viktig at humanitære organisasjoner sikrer seg det humanitære rommet de trenger for å ikke bli kompromittert under internasjonale operasjoner. Her mangler aktører i reelle operasjoner og intervensjoner ofte en del både kunnskap, forståelse og bevissthet rundt *de andres* situasjon. Men da NGO-gruppen diskuterte situasjonen på sine møter, og det ble tydelig at dette handlet om mange, lange års frustrasjon over militære aktørers manglende respekt og forståelse. Igjen og igjen sa de: ”sånn er det *alltid*”, ”dette er akkurat som da jeg var i Mali, da forsto *de* [militære] heller ingen ting”.

Dette var et spill i et eksperiment. Rollespillerne fra NGOene spilte etter et annet sett med spilleregler, enn de øvrige aktørene. De fightet settingen. Om det var fordi de ikke visste bedre, eller fordi de ikke ønsket å følge spillereglene er ikke entydig. Noen av aktørene kunne spillereglene, men ønsket å trenere prosessene. De brukte sine posisjoner for å stikke kjepper i hjulene for ledere på alle nivåer i spillet, og de uttalte at det var for å ”gi dem litt motstand”. Andre aktører var nok ikke sine roller like bevisst, men var mer enn villig til å la seg rive med.

Gruppen av NGOer skapte ikke rollen sin innen den svært stramme regien og rammen som var lagt for eksperimentet. Da *Control* slakket på kontrollen, dannet de sin egen boble på siden av alle andre bobler i eksperimentet. De hadde ikke en klart definert plass i spillet, da de i utgangspunktet var ment å kun brukes innen SHIFT-konseptet. De ble stående relativt fritt til å skape sin egen rolle, hvilket de også gjorde – men ikke innenfor de rammene spillet var men å ha. De opererte som et nettverk etter andre normer, regler og kommunikasjonsmodeller, enn resten av eksperimentet. De fungerte innen et helt annet *kunnskapsregime* enn spillstaben i eksperimentet, og deres innspill ble verken møtt med begeistring eller forstått. De ble oppfattet som støy.

Det var mange hardprogrammerte sannheter om *de andre*, fra begge sider, som kom til uttrykk i spillet. Gjensidig mangel på respekt, tillit og grunnleggende forståelse ble spilt ut i termer av det gitte scenarioet, og mye energi gikk med på å legitimere egne handlinger samtidig som de søkte å undergrave de andres posisjon. På det nevnte møtet modererte koalisjonsledelsen utsagnet fra pressetalsmannen, de møtte NGO representantene og forsøkte å rette opp utsagnet ved å vise til mandatet og politiske myndigheter i NGOenes respektive nasjoner. I spillet prøvde de å vise godvilje, politisk moderasjon og følge de rådene de fikk av informasjonsarbeiderne om hva man burde gjøre i henhold til en reell mediestrategi. I pausen etterpå ristet de lattermildt på hodet, og gjorde dermed nøyaktig det NGOene anklaget dem for: manglende respekt og forståelse.

Dette caset belyser hvordan aktørers tidligere erfaringer og kompetanse er relevante under slike eksperimenter. Hendelsen i seg selv viser hvor mye støy man kan generere, når ulike kunnskapsregimer kolliderer og aktører ikke spiller etter samme spilleregler.

## 6.6 Anerkjennelse mangfold og ulik kompetanse

I hierarkier er det ofte sjefen som kan *mest*, i alle fall på lavere nivå. I tverrfaglige team er det sjeldent slik. Som leder i høyt kompetente tverrfaglige team har man ikke selv kompetanse til å løse alle utfordringene, ikke engang kompetanse nok til stille alle spørsmålene. Sjefer som skal lede tverrfaglige team bør dermed kanskje trenes i hvordan de skal forholde seg til ting de ikke har bedt om. Svar på spørsmål de aldri har spurt. Om man som sjef ikke har kommet opp med den problemstillingen, betyr det ikke at det ikke er viktig og riktig. Det kan være helt avgjørende at ledere trenes i å forholde seg til andre kunnskapsregimer, og ikke se andres kompetanse som en trussel mot ens egen posisjon. Dyktige aktører kan bli avleid på et tidlig tidspunkt, fordi sjefen ikke forstår tyngden i det som presenteres. Det vil kunne være fatalt innenfor rammen av internasjonal krisehåndtering eller når man skal løse andre type komplekse utfordringer.

Hva som er *godt* lederskap er ikke definert en gang for alle. Hvilke egenskaper som betegner en dyktig leder er alltid kulturelt kontekstualisert (Sørhaug 2004). De tre idealtypene av kunnskapsregimer fordrer ledere med ulik type kunnskap, handlingsmønstre og måte å kommunisere på. Innen kollegiet skal man ha akademisk faglige tyngde for å få autoritet og legitimitet. I en militær organisasjon er operasjonell erfaring viktigere enn akademiske eksamener. Begge disse regimene er meritokratier, det vil si at man ideelt får sin formelle posisjon etter sine meritter, som er utdanning, kompetanse og erfaringer. Men det er ulike meritter som gir autoritet og legitimitet innenfor de to regimene. I nettverk er uformell kompetanse som karisma og mellommenneskelige relasjoner viktig. Også i hierarkier er nettverksbygging viktig. Man kan bli sjef på grunnlag av sin formelle kompetanse, men man blir ikke leder uten at man samtidig er dyktig på mellommenneskelige relasjoner.

Alle aktører i tverrfaglige team bør være sin egen kompetanse bevisst. For å kunne oppnå delt situasjonsforståelse i et team, må man kunne kommunisere sitt eget situasjonsbilde. Derfor bør man trenes i å kommunisere sitt eget tankegods tydelig. Man kan ikke forutsette at de andre har samme forståelse og bevissthet som en selv, selv om man er presentert samme bilde. Ledere bør være "flerspråklig", de bør kunne dele budskapet sitt på forskjellige måter, slik at aktører som er trent i ulike kunnskapsregimer kan forstå det. Det er viktig for en leder å *anerkjenne* mangfoldet. Ikke bare akseptere det eller tolerere det, men forstå behovet for tverrfaglig kompetanse og har evnen til å oversette mellom aktørene.

I AP&C1 ble aktørene godt kjent under speed dating. De fikk presentert seg selv og sin faglige kompetanse gjennom diskusjonene om *Decisive Conditions*. I de tette dialogene var de nødt til å presentere sin forståelse av begreper og modeller, og de fikk direkte tilbakemelding fra de andre to om de tolket bildet forskjellig. Selv om aktørene ikke alltid var enige, ble de gjennom diskusjonene trygge på at de delte de samme bildene, og det skapte en generell god stemning. Ledelsen av gruppen anerkjente mangfoldet. De kommuniserte tydelig at for å få prosessene til å

fungere, fordret dette at alle bidro. Utfordringen var mer at denne formen for lederskap var ukjent for en del av aktørene med bakgrunn fra militæret og politiet. Flere av disse aktørene uttrykte, i uformelle fora og samtaler, at ledelsen ikke hadde autoritet *nok* fordi de ikke kjente konseptet godt nok, at de ikke hadde kunnskap nok om ulike fagfelt og at de ikke var tydelige sjefer. Flere av aktørene fra humanitære organisasjoner og bistand var veldig fornøyd med denne lederstilen, og gruppen fungerte godt sammen som team.

## 6.7 Autoritet er ikke nødvendigvis konvertibel

For å lede et team er man avhengig av tillit, respekt og lojalitet. Hva som inngir dette er sammensatt og komplekst, og igjen kontekstavhengig. Status bygger på hva man kan, hvilken formell posisjon man har og hvem man er. Det er altså både formelt og uformelt, dynamisk og dialektisk. Mytene i en organisasjon kan bygge opp eller bryte ned store ledere.

Profesjoner styres av interne diskurser, og man har sin egen historikk med sine *forfedre, helter* og *mytiske fortid*. Historiene om en selv og hvem man er som organisasjon, gir innsikt i hvem man ønsker å være. Hvem er heltene, og hvorfor er de kanonisert som helter? Hva som gir status og autoritet innen ulike organisasjoner kommer ofte tydelig frem i slike historier. Det kan være diskrepans mellom de historiene som presenteres i formelle fora, og de som fortelles i mer uformelle settinger. Dikotomien er i seg selv interessant, og det er stort sett de historiene som presenteres rundt bardisken om kvelden som er normerende i forhold til "hvordan det *egentlig* var, og hvem som *burde* ha fått æren".

Myter deles etter nettverkets logikk og struktur. Myter kan ikke styres fra toppen av hierarkiet, ei heller følger de kollegiets normer og regler. "De beste historiene" er sjeldent ekvivalent med "de beste argumentene". Det spiller ingen rolle om mytene er sanne, så lenge de er kjent og anerkjent (Douglas 1966). Ledere kan bygge respekt og lojalitet gjennom nettverkets myter, og de kan tape tillit når deres handlinger ikke har vært i tråd med de interne normene for ære og skam. Skyld kan sones, skam smitter og kan være fatalt i nettverk med sterk æreskodeks.

Under begge eksperimentene var det utstrakt historiefortelling på kveldene på restauranter og i baren. Ved å lytte til hvilke historier som fortelles av hvem, til hvem, om hvem og hva, kan man få viktig innsikt i menneskers livsverdener og verdihierarkier. De fleste mytiske historier har helter og skurker, og klar moral. Denne type historier ble fortalt de første kveldene. Etter hvert som tiden gikk fikk historiene en annen klangbunn, de fikk større rom for menneskelig svakhet, fordi de handlet om personer som levde under ekstremt pressede vilkår i den virkelige verden.

Slike fortellerstunder er ikke bare skryt og underholdning. De har viktige funksjoner. For det første er dette en viktig form for informasjonsdeling. Selv om aktørene ikke kjente alle de andre fra før, hadde de ofte felles bekjente. For det andre har det å fortelle om sine egne erfaringer til mennesker som har liknende opplevelser, en nesten terapeutisk effekt. Mange av disse hadde opplevelser de ikke kunne eller ville snakke med *vanlige* folk om. Sist, men ikke minst, gir disse mytefortellingsstundene kjennskap til andre. Det skaper internasjonale, tverrfaglige nettverk som



bygger på gjensidig kunnskap og respekt. Gjennom innsikt i andres normer og verdier, kan man bygge eller undergrave personers status og autoritet.

En *spinoff* effekt av sosiale samlinger på kveldene er at de fleste diskuterte faktisk mye jobb. Man belyste og diskuterte hendelser som hadde skjedd under dagen. I så henseende ga disse uformelle foraene et viktig inntak for *Comprehensive Approach*.

## 6.8 Ledelse – i virkeligheten

Mye av forskningslitteraturen rundt ledelse, organisasjonsendring og bygging av team bygger på ”strongman” teorier fra 50-tallet. En sjef som kommer inn i organisasjonen, og som i kraft av seg selv klarer han å få overblikket, ta de riktige grepene og gjennomføre snuoperasjoner. Denne forskningen har i all hovedsak vært drevet med universelle og abstrakte modeller som vitenskapelig mål, og det kontrollerte eksperimentet som grunnideal (von Wright i Sørhaug 2004). Faktorer testes isolert i laboratorium, og kryssvariatsanalyser gir klare kausale årsakssammenhenger. Hypotetisk, deduktive teorier og modeller fremstår dermed som konsistente, og uavhengig av tid og rom. Og de er fri for *støy* – det vil si mennesker.

Litteratur om ledelse fokuserer ofte på å få enhetlig team, så snart som mulig. Utfordringene for ledere i den virkelige verden er at de er ledere til noen, sammen med noen, de har sjefer over seg – kort sagt: de må forholde seg til mennesker i tid og rom. Mennesker som ikke fungerer som klinke-kuler på et biljardbord eller iterative prosesser i lukkede mekaniske prosesser. Ledere har svært sjeldent mulighet til å isolere ulike faktorer når de skal lede tverrfaglige organisasjoner eller internasjonale operasjoner i konfliktområder. Man får nesten aldri velge de folkene man ønsker eller trenger til et team, som sjef får man stort sett tildelt personell. De som er tilgjengelig. Og de som er tilgjengelig utgjør sjelden optimale team ut fra faglig kompetanse og personlighetstester. De aller fleste team er bemannet med mennesker med styrker og svakheter.

Litteraturen fokuserer på hvordan man kan få team til å trekke sammen, bli enhetlig. Eller som man sier innen *Comprehensive Approach* konseptene: synkronisere og harmonisere. Svært få diskuterer hvordan man skal opprettholde og lede mangfold – eller hvorfor mangfold og tverrfaglighet er viktig. Innen internasjonal krisehåndtering er mangfoldet ofte en forutsetning for å kunne løse de komplekse utfordringene man er satt til å løse. Man kan ikke *synkronisere* tverrfaglige team, men man kan jobbe for å bruke de optimalt i forhold til den kompetansen de har. Det fordrer kunnskap av mellommenneskelige relasjoner og anerkjennelse av mangfold.

## 7 Konklusjon

Å delta som observatør i MNE5-eksperimentene, har gitt oss unike samhandlingsdata fra både strategisk og operasjonelt nivå. Det har vært gjort svært lite samfunnsvitenskapelig forskning på disse nivåene tidligere. Forskere slipper svært sjelden til som observatører under internasjonal krisehåndtering. Det vil trolig være for mye sensitiv politisk informasjon, nasjonal prestisje,

maktkamper, tautrekking mellom ulike etater og personlige agendaer, til at man ønsker å blottlegge dette for forskere.

Under eksperimentene *spilte* folk seg selv. Før eksperimentene hadde noen av spillerne fått scriptet noen organisatoriske opplysninger (om den organisasjonen eller institusjonen de skulle representere) og beskjeden *fight your corner*. Etter noen dager ble de sine rollefigurer, eller rollefigurene ble dem. Uavhengig av hva som var årsak og virkning, samhandlet og kommuniserte menneskene med hele seg – dypt forankret i sine egne kunnskapsregimer. Så selv om dette var et eksperiment, og ikke virkelighet, gir eksperimentserien et rikt komparativt datamateriale med klare analogier til reelle utfordringer i liknende situasjoner.

MNE5 presenterte sitt konsept som nytt. Konseptet bygget på militære planprosesser, som i utgangspunktet verken er spesielt nytt eller nytenkende. Det som var nytt for noen nasjoner var fokuset på *Comprehensive Approach: sivilmilitært samarbeid og felles tilnærning* for mange organisasjoner. En felles plan for internasjonal krisehåndtering. Begrepet er nytt og ideen er god – men konseptet er i norsk kontekst ikke ny. Felles nasjonal krisehåndtering har man hatt i det norske Totalforsvarskonseptet i hele etterkrigstiden. At man så ønsker at alle skal følge de samme spillereglene er også en god ide, men utfordrende i praksis. Så lenge konsepter skal operasjonaliseres, og ikke bare være teoretisk abstraksjoner, må man forholde seg til mennesker som en sentral faktor.

Mennesker som skal jobbe med krisesituasjoner under høyt stress, bruker de kognitive kartene og den faglige verktøykassen de har utviklet innen sine kunnskapsregimer og organisatoriske praksis. Skal man endre spillereglene for aktørene, må man for det første være bevisst på hva man gjør, hvordan man gjør det og ikke minst hvorfor man gjør det. Modeller for klassifisering av kunnskap, samhandling og kommunikasjon er ikke nødvendigvis konvertibel fra et regime til et annet. For det andre viser forskningen at når et samfunn eller organisasjon som står ovenfor en krise, endrer man fra et sett av regulære regler, til et sett av kriseregler (Douglas 1986:123). Omfanget av krisene og situeringen av dem, vil påvirke hvilke tiltak og regler som iverksettes. Hvordan aktørene rammes og påvirkes av dette er ikke enkelt å predikere, men en god start vil være å implementere støtte rom for fleksibilitet i konseptene. Skal man utvikle konsepter som impliserer dette, må det testes. Og det må testes med menneskelige faktorer i fokus.

Det viktigste her er trolig likevel at ledere og aktører stiller seg spørsmålet *hvorfor* mangfold og tverrfaglighet er avgjørende. Man må anerkjenne mangfoldet, ikke kun tolerere det. De problemer og utfordringer man har innen internasjonal krisehåndtering i dag er så komplekse, at de kan ikke løses ensidig. Man trenger tverrfaglige team og organisasjoner med komplementær kompetanse for å møte disse utfordringene. For alle som jobber i tverrfaglige team er det viktig å ha kunnskap og bevissthet om andres kompetanse – og sine egne begrensinger.

Med forankring i empirien fra MNE5 eksperimentene har vi oppsummert noen punkter som kan synes nyttige for konseptutvikling og fremtidig eksperimentering:

- Kultur, her i forståelse av delte meningssystemer og kunnskapsregimer, må være en integrert del av konsepter og planguider. Man kan ikke teste konsepter, uten at man samtidig tester menneskene. Ikke for å evaluere den enkelte aktør, men for å kunne gjøre en helhetlig vurdering av konsepter, hvilket impliserer at det er mennesker med alle deres styrker og svakheter som skal anvende og implementere konseptene.
- For ledere er det helt avgjørende at de evner å oversette og mekle mellom de ulike kunnskapsregimene. Organisatorisk fantasi og nyansert begrepsbruk kan vise seg å være avgjørende egenskaper og ressurser. Ledelse av mangfold må trenes som ferdighet, på linje med annen trening og øving, i så mange og så komplekse scenarioer som mulig.
- Aktører som skal jobbe i internasjonale, tverrfaglige team trenger kunnskap, forståelse og bevissthet om egen og andres kompetanse og praksis. Kulturforståelse bør dermed inn som eget tema i utdanninger på alle nivå. Tillit, respekt og anerkjennelse er mellommenneskelige prosesser som ikke kan beordres, bestemmes eller kontrolleres. Endring av menneskers måte å tenke, samhandle og kommunisere på tar tid, og endring av maktstrukturer møter motstand.
- Bruk av begreper er aldri nøytrale eller objektive, de er meningsbærende og kontekstualisert. Man tenker gjennom begreper, de er med på å strukturere virkeligheten. Begreper som tidligere ga nyttige distinksjoner, som begrepet *sivilmilitært*, er ikke lengre et presist begrep for forstå den kompleksiteten som er i operasjonsområder. Man må ha kunnskap om andres begrepsbruk, men også ha respekt for at andre har andre mål, middel og metoder. Det er forskjell på begrepsmessige misforståelser, og uenigheter om mål og metoder.
- Serielle planprosesser skaper lite rom for dialog, både vertikalt og horisontalt. For å kunne drive tverrfaglig samhandle bedre, mer effektivt og hurtig er det helt nødvendig å bygge konseptene også parallelt.

Induktiv, holistisk empiri gir beskrivelse av hva folk sier, hva de gjør, hva de sier de gjør, og teoretisk funderte analyser av hvorfor. Skal vi som forskere kunne si noe kvalitativt nytt om utfordringene i tverrfaglige team og organisasjoner, bør vi ta utgangspunkt i reelle utfordringer. De problemstillingene som manifesterte seg under MNE5-eksperimentene har klare analogier til virkelige operasjoner og situasjoner, og de overgår det meste som forskere kan generere på egen hånd i et laboratorium. Både hva gjelder bredde i utfordringer og kompleksitet i situasjoner. Man kan ikke teste faktorene isolert og modellene blir neppe stringente, men man får testet konsepter på felt som kan vise seg å være avgjørende den dagen konseptene skal operasjonaliseres.

Styrken i denne type forskning er at det nettopp tar utgangspunkt i de reelle utfordringene som er innen dette feltet. Det er nyskapende innen en norsk kontekst, og vil kunne være både strategisk og operativt nyttig. Større kunnskap og bevissthet kan bidra til mer effektiv og konstruktive prosesser, og er derigjennom relevant for Forsvaret. Militære ledere og aktører trenger operative konsepter når de skal jobbe med internasjonal krisehåndtering, konsepter der menneskelig kommunikasjon og samhandling trenes som en integrert del av konseptene. Dette kan brukes som grunnlag for å gi nyttige innspill i den videre utviklingen av konsepter, modeller og faglig teoribygging. Det vil også kunne brukes som grunnlag for øving og trening internt i Forsvaret og

mellom ulike etater. Fokus på utfordringene i tverrfaglige team, på tvers av organisasjoner og institusjoner, kan åpenbart ha merverdi også utover Forsvarets militære organisasjon.

General Smith mener at vi trenger å revolusjonere måten å planlegge og drive militære operasjoner på. Og ikke bare militære, men all type samlet innsats i konfliktområder. Han sier: "The old paradigm was that of the interstate industrial war. The new one is the paradigm of war amongst people" (Smith 2002:3). Han mener dette fordrer helt ny tenking og handlingsmodeller, et *paradigmeskifte*. Mange vil være enig med Smith i behovet for endringer. Men paradigmeskifter kan ikke beordres, og det tar tid – lang tid<sup>31</sup>.

Kunnskapsutvikling og praksisendring oppleves ofte i sin samtid som både en trussel mot sannheter, en opposisjon mot den bestående orden og en utfordring av de gruppene som har makt. Å utfordre de bestående dogmer og doktriner blir sjeldent tiljublet i sin samtid. Det å etablere ny innsikt, forståelse og praksis kan være problematisk, det har vi sett en rekke andre historiske eksempler på. Samtidig har det alltid vært noen som har utfordret ledere og rådende diskurser, og drevet frem ny viten og faktisk endret praksiser. Når kart og terreng ikke lengre stemmer overens, så må man tegne kartet nå nytt.

---

<sup>31</sup> Kuhns kroneksempel på et paradigmeskifte var da Kopernicus i 1502 utformet teorien om at jorden gikk i bane rundt solen, det såkalt heliosentriske system. Galileo Galilei ga i 1632 ut en avhandling som underbygde Kopernicus sine teorier. Galilei ble stilt for Inkvisisjonen og tvunget til offentlig å gå fra sine påstander, som i aller høyeste grad ble ansett for å være gudsbespottende. Som om ikke jorden skulle være alle tings sentrum! Ved et pavelig dekret av 1616 var det inntil 1835 forbudt å forsvare det kopernikanske systemet (Encyclopedia Britannica). I dag får de fleste nye tanker og teorier litt raskere innpass, og de færreste nyvinninger blir forbudt ved pavelige dekret. Men det å utfordre makthavere og bestående systemer er alltid forbundet med en viss risiko. Endringer skjer både nedenfra og ovenfra.

## Referanser

Abu-Lughud, Lila (1989) "Zones of Theory in the Anthropology of the Arab World" i *Annual Review of Anthropology*, vol.18

Andersen, Fred Sigve (2001) *Den meningssskapte organisasjon. Et fortolkende perspektiv på organisasjon, kultur og endring*, Universitetsforlaget A/S, Oslo

Anderson, Benedict (1996) *Forestilte fellesskap*, Spartacus Forlag A/S, Oslo

Bakhtin, Mikhail (1986) *Speech genres and other late essays*, Holmquist (ed.) University of Texas Press, Texas

Batson, Gregory (1972) *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantines Books, New York

Barcott, Rye (2008) "Anthropology in Conflict: An Exchange" i *Survival*, vol. 50:3

Barth, Fredrik (2008) *Afghanistan og Taliban*, Pax Forlag A/S, Oslo

Bjørnstad, Anne Lise (2005) *Part I: Allied Warrior 2004 – Pilot study and analyses of cross-cultural organizational issues*, FFI Rapport 2005/01709

Bjørnstad, Anne Lise (2008) *LTAMC experiment Assessment of cultur and organization and group processes in a simulated mission*, FFI rapport 2008/0032

Bourdieu, Pierre (1995) *Distinksjonen En sosiologisk kritikk av dømmekraften* oversatt av A. Prieur, Pax Forlag A/S, Oslo

CICDE (2008) *Survey Results & Analyses*, MNE 5/MNISP, Syndicate Participant Survey

Clammer, J.R. (1984) "Approaches to Ethnografic Research" i Ellen (ed.) *Ethnographic Research*, Academic Press Ltd., New York

Connerton, Paul (1989) *How Societies Remember*, University Press, Cambridge

Danielsen, Tone (1999) *Turisme i Syria*, Cand. polit. grad, Institutt og Museum for antropologi, Universitetet i Oslo

Danielsen, Tone (2001) *Sykepleie – holdninger og handlinger i et flerkulturelt arbeidsmiljø*, Norsk sykepleierforbund & Høgskolen i Oslo

- Danielsen, Tone (2008) *Strategisk planlegging av internasjonal krisehåndtering. Inntrykk fra MNE5 5/MNISP, Paris 2008*, FFI reiserapport 2008/00603
- Danielsen, Tone (2008) *Inntrykk fra Cooperative Implementation Planning, Management and Evaluation (CIP/CIME) Multinational Experiment (MNE 5), Major Integration Event, Fase II Enköping, Sverige 3.-18. april 2008*, FFI reiserapport 2008/01175
- Diesen, Sverre (2008) "Afghanistan – militærmaktens muligheter og begrensninger" *Norsk Militært Tidsskrift*, nr 2 2008
- Douglas, Mary (1986) *How Institutions Think*, Syracuse University Press, New York
- Eriksen, Thomas Hylland (1994) *Kulturforskjeller i praksis: perspektiver på det flerkulturelle Norge*, Ad notam, Oslo
- Evans-Pritchard, E.E. (1949) *The Nuer*, Oxford University Press, New York and Oxford
- Foucault, Michel (1999) *Diskursenes orden: tiltredelsesforlesning hold ved College de France 1970*, oversettelse og etterord ved Schaaning, Spartacus, Oslo
- Foucault, Michel (2002) *Forelesninger om regjering og styringskunst*, Cappelen upopulær skrifter, Oslo
- Hannerz, Ulf (1992) *Cultural complexity, Studies in the Social Organization of Meaning*, Columbia University Press, New York
- Hovland, Arild (1999) *Moderne urfolk – lokal og etnisk tilhørighet blant samisk ungdom*, NOVA Rapport 11/99, Oslo
- Hugevik, Kristin og Benjamin de Carvalho (2007) "Civil-Military Cooperation in Multinational Interagency Operation Discussion Paper on Operational Terminologies and Assessment for Multinational Experiment 5", *Security in Practice no. 2*, NUPI
- Høgmo, Asle (1998) *Fremmed i det norske hus. Innvandreres møte med bydesamfunn, småby og storby*, Ad notam, Oslo
- Kerlinger, Fred & Howard Lee (2000) *Foundation of Behavioural Research*, Fourth edition, California State University, Northridge
- Maalouf, Amin (1999) *Identitet som dreper*, Pax Forlag A/S, Oslo
- Machiavelli, Niccolo (2003/1513) *Fyrsten*, oversatt av Jon Bingen, Cappelens upopulære skrifter, J.W. Cappelen Forlag A/S, Oslo

Mills M.C., Pascual R.G., Blendell C., Molloy J.J., Verrall N.G. (1999) *Supporting distributed team interaction*. Annex B Leading distributed and ad hoc teams, DERA rapport, DERA/CHS/MID/CR980201/1.0

Orwell, George (1945) *Animal farm*, Longman Study Texts, Longman Group Ltd., Essex

Rietjens, Sebastiaan J.H. (2008) "Managing Civil-Military Cooperation", *Armed Forces & Society*, vol. 23 number 2

Sørhaug, Tian (1996) *Om ledelse Makt og tillit i moderne organisering*, Universitetsforlaget, Oslo

Sørhaug, Tian (2004) *Managementaltet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*, Fagbokforlaget AS, Bergen

Vachhon, Marc & Francois Bugingo (2005) *Rebell uten grenser*, Halldors ApS/ Jentas, Oslo

Von der Lippe, Annike (2002) "Krigens latente og manifeste kjønnsretorikk" i *Krigens retorikk*, Cappelen forlag, Oslo

**Appendix A      Statement of informed consent**

**STATEMENT OF INFORMED CONSENT  
To Participate in Multinational Experiment Five  
(MNE 5)**

(1) The survey responses, interviews, observations, video, audio and system usage data collected in Multinational Experiment 5 (MNE 5) events will be used in the assessment of the Comprehensive Approach and related supporting concepts.

(2) There are no reasonably foreseeable risks or discomforts to the subject;

(3) There are no immediate, direct benefits to the subject, or to others, which may reasonably be expected from the research;

(4) By signing this statement, you are acknowledging consent for collection of the types of information described in paragraph (1), and to attribute responses obtained in this assessment to your role within this experiment. Responses will not be attributed to participants by name in experiment reports, briefs or other proceedings. However, your role in the experiment may be specifically identified where pertinent to the MNE 5 study. Your responses will be maintained as official documents of this experiment. At no time will confidential information be shared with others;

(5) Contact LTC Thomas Dillingham, MNE 5 Experiment Director, +1 757-203-3350 for answers to pertinent questions about the experiment and experiment subjects' rights.

(6) Participation is voluntary. Refusal to participate will involve no penalty or loss of benefits to which the subject is otherwise entitled. The subject may discontinue participation at any time without penalty or loss of benefits to which the subject is otherwise entitled.

**Signature**\_\_\_\_\_ **Date:**\_\_\_\_\_

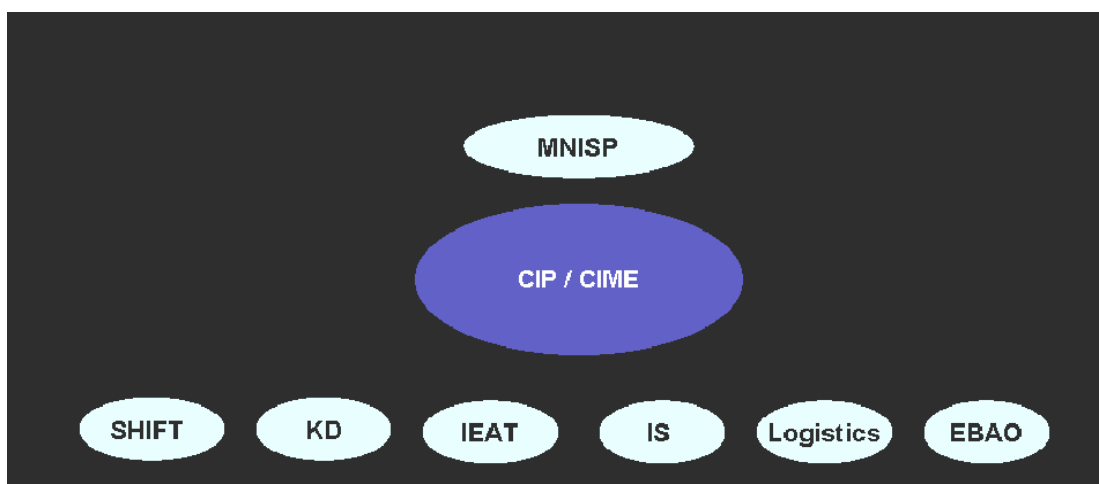
**Print Name**\_\_\_\_\_



## Appendix B      Konsepter som skulle testes under CIP

All virksomhet under eksperimentet skulle prioriteres i forhold til CIP som var ledet av J9, USJFCOM, med konseptuel og analytisk støtte fra hovedsaklig Storbritannia og Sverige.

Disse parallelle eksperimentene forble i stor grad ”bobler” ved siden av selve hovedeksperimentet (se ”boblekartet” under). Målsettingen var synkronisering og harmonisering av både mål og midler inn i *Comprehensive Approach*.



De øvrige konseptene som skulle testes var:

- *Shared Information Framework and Technology (SHIFT)*, ledet av Finland. SHIFT er en informasjonskilde eller et informasjonsdelingsverktøy, som bygger på åpne kilder og en WIKI struktur. SHIFT var tilgjengelig for alle, men ble lite anvendt. Under eksperimentet ble det brukt et lukket nettverk. Dette ble legitimert av spilledelsen ved at scenarioet spilte så tett opp til virkelighetens situasjon i Vest-Afrika, at det kunne bli politisk sensitivt hvis informasjon fra eksperimentet lekket til offentligheten.
- *Knowledge Development (KD)*, ledet av Tyskland. De presenterte sine analyser i form av det de selv litt humørfyllt kalte ”spagettidiagrammer” og *mind maps*. Dette var for mange, spesielt de militære spillerne, en uvant visuell fremstilling. Kunnskapen og forståelsen ble ikke alltid klarere gjennom KD sine presentasjoner, men det fikk spillerne til å tenke gjennom tingene en gang til.
- *Information Exchange Architecture and Technology (IEAT)*, var driftet av primært svensk personell. Dette var dette lukkede nettverket som ble brukt under CIP av spillerne, *Control* (spillstaben) og analytikere. I et så stort eksperiment, med så mye teknologi, var det nesten unikt at nettverket var oppe og fungerte hele tiden.
- *Coalition Information Strategy/Information Operation (IS/Info Ops)*. Det var et mediespill med ”egen TV-kanal” som hadde daglige sendinger og produksjon av pressemeldinger. De hadde medierådgivere som støttet ledelsen i IIF. Målsettingen var å belyse medias rolle i denne type politiserte prosesser. Den militære Info Opscellen jobbet hovedsaklig opp mot det militære hovedkvarteret.

- *Logistics*. Det var både sivile og militære logistikk rådgivere i alle spillgruppene. Det var også to egne grupper som under andre uken kun jobbet med logistikk, som støtte for HQ.
- *Effect-Based Approach to Multinational Operations CONOPS* (EBAO), understøttet HQ og AP&C2 som jobbet med security.

## **Appendix C      Forkortelser**

AP&C – Activity Planning and Coordination group

CA – Coalition Assessment

CCS – Coalition Comprehensive Strategy

CIP – Cooperative Implementation Planning

DS – Decisive Conditions

ES – End State

HQ – Head Quarter

IIF – Interagency Implementation Forum

IO – International Organization

MNISP – Multinational Interagency Strategic Planning

MNE5 – Multinational Experiment 5

NGO – Non Governmental Organization

SPG – Strategic Planning Guide