



FORSVARSAKADEMIET

ANNE ÅBOM DAHL
MAJ WORSØE KØBKE

KONTAKT

FÆRDIGHEDER



FORSVARET

KONTAKTFÆRDIGHEDER

Forfattere: Anne Åbom Dahl og Maj Worsøe Købke

© Forsvarsakademiet

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med aftaler mellem Forsvaret og Copydan. Enhver anden udnyttelse uden Forsvarsakademiets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

København 2018
Forsvarsakademiet
Svanemøllens Kaserne, Ryvangs Allé 1
2100 København Ø
Tlf.: 7281 7000

Tryk: Rosendahls A/S
Layout: Bent-Ole Kure, FAK
Omslag: ISAF, Afghanistan 2012, copyright Forsvarsgalleriet
ISBN: 978-87-7147-243-1
1. oplag 2018: 400

Indholdsfortegnelse

Oversigt over missioner	7
1. Hvad er kontaktfærdigheder, og hvad skal vi med dem?	10
1.1. Hvad er kontaktfærdigheder.....	10
1.2. Definition af kontaktfærdigheder	13
1.3. Bogens formål og anvendelse	15
1.4. Bogens opbygning	15
1.4.1. Metode og litteratur	16
1.4.2. Interviews og respondenter.....	17
1.5. Generelle betragtninger om kontaktfærdigheder	18
2. Relationer	22
2.1. At skabe relationer	23
2.2. Relationstrekanten.....	26
2.2.1. Tillid	27
2.2.2. Anerkendelse	31
2.2.3. Lydhørhed	31
2.3. Asymmetriske relationer.....	35
2.4. Svære relationer	37
2.5. Efterretningsindhentning, egensikring, effekt.....	39
2.5.1. Efterretningsindhentning.....	39
2.5.2. Egensikring.....	41
2.5.3. Effekt.....	43
2.6. Opsummering	45
3. Kultur	47
3.1. Hvad er kultur?	48
3.2. Dansk kultur	52
3.3. Kulturmøde eller kultursammenstød	56
3.4. Kulturudmattelse	60
3.5. Opsummering	64
4. Kulturelle dimensioner	65
4.1. Isvaffelmodellen	65

4.2. Fem dimensioner	67
4.2.1. Det fysiske miljø	67
4.2.2. Økonomien	70
4.2.3. Sociale strukturer	72
4.2.4. Politik/ledelse.....	78
4.2.5. Tro/overbevisninger og symboler	80
4.3. Hvordan kan dimensionerne fungere som samlende og adskillende?	82
4.4. Opsummering	84
5. Kulturelle lag	85
5.1. Et eksempel.....	86
5.2. Kulturlagene	87
5.3. De manifesterede kulturlag	87
5.3.1. Det umiddelbart sansebare proceslag med heraf følgende frembringelser	87
5.3.2. Det ikke umiddelbart sansebare kulturlag.....	90
5.3.3. Det formaliserede norm- og regellag	90
5.4. Kernekulturlag	91
5.4.1. Det ikkesansebare tilstedeværende	92
5.4.2. Det fundamentale værdilag	94
5.4.3. Den grundlæggende verdensopfattelse	95
5.5. Et andet eksempel	96
5.6. Opsummering	97
6. Interkulturel kommunikation	99
6.1. Kommunikationsmodeller.....	100
6.1.1. Relevans.....	101
6.2. Interkulturel kommunikation	103
6.3. Face-teori.....	106
6.4. Støj i kommunikationen.....	108
6.5. Forforståelser.....	111
6.5.1. Kategorier	111
6.5.2. Etnocentrisk kommunikationsstil.....	112
6.5.3. Stereotyper og generaliseringer	113
6.6. Fem trin til interkulturel praksis	118
6.7. Opsummering	119

7.	Nonverbal kommunikation	120
7.1.	Elementer i nonverbal kommunikation.....	120
7.1.1.	Tonefald/lyde	122
7.1.2.	Udseende/fremtoning.....	122
7.1.3.	Mimik.....	123
7.1.4.	Gestik	123
7.1.5.	Kropskontakt/nærhed.....	123
7.1.6.	Anden nonverbal kommunikation	125
7.2.	Egne styrkers adfærd (PPP)	127
7.3.	Opsummering	130
8.	Kommunikation gennem tolk	131
8.1.	Hvem er tolkene.....	131
8.2.	Egne sprogkunderskaber	132
8.3.	Tolkens arbejde	133
8.4.	Tillid til tolken	136
8.5.	Tolken som kulturel mentor.....	137
8.6.	Brug af tolken	139
8.7.	Tolkning med flere sprog	142
8.8.	Opsummering	143
9.	Konflikthåndtering	144
9.1.	Et eksempel.....	144
9.2.	Definition af konflikt.....	145
9.3.	Konflikttrappen	145
9.3.1.	Eksempler	150
9.4.	Typer af konflikter	151
9.5.	Konfliktløsning	152
9.5.1.	Generelle principper.....	152
9.5.2.	At håndtere ophidsede mennesker	154
9.5.3.	Relationstrekantens sammenbrud	155
9.6.	Kultur og konflikter.....	156
9.7.	Opsummering	159
10.	Forhandling	160
10.1.	Grundprincipper i forhandling	160
10.1.1.	Fællespunkter med konflikthåndtering.....	162

10.1.2. At opnå en succesrig forhandling	162
10.2. Indflydelse.....	163
10.2.1. Gengældelse og gavegivning	163
10.2.2. Sympati.....	167
10.2.3. Autoritet	168
10.3. Interkulturelle forhandlinger.....	168
10.4. Opsummering	170
11. Perspektiver for kontaktfærdigheder.....	173
Litteraturliste	175

Oversigt over missioner

Her følger en kort oversigt over de missioner, der indgår i bogen i forbindelse med interviews. Ønskes yderligere informationer om de enkelte missioner, henvises der til Forsvarets hjemmeside: <http://www2.forsvaret.dk/viden-om/udland/Pages/Operationer2.aspx>, hvorfra også nedenstående oplysninger stammer, med undtagelse af missionen i Georgien. Missionerne er listet alfabetisk efter indsættelsesområde.



Fig. 1: Aktuelle opgaver

Adenbugten:

Combined Task Force (CTF) 150 og 151 under FN-mandat til at skabe maritim sikkerhed og bekæmpe terrorisme i Adenbugten. Danmark har deltaget med støtteskibet Absalon i 2008-2009.

Ocean Shield er en NATO-ledet mission med FN-mandat til bekæmpelse af pirateri i Adenbugten og ved Afrikas Horn. Danmark har bidraget til og ledet Ocean Shield flere gange siden oprettelsen i 2009.

Afghanistan:

Danmark har løst en lang række forskellige opgaver i Afghanistan siden 2002 med soldater fra specialstyrkerne, stabsofficerer, F-16-fly og ikke mindst de mange soldater i ISAF, en NATO-ledet mission med FN-mandat, hvor Danmark bidrog med 17 hold indsat i Helmandprovinsen i perioden 2006-2014.

Jægerkorpset og Frømandskorpset bidrog til Task Force 7 (TF7), hvor de skulle hjælpe med at træne et Police Response Company inden for det afghanske politi. TF7 bestod af i alt syv hold i 2012-2013.

Der er fortsat en træningsindsats i Kabul.

Albanien:

Albania Force (AFOR) i 1999, parallelt med Kosovo Force (KFOR) i Kosovo. NATO-ledet stabiliseringsstyrke til opretholdelse af fred og sikkerhed i Albanien efter opløsningen af Jugoslavien.

Eritrea:

United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea (UNMEE), 2000-2006, FN-mission til overvågelse af våbenhvilen mellem de to lande. Danmark har deltaget med ca. 380 mand i alt.

Georgien:

I 2008 forsøgte den georgiske provins Sydossetien at løsrive sig fra Georgien med Ruslands hjælp. Efter afslutningen af krigshandlingerne og en underskrivelse af en fredsftale indsatte EU og OSCE en observatørstyrke for at sikre, at stabiliteten i området bevaredes, og at Georgien og Rusland overholdt fredsftalen.

Irak:

Operation Iraqi Freedom under FN-mandat, Danmark deltog i koalitionen med soldater i og nord for Basra på i alt ni hold fra 2003-2007.

Operation Inherent Resolve under amerikansk ledelse, Danmark deltager i kapacitetsopbygning af irakiske soldater på Al-Asad-basen vest for Bagdad fra 2015.

Kosovo:

Kosovo Force (KFOR), NATO-ledet stabiliseringsstyrke til opretholdelse af fred og sikkerhed i den tidligere serbiske provins Kosovo efter opløsningen af Jugoslavien. Der er stadig danske styrker i Kosovo.

Liberia:

United Nations Mission in Liberia (UNMIL) siden 2003 for at forhindre, at borgerkrigen i landet blusser op igen.

Makedonien:

United Nations Preventive Deployment Force (UNPREDEP) 1995-1999, FNs første forebyggende mission til at sikre grænserne mod Albanien, Serbien og Montenegro og styrke landets sikkerhed og stabilitet.

Mali:

United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA) siden 2014. Fredsbevarende og stabiliserende mission, der skal understøtte, at regeringen kan reetablere kontrollen med sit territorium og fremme den politiske dialog og forsoning. Fra marts 2015 til december 2016 var generalmajor Michael Løllesgaard styrkechef for MINUSMA.

Mellemøsten

United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO) siden 1948 til at observere fredsaftaler mellem Israel og de arabiske nabolande, herunder Syrien med observatører i Golan.

Serbien

SFOR (Serbia Force) 1996-2005, afløste IFOR (Implementation Force). NATO-ledet stabiliseringsstyrke til opretholdelse af fred og sikkerhed i det tidligere Jugoslavien.

Tyrkiet

F-16-kampflybidrag til Operation Inherent Resolve (bekæmpelse af ISIL i Irak) 2016. I 2014-15 var et tilsvarende bidrag stationeret i Kuwait. Bidraget omfattede også forbindelses- og stabsofficerer ved relevante hovedkvarterer. F-16-bidraget omfattede op imod 110 personer. De danske fly var indsat i det fulde spektrum af luftoperationer inden for irakisk territorium, hvilket indebar deltagelse i såvel informationsindhentning som offensive luftoperationer.

Ukraine

Operation Unifier fra 2015 og p.t. forlænget til 2019. Danmark bidrager med tolkestøtte til den canadisk ledede træning af det ukrainske forsvar i det vestlige Ukraine.

Kapitel 1:

Hvad er kontaktfærdigheder, og hvad skal vi med dem?

”Kontaktfærdigheder er selvfølgelig vigtigt, især i forhold til udseende, opførsel og kropssprog. Hvad angår kontaktfærdigheder i forskellige kulturer, så skal man forberede sig, man lærer hele tiden, og man skal bruge forskellige ledelsesværktøjer.”

(Generalmajor Michael Lollesgaard, tidl. styrkechef/MINUSMA)

1.1. Hvad er kontaktfærdigheder

I Forsvarsavisen fra juni 2017 kan man bl.a. læse følgende overskrifter¹: ”Søværnet deltog med to flagskibe på Baltops”, ”Fregatten Peter Willemoes er ude med de store”², ”Øvelse af gigantiske dimensioner gennemført i Estland”, ”Danske flyvere med i operationernes inderkreds”³, ”Afghanerne vil have uddannelse, materiel og støtte fra luften”⁴ og ”Lasse holder styr på 32 nationaliteter”⁵. Overskrifter af denne art tyder på at internationalt engagement og samarbejde fylder meget for Forsvaret og vil blive ved med at fylde meget fremover, og derfor er et begreb som kontaktfærdigheder meget aktuelt.

Det er ikke kun Danmark, der har fokus på kontaktfærdigheder. I en artikel i Small Wars Journal fra juni 2017 skriver en amerikansk og en australsk general om støtten til de irakiske styrkers kamp mod ISIL, at ”menneskelige relationer mellem koalitionsstyrkerne og de irakiske sikkerhedsstyrker (ISF) er altafgørende for missionens

1) Forsvarsavisen 04. udgave/Årgang 6/juni/2017

2) Med amerikanerne i Den Arabiske Golf

3) Samarbejde med amerikanske, britiske og australske styrker i kampen mod ISIL

4) Danmark skal bidrage med uddannelse

5) Som chef for det internationale militærpoliti på NATO-basen i Kabul, Afghanistan

*At møde og
interagere
med andre
mennesker*

*At vælge den
mest hen-
sigtsmæssige
adfærd*

*Kontakt-
færdigheder
som paraply-
begreb*

succes”⁶. Senere i artiklen skriver de, at der helt klart er brug for ”resiliente⁷, kritiske tænkere, som er gode sammen med andre mennesker, og som er selvbevidste, beslutsomme og resultatorienterede”⁸.

Med afslutningen af den kolde krig ændrede forudsætningerne for Forsvaret sig, og man gik sikkerhedspolitisk fra et konventionelt, statisk trusselsbillede til nye dynamiske, asymmetriske og uforudsigelige trusler og samtidig fra et nationalt og territorielt defineret sikkerhedsbegreb til et transnationalt og værdiorienteret sikkerhedsbegreb.⁹

Denne overgang har stillet store krav til Forsvaret, der ikke længere kun har skullet fokusere ensidigt på kampfærdigheder, men ligeledes på kontaktfærdigheder.

Kontaktfærdigheder er evnen til at møde og interagere med andre mennesker, at kunne analysere situationen og vælge den mest hensigtsmæssige adfærd til at opnå det ønskede mål, hvad enten det er at få nogle brugbare oplysninger, undgå en konflikt eller opbygge en relation. Kontaktfærdigheder kommer i spil inden for ens egen kultur, men især i forhold til andre kulturer kan det kræve et større analysearbejde at vælge den mest hensigtsmæssige adfærd.

Kontaktfærdigheder er denne bogs overordnede tema og betragtes som et paraplybegreb hvorunder en række begreber og emner som relationsopbygning, kommunikation, konflikthåndtering/forhandling og kulturforståelse kan samles. Disse begreber og emner vil blive gennemgået i løbet af bogen for at give en bedre forståelse for kontaktfærdigheders mange aspekter og udfolde selve begrebet.

6) Volesky & Noble (2017) s. 3

7) Resiliens defineres som ’menneskers evne til at overleve belastninger og risikofaktorer i livet’ hos Darkó (2013) s. 4, se i øvrigt afsnit 2.4

8) Volesky & Noble (2017) s. 8

9) Nørgaard & Holsting (2006) s. 38

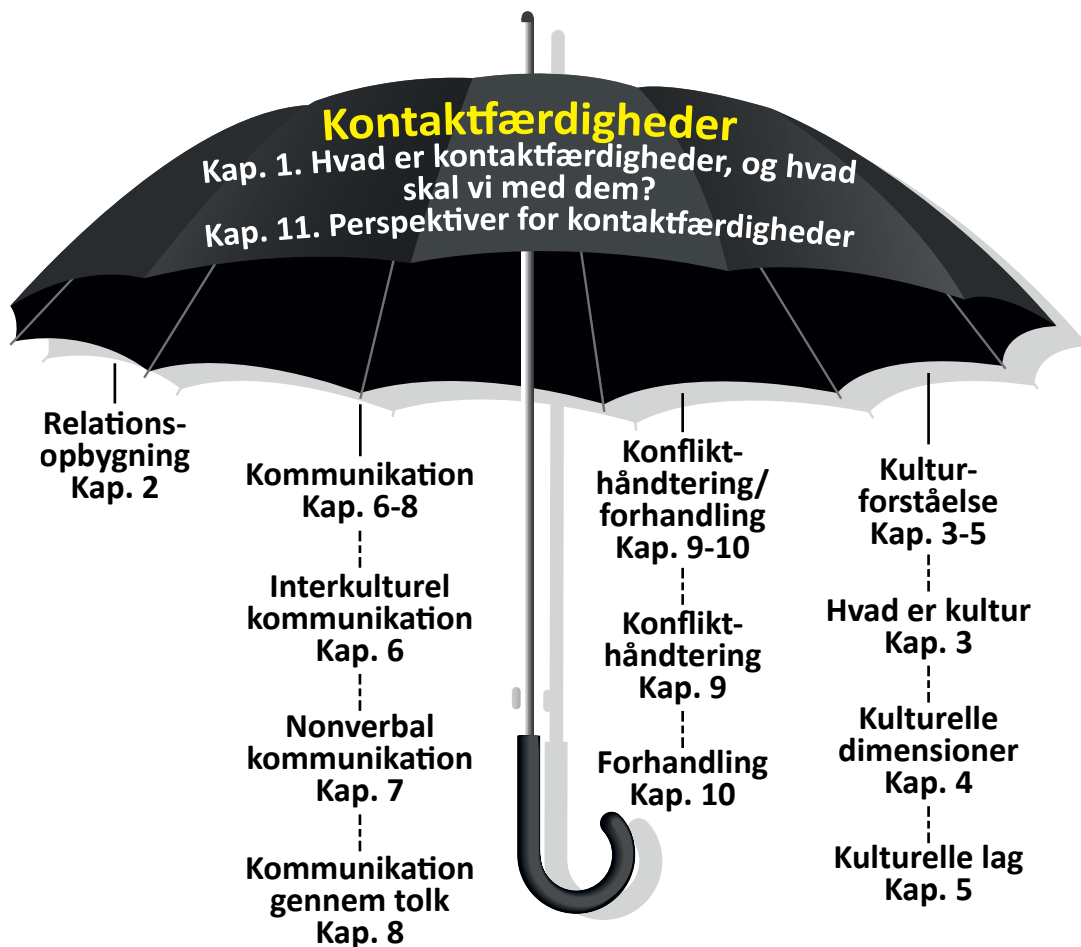


Fig. 2. Kontaktfærdighedsparaplyen. © Anne Åbom Dahl

Der er sket et skift i opfattelsen af befolkningens rolle i de lande, hvor danske soldater er blevet indsat. Hos US Marine Corps beskrives det således: "Vore krige vil være krige *blandt* befolkningen - ikke *mod* befolkningen og ikke krige, der *glemmer* befolkningen"¹⁰.

Evnen til at vinde befolkningens sympati og opbakning er af afgørende betydning for at få succes i stabiliseringsoperationer. Engagementerne i bl.a. Irak og Afghanistan har derfor betydet, at kontaktfærdigheder er blevet tillagt stadig større betydning blandt soldaterne i Danmark og i de fleste af de øvrige lande, der har deltaget i disse operationer. Med general Stanley McChrystals ord: "Vi er taktisk og strategisk ineffektive, når vi forventer at vinde befolkninger uden at prøve at forstå dem"¹¹. Kontaktfærdigheder handler i høj grad om at forstå andre og at forholde sig til deres situation.

1.2. Definition af kontaktfærdigheder

Begrebet kontaktfærdigheder i en dansk kontekst nævnes for første gang i Katrine Nørugaards & Vilhelm Holstings *Internationale operationer i FOKUS* fra 2006¹², hvor de definerer kontaktfærdigheder som 'de tillidsorienterede kompetencer' og sætter dem i modsætning til kampfærdigheder, 'de kontrolbaserede kompetencer'¹³.

Der er sket en udvikling i forsvarets brug af kontaktfærdigheder. I forhold til 2006 er fokus for kontaktfærdigheder nu i højere grad end tidligere rettet mod relationsopbygning. Dette hænger dels sammen med at Forsvaret har øget fokus på kapacitetsopbygning, dels at gode og tillidsfulde relationer kan bruges til egensikring, efterretningsindhentning og effekt. Det amerikanske forsvar er også nået frem til, at "i det nuværende operationsmiljø afhænger en vellykket mission af evnen til at forbedre relationerne med fremmede individer, organisationer eller militære enheder"¹⁴. Samtidig betragtes en soldats færdigheder ikke længere som et modsætningsforhold med kampfærdigheder på den ene side og kontaktfærdigheder på den anden, men kontaktfærdigheder udgør en integreret del af en soldats færdigheder.

10) Salmoni & Holmes-Eber (2011) s. 1 (egen oversættelse)

11) I forordet til Mackay & Tatham (2011) s. V (egen oversættelse)

12) Nørugaard & Holsting (2006) især kap. 6

13) Ibid. s. 117

14) Rasmussen & Sieck (2012) s. 71 (egen oversættelse)

Dette leder os frem til en definition af kontaktfærdigheder som:

Den viden og de færdigheder, der anvendes i interaktionen med andre mennesker for at fremme opgaveløsningen.

Denne definition kan minde om en generel definition af interpersonelle færdigheder, men nogle forhold gør det særligt for Forsvaret: Opgaven står i centrum, således at man hele tiden anvender kontaktfærdighederne til at fremme opgaveløsningen; det kan være en langsigtet relationsopbygning i forbindelse med et trænings- og mentoringsforløb; eller det kan være en konfliktløsning mellem to individer fra fx en dansk og en afghansk deling, inden de skal på patrulje sammen.

Den viden, der nævnes i definitionen, skal hjælpe til at afkode og analysere de andre aktørers rationer, ønsker, irritations- eller frygtmomenter, således at man så vidt muligt kan være et skridt foran og agere hensigtsmæssigt i situationen.

Definitionen indeholder ikke direkte noget om kultur og kulturmøde i den traditionelle brug af kulturbegrebet, hvor kultur knyttes til nationer og hvor kulturmøde sker mellem repræsentanter fra forskellige nationer. Kontaktfærdigheder kan nemlig også blive bragt i spil over for personer fra ens egen kultur og derfor er det nødvendigt at operere med en bredere definition af kulturbegrebet, så kulturforskelle ikke kun knytter sig til nationale forskelle. Ved at benytte et bredere kulturbegreb bliver det muligt at studere kulturmøder og -konflikter, der spænder fra nationalkulturer, der mødes og brydes, til også at kunne være mødet mellem det civil-militære eller forskellige dele af Forsvaret, fx Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet og specialstyrkerne, der skal finde en fælles forståelsesramme i deres arbejde.

Kulturforståelse er således en af de færdigheder, der fremmer interaktionen med andre mennesker, at kunne forstå den anden og hvordan han/hun tænker (i hvert fald til en vis grad), og derfor en vigtig del af kontaktfærdigheder.

En anden central færdighed er kommunikation og evnen til at kommunikere på en passende og hensigtsmæssig måde i forhold til budskabet og modtageren. Da kommunikation regnes for en central del af kontaktfærdigheder, vil dette emne også blive behandlet indgående i denne bog.

Tilsammen kan kommunikation og kulturforståelse bruges til at skabe relationer, som kan være flygtige eller længerevarende, men som alle har til formål at fremme den

*Kultur-
forståelse*

*Kommunika-
tion*

overordnede opgaveløsning. Begreberne relation og tillid vil blive behandlet løbende gennem hele bogen.

1.3. Bogens formål og anvendelse

Formålet med denne bog er at samle og uddybe den undervisning i kontaktfærdigheder, der finder sted i Forsvaret. I forbindelse med missionsorienterende uddannelse (MISU) gives alle soldater en times foredrag i kontaktfærdigheder, nogle enheder får længere tids undervisning, og i nogle tilfælde er der mulighed for at øve det i praksis i forbindelse med MISU-øvelserne. Det generelle formål med undervisning i kontaktfærdigheder er at give Forsvarets personel eksempler og værktøjer til kompetent og hensigtsmæssig adfærd i et missionsområde.

Kontaktfærdigheder bygger på elementer fra antropologi, interkulturel kommunikation, sociologi og psykologi. I denne bog er disse elementer samlet under ét og sat i direkte relation til Forsvarets opgaver.

Denne bog skal på ingen måde erstatte den undervisning, der allerede finder sted i Forsvaret, men snarere ses som et supplement. Den primære målgruppe for bogen er delingsførere, der efter den givne undervisning kan læse sig dybere ind i stoffet og evt. bruge noget af det som genopfriskning hos enhederne, der skal udsendes i internationale missioner og skal kunne agere formålstjenstligt i konfliktområder.

Sekundært er bogen rettet mod alle andre i Forsvaret, der ønsker en større forståelse for tankerne bag kontaktfærdigheder for at kunne dygtiggøre sig selv eller andre.

Bogens konklusioner og modeller vil også være at finde i en lårlommebog til at tage med overalt.

1.4. Bogens opbygning

Kapitel 1 er et indledende kapitel, der skal skabe overblik over, hvad kontaktfærdigheder er, og hvem denne bog er henvendt til.

Kapitel 2 handler om relationsopbygning, som er helt essentiel i forbindelse med kontaktfærdigheder. At være i stand til at kunne skabe relationer er en af de grundlæggende kontaktfærdigheder, og relationsopbygningen kan kun ske ved brug af kontaktfærdigheder.

Kapitel 3 handler om kulturforståelse, idet kontaktfærdigheder ofte bruges i forbindelse med internationale operationer og dermed i mødet med personer fra andre nationale kulturer - både værtslandets kultur og internationale samarbejdspartnere. I dette kapitel beskrives kulturmødet, kulturbegrebet defineres, og dansk kultur beskrives.

Kapitel 4-5 handler om isvaffelmodellen, der kombinerer to andre kulturmodeller. *Kapitel 4* handler om de dimensioner og segmenter, der skaber kultur og som udgør den horisontale del af modellen, nemlig det fysiske miljø, økonomien, sociale strukturer, politik og ledelse og tro og overbevisninger. *Kapitel 5* handler om de vertikale lag, som rummer de manifesterede kulturlag og kernekulturlag, som bliver sværere at afkode, jo dybere de befinder sig.

Kapitlerne 6-8 handler om kommunikation, da kontaktfærdigheder i høj grad baserer sig på kommunikation, som bruges aktivt i relationsopbygning, forhandling og konflikthåndtering. *Kapitel 6* handler således om kommunikation generelt, samt interkulturel kommunikation og fem trin til interkulturel praksis. *Kapitel 7* handler om brugen af nonverbal kommunikation, herunder egne styrkers adfærd (PPP). *Kapitel 8* handler om brugen af tolk i kommunikationen, og hvordan man kan gøre dette hensigtsmæssigt.

Kapitlerne 9-10 handler om, hvordan kontaktfærdighederne bruges konkret til konflikthåndtering og forhandling. *Kapitel 9* handler om de konflikter, der kan opstå, og især hvordan de kan løses. *Kapitel 10* handler om forhandling og påvirkning, emner, der på flere måder overlapper med konfliktløsningen i kapitel 9.

Kapitel 11 afslutter, opsummerer og perspektiverer bogens tematikker.

1.4.1. Metode og litteratur

Denne bog er baseret på litteratur om kulturforståelse og interkulturel kommunikation samt på semistrukturerede interviews¹⁵. Litteraturen er til en vis grad valgt ud fra den forskningsbaserede litteratur, der allerede benyttes i Forsvaret, eller som er skrevet med forsvarspersonel in mente, herunder Kulturanalyse af Hans Gullestrup og Operational Culture for the Warfighter af Barak Salmoni og Paula Holmes-Eber, som er brugt til at sætte rammen for de kulturelle dimensioner i kapitel 4 og 5, samt en række artikler og undersøgelser fra Forsvarsakademiet og det norske og amerikanske

15) Semistrukturerede interviews er bygget op om enkelte, centrale interviewspørgsmål, men giver samtidig respondenterne mulighed for at fortælle meget frit.

forsvar. I afsnittet om dansk kultur er Richard Jenkins' bog *At være dansk* valgt, da den baserer sig på antropologiske studier af dansk kultur.

Formidlingslitteratur, som kulturfoldere fra Forsvarsakademiet, samt en artikel fra Euroman og et filmklip er valgt, fordi de er med til at illustrere nogle af pointerne i den valgte teori.

1.4.2. Interviews og respondenter

Eksempler fra den virkelige verden og specifikt fra militærpersoners erfaringer og oplevelser er et vigtigt element i denne bog. Eksemplerne benyttes til at konkretisere teoriernes begreber og målrette bogen mod militært personel og således skabe større relevans for læseren. Eksemplerne stammer fra en række semistrukturerede interviews med respondenter fra det danske forsvar, der alle har erfaringer med brug af kontaktfærdigheder i internationale missionsområder.

Semistrukturerede interviews defineres af S. Kvale som "et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener"¹⁶, og de er foregået som samtaler, hvor hovedforfatteren Anne Åbom Dahl har stillet ganske få spørgsmål og ellers ladet folk selv fortælle om deres oplevelser.

Interviewpersonerne består af 23 medarbejdere fra det danske forsvar, og interviewene er foretaget i perioden 2015-17. Respondenterne er alle frivillige, der har indvilget i et interview efter henvendelse fra forfatteren, og de er dermed ikke udvalgt helt tilfældigt, men har alle ønsket at bidrage med deres erfaringer om brugen af kontaktfærdigheder i felten. De kvalitative interviews foregår som samtaler mellem interviewer og respondenter med fokus på bestemte temaer¹⁷.

De 23 respondenter er søgt ud fra et kriterie om at have stor bredde i erfaringerne i form af forskellige typer af missioner og forskellige geografiske lokationer. Både Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet er repræsenteret blandt respondenterne, og selv om der er en overvægt af respondenter fra Hæren, skal det ikke ses som et udtryk for, at Hæren er vigtigst i forhold til kontaktfærdigheder, men snarere som et udtryk for, at det er det største værn og har en stor berøringsflade med både samarbejdspartnere og lokalbefolkninger i missionsområderne.

16) Kvale (1997) s. 19

17) Ibid. s. 42-46

De fleste af respondenterne er officerer med rang af premierløjtnant eller kaptajn, hvilket er sket ud fra en betragtning om, at målgruppen primært er delingsførere. Den mest markante undtagelse herfra er generalmajor Michael Lollesgaard. Blandt respondenterne er både linjeofficerer og reserveofficerer med mange forskellige funktioner. Selv om respondenterne primært er officerer, betyder det ikke, at kontaktfærdigheder kun er relevante for officerer. Tværtimod kan man sige, at soldaterne, der står vagt om køretøjet, mens officeren har sit møde, har en mindst lige så vigtig funktion i at komme i kontakt med lokalbefolkningen, og lidt smalltalk eller observationer fra posten kan give et godt indtryk af stemningen i området.

Respondenterne er ligeledes valgt ud fra missionsområdet med et ønske om at få flere forskellige missionsområder repræsenteret. Gennem de seneste femten år har Irak og Afghanistan været dominerende missionsområder for det danske forsvar, men der er også samlet mange andre erfaringer fra andre dele af verden, så kontaktfærdigheder ikke bliver: "Hvordan taler vi med muslimer i ørkenen?". Selv om fx Afghanistan vejer tungt i eksemplerne, er det ikke ensbetydende med, at Afghanistan bliver en model for, hvordan man skal gå til kontaktfærdigheder. Det handler ikke så meget om danskere og afghanere, som det handler om *mennesker* og om at være opmærksom på, hvilken situation man befinder sig i.

Missionsområderne er beskrevet forrest i bogen. Da situationen i fx Irak har ændret sig en del i den tid, hvor danskerne har været udsendt, vil eksemplerne blive angivet med årstal i de tilfælde, hvor det kan være relevant for forståelsen. I andre eksempler er årstallet udeladt af hensyn til anonymiteten.

Alle samtaler er foregået på dansk, og ordlyden i eksemplerne lægger sig helt op ad den ordlyd, som respondenterne selv har brugt. Som nævnt ovenfor er alle eksemplerne anonymiseret, da pointen med dem er at lære noget af hændelsen - ikke at fokusere på, hvem eksemplet handler om.

Enkelte respondenter har tilladt direkte citater, og de er krediteret med navn. Jeg skylder alle respondenter en stor tak for at dele deres historier og erfaringer med mig.

1.5. Generelle betragtninger om kontaktfærdigheder

Kontaktfærdigheder kan ikke stå alene som redskab til at vinde hverken krigen eller freden, og et kursus i kontaktfærdigheder inden udsendelse løser ikke alle problemer eller hindrer alle konflikter. For det første "skal der to til tango". Hvis den anden part ikke er imødekommende på nogen måde, ikke vil engagere sig eller bevidst

Alder og livserfaring

misforstår, hvad man siger og gør, så kommer man ikke ret langt selv med de bedste kontaktfærdigheder. Mennesker er forskellige, har forskellige opfattelser af tingene og vil (nogle gange) noget forskelligt, så der er rig mulighed for friktion. Der hvor kontaktfærdigheder kan gøre en forskel, er i håndteringen af friktionen, og der er mange eksempler på, at overskud på tillidskontoen eller en god relation har forhindret en misforståelse eller en lille fejltagelse i at blive et stort problem.

Flere respondenter har i deres interviews fremhævet de samme elementer, fx at "det er meget vigtigt, at man har livserfaring og alderen med sig", "kontaktfærdigheder hænger også sammen med alder og livserfaring", "man kan ikke blive for gammel". En respondent beskriver også, at det var "lettere at gå ud og være voksen", da han var i trediverne frem for i tyverne.

Mange kender sig selv og verden bedre, når de bliver ældre, men dette er ikke ensbetydende med, at man ikke kan have gode kontaktfærdigheder, før man er fyldt 30. Samtidig kan livserfaring betyde, at man er mindre åben for nye måder at se tingene på og derfor ræsonnerer og arbejder ud fra kendte mønstre og kategorier. Her kan undervisning i og bevidsthed om kontaktfærdigheder måske være med til at åbne for nye tanker og måder at kategorisere på. Dette bliver uddybet i kapitel 6 om interkulturel kommunikation.

Høflighed og respekt

En anden generel betragtning blandt respondenterne er at almindelig høflighed og et respektfuldt udgangspunkt er en god begyndelse til relationsopbygning og tillidsskabelse. En respondent med flere udsendelser bag sig har fx udtalt følgende "Se på alder og status, den lavest rangerende 'tager hatten af'. Det er godt at være overdrevet høflig og bruge Des."

Ligesom en anden respondent, en CIMIC-officer, har påpeget at "kontaktfærdigheder handler også om ordentlighed." Han beskriver en situation i Afghanistan, hvor mangel på ordentlighed og respekt for det andet menneske var tæt på at ødelægge samarbejdet mellem en afghaner og de danske styrker:

En afghansk læge, der var tidligere kaptajn i den afghanske hær, skulle besøge den danske lejr. Vagten insisterede på, at han skulle løfte op i sit tøj, så han kunne blive kropsvisiteret. Lægen var en ældre, ærværdig mand, og han blev krænket over behandlingen. Han ville afslutte samarbejdet, men den danske CIMIC-officer tog fat i ham og lyttede til ham i en time, hvor han gav udtryk for sine følelser. Derefter gik CIMIC-officeren til den danske kompagnichef og sagde, at det ikke duede at behandle lægen på den måde, det ødelagde

samarbejdet, men kompagnichefen var ligeglad, fordi han snart skulle hjem. CIMIC-officeren gav selv mange, lange undskyldninger, før lægen til sidst kom tilbage.

I kapitel 2 bliver spørgsmålet om tillid gennemgået, og her er en af pointerne, at det er langt sværere og mere tidskrævende at opbygge tillid end at nedbryde den, og ofte endnu sværere og mere tidskrævende at genopbygge en nedbrudt tillid. Kompagnichefen i ovenstående eksempel har muligvis sin egen opgaveløsning for øje, og den er tilsyneladende ved at være tilendebragt, men han har ikke den overordnede opgaveløsning for øje. Missionen skulle på dette tidspunkt fortsætte, og der ville snart stå en ny kompagnichef i lejren, som kunne have brug for at samarbejde med den afghanske læge. Kompagnichefens håndtering af situationen er således ikke til gavn for den langsigtede opgaveløsning.

At forsøge at se den andens perspektiv og betragte sig selv og egne handlinger udefra er ikke nødvendigvis noget, der kommer naturligt og af sig selv, men man kan træne det, og første skridt er at være bevidst om det. Kontaktfærdigheder handler således også om at kende sine egne styrker, svagheder og præferencer og at kunne tilpasse dem til den aktuelle situation¹⁸.

En respondent beskriver, at fællesnævneren for alle de situationer, hvor kontaktfærdigheder har virket, er der, hvor han har droppet den forventede rolle (uniformen/jakkesættet) og er gået ind i den andens hverdag (fx besøge håndværkeren og blive enige om, at hammeren ligger godt i hånden).

I en verden med fortsatte konflikter og med et stort internationalt engagement vil kontaktfærdigheder fortsat spille en stor rolle fremover, da konflikterne i sidste ende er menneskelige anstrengelser, som kræver interaktion med mange forskellige aktører¹⁹.

Billede 1: Relationsopbygning i Georgien i 2008. © Mikkel Møller Johansen.

18) Hill (2015) s. 52

19) Ibid. s. 56



Kapitel 2:

Relationer

”Den personlige relation mellem soldater og civile er altafgørende, det kræver kontaktfærdigheder; at man sætter sig i deres sted.”

(Jens Svensson, CIMIC, ISAF Hold 10)

Som nævnt i kapitel 1 er relationskompetencer et element under kontaktfærdighedsparaplyen. Den viden og de færdigheder i form af tillid, anerkendelse og lydhørhed, der skal til for at skabe relationer, er en del af de kontaktfærdigheder, der bliver bragt i spil i mødet med andre mennesker, når en opgave skal løses.

I dette kapitel vil vi behandle hovedelementerne i relationsopbygning, som er:

- Relationsopbygning for at sikre sig selv og missionens fuldførelse
- Relationsopbygning sker gennem nonverbal og verbal kommunikation
- Relationstrekanten: tillid, anerkendelse og lydhørhed.
 - o Tillidsopbygning kan være en tidskrævende, men udbytterig proces
 - o Anerkendelse handler om at sætte sig ind i andre menneskers motiver og rationaler
 - o Lydhørhed handler om at lytte aktivt, åbent og uden forbehold
- Relationer kan være påvirket af asymmetriske magtforhold
- Resiliens og professionalismisme er vigtige elementer i selve opgaveløsningen, men også bagefter, når diverse episoder skal bearbejdes
- Vær opmærksom på egen påvirkning og effekt på lokalbefolkningen og samarbejdspartnerne i missionsområdet

*Den
indledende
kontakt*

2.1. At skabe relationer

Den vigtigste årsag til at skabe relationer i missionsområde er at sikre sig selv og fuldføre missionen²⁰. Generelt gælder det, at relationer er bånd mellem mennesker, hvor man tillægger hinanden betydning, men at der også kan være tale om at drage nytte af hinanden²¹.

Når man skaber relationer til andre mennesker, foregår det gennem en indledende kontakt. Den helt simple form kan være et smil (nonverbal kommunikation), og derfra bevæger man sig videre til at tale sammen (verbal kommunikation). Det kræver, at man giver noget af sig selv og viser ægte interesse i den anden part, så kommunikationen ikke bliver en udspørgen, men en udveksling af informationer.

Der er typisk forskel mellem private og professionelle relationer i, hvilken type af informationer man udveksler, hvor dybt man går ind i den private sfære, og om eller hvor hurtigt man når til at udveksle private informationer.

Professor emeritus Per Schultz Jørgensen beskriver opbygningen af relationer i tre-fire faser, som han kalder: den første kontakt, forbundetheden, samhørigheden og evt. en udvikling gennem distance²². I den første kontakt fylder de umiddelbare indtryk meget i opfattelsen af den anden; der er usikkerhed om, hvorvidt der kan skabes en god relation, men det er vigtigt at præsentere sig for den anden, da det er et udtryk for åbenhed og respekt – det bliver i hvert fald tydeligt, hvis man ikke præsenterer sig²³.

*Forbundet-
heden*

*Samhørig-
heden*

Distancen

Forbundethed er en styrkelse af båndet mellem parterne; det er en social handling, der indeholder både magt og omsorg samt en anerkendelse af det særegne hos den anden; hvis interessen for den anden ikke er ægte, vil det være svært at skabe en reel forbundethed, som over længere tid kan udvikle sig til samhørighed²⁴. Hvis relationen går i stå, kan der skabes en distance mellem parterne, som enten kan være en afslutning af relationen eller skabe en ny dynamik og dermed styrkelse af relationen²⁵.

20) Rasmussen & Sieck (2012). s. 74

21) Jørgensen (2016) s. 15 og s. 40

22) Ibid. s. 18

23) Ibid. s. 36-7

24) Ibid. s. 81ff og 110

25) Ibid. s. 132

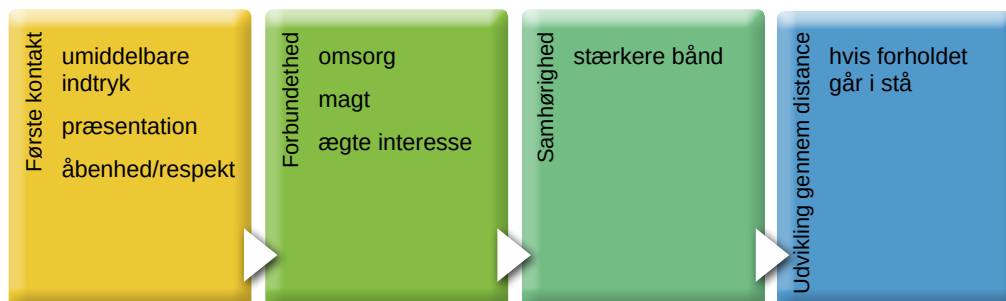


Fig. 3. Model af relationerne. Baseret på Per Schultz Jørgensen.

Undervisning efter disse principper er blevet godt modtaget i både Forsvaret og andre statslige institutioner.

Professionelle relationer vil ikke nødvendigvis gå gennem alle faserne, da de fra begyndelsen er præget af saglighed og måske i mindre grad en personlig relation. Men også for den professionelle relation gælder det, at anerkendelse og nærvær (lydhørhed) spiller en vigtig rolle²⁶. Sammen med tillid skaber dette en god grobund for relationer, som vi vil se nedenfor i en gennemgang af den såkaldte relationstrekant.

Relations-baserede kulturer

En blanding af professionel og privat relationsopbygning kan være med til at fremme opgaveløsningen, ikke mindst i mere relationsbaserede kulturer, som fx den afghanske og den irakiske. Dennis Nørmark bruger begrebet relationsbaserede kulturer om kulturer, hvor aftaler afhænger mere af, *hvem* de er indgået med end, *hvad* de er om²⁷. Med et begreb fra Edward T. Hall har denne type kulturer en høj grad af kontekst, dvs. information ligger ikke så meget i det sagte, men mere i den forudgående viden, som kommer af at kende hinanden og have en fælles historie. Sikkerhed og tillid i aftaler kommer ikke gennem jura, men gennem den personlige relation²⁸. I en kultur som den danske, der er mere aftalefokuseret og præget af lav kontekst, bliver formelle og klare juridiske aftaler vægtet højt, og man behøver ikke at kende hinanden privat for at kunne indgå i en effektiv, professionel relation²⁹.

26) Ibid. s. 54

27) Nørmark (2013) s. 125

28) Ibid. s. 124-5

29) Ibid.

Om dette siger en respondent fra Task Force 7 følgende: "De første tre måneder af en deployering gik med relationsopbygning, og så kunne man nå rigtigt langt i den sidste måned. Relationen udgjorde 80% og fagligheden 20%." Hver deployering varede fire måneder, men til gengæld var det de samme danskere, der kom ud to eller tre gange, så de kunne bygge videre på de første relationer under de følgende deployeringer.

Et andet eksempel, hvor det fremgår, at fokus på relationsopbygning blev brugt aktivt til at fremme opgaveløsningen, er i et interview med en respondent fra Operation Inherent Resolve vedrørende kapacitetsopbygning gennem undervisning af den irakiske hær. Respondenten fortæller:

Holdene bestod af 14-15 kursister, og kurserne varede 1-4 uger. Dette betød, at relationer skulle skabes meget hurtigt, og det blev som regel kollektive relationer frem for personlige, idet instruktørrollen samtidig skulle udfyldes.

Det var for kort tid til at danne dybdegående relationer, men der var altid nogen, der mindede mere om en selv, så det var lettere at skabe en forbindelse.

Relationsopbygning gennem tolk gik fint. Der var altid et par stykker, der kunne tale engelsk, og det blev brugt, resten foregik gennem tolk. De sad i 'hippierundkreds' i pauserne med to tolke til at oversætte. Pauserne blev også brugt til afklarende spørgsmål, som irakerne ikke kunne/ville stille i timerne for ikke at tabe ansigt.

Denne respondent nævner, at det er lettere at skabe en forbindelse med folk, der ligner en selv; generelt er man mere tilbøjelig til at indgå i en kontakt med personer, hvor man har noget til fælles, og hvor der er en imødekomende, interesseret og tillidsfuld fremtræden³⁰. Tilliden i relationerne bliver således også brugt til at beskytte irakerne mod at tabe ansigt.

30) Jørgensen (2016) s. 38-9

2.2. Relationstrekanten

Ifølge Kristian Dahl og Andreas Granhof Juhl bygger relationer på en trekant af tillid, anerkendelse og lydhørhed³¹. Rækkefølgen af elementerne er ikke væsentlig, men alle elementer spiller en rolle for at kunne skabe en stærk relation³². Relationstrekanten kan også ses som en vægt, hvor alle elementer skal være tilstede i et eller andet omfang, men der behøver ikke at være lige meget af hver. Hvis man fx lægger stor vægt på lydhørhed og anerkendelse i et forhold, kan tilliden være mindre tungtvejende, og der kan stadig opbygges en stærk relation. Jo mere der er af hvert element, desto tungere vil de veje på vægten, og desto stærkere vil relationen være. I afsnit 9.5.3. beskrives, hvad der sker, hvis relationstrekanten bryder sammen.

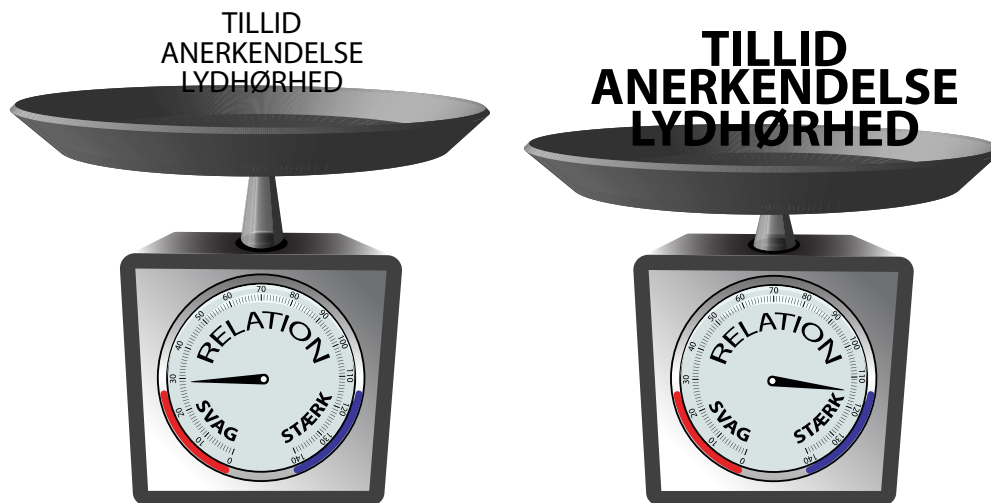


Fig. 4. Relationstrekanten. Baseret på Kristian Dahl & Andreas Granhof Juhl.

31) Dahl & Juhl (2009) s. 42. I den oprindelige model er der brugt 'ydmyghed' i stedet for lydhørhed, men da det handler om at lytte aktivt og anerkendende til den anden part og ikke være bedrevidende, finder jeg, at lydhørhed en mere præcis betegnelse.

32) Ibid.

Relationer afhænger i høj grad af personlighed, og nogle mennesker vil man naturligt lettere kunne skabe en relation til end andre. Når man fx starter i Forsvaret og bliver delt ind i delinger og grupper, vil næsten alle kunne samarbejde, men kun nogle vil forme venskaber. I Forsvarets arbejde i missionsområderne er personlig tillid et vigtigt element at have fokus på, da dette kan spille en rolle, når fx ét udsendelseshold overdrager til et andet. En CIMIC-officer fortæller, at "man ikke bare kan overtage andres kontakter, det afhænger af personligheder og opgaver, ikke mindst for CIMIC." I nogle kulturer og for nogle mennesker betyder personen og den personlige tillid langt mere end selve sagen, og i de sammenhænge vil det være af endnu større betydning, at den nødvendige overdragelse fra et hold til et andet sker på en hensynsfuld måde over for den lokale samarbejdspartner.

Når ét udsendelseshold overdrager til et andet, sker det som regel ved, at den afgangende officer tager de nye officerer med hen til et møde med de lokale samarbejdspartnere og introducerer dem, så der er skabt så gode forudsætninger som muligt for den nye relation, der skal opbygges. Men selv den bedste overdragelse er ikke en garanti for at kunne videreføre et godt samarbejde, da personligheder og kemi mellem personerne spiller ind. Overdragelse fra ét udsendelseshold til et andet kan således have både en negativ og en positiv indflydelse på samarbejdsrelationen.

2.2.1. Tillid

Tillid er en grundlæggende social mekanisme, der influerer stort set alle aspekter af menneskets liv³³. Tillid handler om det, der sker nu og i fremtiden og er således en forventning om fremtidig adfærd³⁴. Man kan ikke kræve tillid fra en anden person, tillid er ofte noget man skal gøre sig fortjent til ved at være troværdig og leve op til de værdier, man hævder at stå inde for. På den måde bliver tilliden sat på prøve gennem adfærden³⁵. Samtidig er det nødvendigt, at et system opbygger en vis tillidskapital for at kunne agere ud over den elementære behovstilfredsstillelse³⁶. I internationale operationer baserer risikoledelsen sig på en gensidig tillidskapital, "idet tillid muliggør større frihedsgrader, samtidig med at det rummer et moment af social kontrol"³⁷.

33) Bordum (2004) s. 19

34) Ibid. s. 7

35) Ibid. s. 13

36) Nørgaard (2004) s. 184 Katrine Nørgaard baserer sin beskrivelse af tillidskapital på Niklas Luhmanns begreber.

37) Nørgaard & Holsting (2006) s. 59

*Ydre
sikkerhed*

Tillid opbygges over tid og kræver mange tillidsskabende episoder. Det ukendte og fremmede kan være skræmmende, mens man som udgangspunkt har tillid til det, man allerede kender, og dem, der ligner en selv³⁸. Som militærperson kan det være, at man har tillid til andre militærpersoner, fordi det at gå i uniform er genkendeligt, og man ved, hvad det indebærer.

Ligeledes kan tillid opbygges ved en *ydre sikkerhed* eller tillid til professionalismen. Sidstnævnte gør sig fx gældende, når man går til lægen med troen på og tillid til, at han/hun kan helbrede en, selv om man ikke kender vedkommende personligt³⁹. For militært personel består den ydre sikkerhed i uniformen, idet den repræsenterer Forsvaret som institution og kommer man i en fredsskabende/stabiliserende mission, kan man opleve at få en positiv modtagelse netop pga. uniformen. Tilsvarende kan man opleve det modsatte, hvis man kommer til et missionsområde, hvor folk i uniformer ikke har været tillidsskabende, og så kan der ligge i opgaven at vise, at den danske uniform er tilliden værd.

*Indre
sikkerhed*

Over tid kan en *indre sikkerhed* opbygges, når vi opnår tillid til en person, fordi han/hun forvalter tilliden på en god måde⁴⁰, og så er man ikke længere danskeren i uniform, men derimod Peter, som er en god fyr.

Som vi så i eksemplet med Task Force 7, der skulle bruge tre af deres fire måneder på at skabe relationer, var det i den omtalte situation vigtigt for afghanerne at opbygge et tillidsforhold til danskerne og at nå fra den ydre sikkerhed til den indre sikkerhed, inden selve træningen kunne give resultater.

Mistillid opstår som regel ved manglende viden eller fejlopfattelser, nogle gange skal der kun en enkelt episode til at nedbryde al den opbyggede tillid⁴¹.

Udefrakommende omstændigheder kan også bryde tilliden, uden at man selv er årsag, som da en koranafbænding i USA skadede tilliden til ikke bare de amerikanske soldater i Afghanistan, men også de danske soldater. De måtte efterfølgende bruge en del tid på at fortælle deres afghanske samarbejdspartnere, at enkelte personers handlinger

38) Bordum (2004) s. 12

39) Dahl & Juhl (2009) s. 44 Dahl & Juhl baserer deres beskrivelse af ydre og indre sikkerhed på Niklas Luhmanns begreber, jf. Katrine Nørgaard i note 36.

40) Ibid.

41) Bordum (2004) s. 20

i USA ikke repræsenterede alle amerikaneres holdning til islam og muslimer og slet ikke danskernes. Tilliden blev genoprettet, men det tog tid.

I det indledende kapitel blev det nævnt, at kontaktfærdigheder bruges til egensikring, efterretningsindhentning og effekt, hvilket uddybes nedenfor. Alle tre ting kræver en høj grad af gensidig tillid mellem soldaten og de lokale. Egensikring kan være afhængigt af andre styrker som lokale eller internationale samarbejdspartnere. Det kan også dreje sig om, at lokale giver efterretningsoplysninger, som kan bruges til at sikre enheden, fx om placeringen af en vejsidebombe eller oplysninger om stemningen i lokalsamfundet. Manglende tillid vil mindske lysten til at kommunikere og give sådanne oplysninger, og det kan derfor blive helt essentielt at opretholde et tillidsforhold til potentielle kilder.

Denne form for tillid kommer frem i et af mange eksempler fra Afghanistan, hvor en lokal vælger at fortælle en dansk CIMIC-officer, at

ISAF skal holde sig væk fra Green Zone, så længe majsen står højt på marken, fordi Taleban så kan komme uset op til de lokales huse og true dem, hvis de har talt med ISAF.

Den danske CIMIC-officer går derpå til den britiske kompagnichef i området, som alligevel insisterer på en operation mod Green Zone for at kunne lave key-leader engagement (KLE). Den danske CIMIC-officer prøver at advare og sige, at de skal holde sig væk indtil majshøsten og især undgå KLE (idet enhver kontakt med ISAF vil føre til Talebans intimidering af de lokale), men kompagnichefen lytter ikke og fastholder operationen.

Under operationen kommer de britiske soldater i føling (kontakt med fjenden), og de lokale flygter, og forsøgene på KLE må opgives.

Ovenstående eksempel fra 2010 viser den lokales tillid til den danske CIMIC-officer, og at relationen mellem dem kunne bruges til, at den lokale var villig til at løbe en risiko ved at tale med ham. Den britiske kompagnichef havde tilsyneladende ikke tillid til den lokale afghaner, og ligeledes var hans tillid til eller respekt for CIMIC-officeren ikke stor nok til, at dette kunne få ham til at ændre sin plan. Da man jo ikke kender alle sagens aspekter kan det også være, at han vurderede at operationen var en militær nødvendighed, som for ham vejede tungere end advarslen. Ikke desto mindre blev resultatet, at tilliden til de lokale blev brudt.

Tillid kommer som nævnt ikke af sig selv. Man skal vise, at man fortjener den, og man skal arbejde på ikke at bryde tilliden. For Task Force 7 var i alt 13 patruljer afsted på de syv hold, heraf 11 fra Jægerkorpset og to fra Frømandskorpset. Alle var med to gange, hvilket gav kontinuitet og endnu bedre mulighed for opbygning af relationer. Det følgende eksempel handler om hvordan ydre sikkerhed hænger sammen med tillid.

Inden danskerne overtog ansvaret for Task Force 7, havde briterne stået for mentorering af afghanerne. I slutningen af briternes mission, havnede PRC (det afghanske Police Response Company, som skulle mentoreres) i føling. Briterne blev i bilen (i stedet for at støtte), og afghanerne mistede en mand. De var skuffede over briterne.

På Hold 1 (med danskerne) kom PRC igen i føling. Danskerne støttede, og afghanerne kunne se, at de gad at slås. Det gav en masse tillid.

På Hold 3 kørte et PRC-køretøj på en IED (vejsidebombe), hvilket resulterede i fire døde PRC, en død talebaner og fire hårdt sårede PRC. Danskerne hjalp med førstehjælp og evakuering med helikopter, og afghanerne var klar over, at uden dansk hjælp ville flere være døde.

Den tidligt etablerede tillid holdt gennem alle hold og var gavnlig for arbejdet.

I dette eksempel ses det, at den ydre sikkerhed (tilliden til de vestlige soldater) har lidt et knæk, og de danske soldater skulle derfor først bevise deres værd som soldater, der ville kæmpe sammen med afghanerne, før de overhovedet kunne begynde at arbejde med den indre sikkerhed.

En udsendt officer oplevede, at det er vigtigt at opbygge tillid til de lokale ved for det første at skabe kontakt til dem (den indledende relationsopbygning baseret på ydre sikkerhed). For det andet at fortælle dem så meget som muligt (at give tillid for at få tillid). For det tredje at få dem til at tage ansvar (at skabe selvværd gennem anerkendelse). For det fjerde at holde et ugentligt møde for lederne i byen i den danske lejr. Mødet skulle understrege, at danskerne alene var der for at rådgive og støtte, hvilket betød, at danskerne efterhånden kunne træde mere i baggrunden (at skabe selvværd gennem anerkendelse og lydhørhed). Det ovenstående eksempel giver anledning til at diskutere de øvrige to begreber i relationstrekanten, nemlig lydhørhed og anerkendelse, som er vigtige elementer i arbejdet med relationsopbygning.

*At forstå,
hvorfor en
anden gør,
som han/hun
gør*

*At værdsæt-
te personen
og dennes
handling*

*At lytte
åbent og
uden for-
behold*

2.2.2. Anerkendelse

Anerkendelse kan forstås på to måder. Den ene form for anerkendelse handler om at forstå, hvorfor en anden gør, som han/hun gør og dermed værdsætte intentionerne bag handlingen uden nødvendigvis at værdsætte selve handlingen⁴².

Den anden form for anerkendelse handler om at værdsætte personen og dennes handlinger, hvilket er med til at skabe selvværd hos personen⁴³. Her handler det både om, at personen bliver set og anerkendt som enhver anden person og at personen bliver anerkendt som en særegen person og ikke bare 'et nummer i rækken'⁴⁴.

Den tidligere chef for Hærens Operative Kommando, generalmajor Agner Rokos, har på et tidspunkt udtalt om Forsvarets missioner, der ofte finder sted i områder med en anderledes kultur: "Vi ynder at betegne os selv som rationelle, hvor målestokken vel at mærke er vores egen rationalitet. Modsætningen kan være en 'følelsesbaseret' kultur, som selvfølgelig er lige så rationel, men udgangspunktet for rationaliteten er en anden"⁴⁵. Den militære selvidentitet og rationalitet bliver således gjort synlig i mødet med andre kulturer, ikke kun fra missionsområdet, men måske i lige så høj grad i forhold til internationale samarbejdspartnere, som kan have en anden rationalitet end vores⁴⁶.

I de tilfælde, hvor folks motiver og rationaler ikke står helt klare for én, bliver det endnu vigtigere med lydhørhed, da man så har brug for at få at vide, hvorfor folk gør, som de gør, og ikke bare gætte eller vurdere ud fra ens egne rationaler.

2.2.3. Lydhørhed

Lydhørhed er at lytte åbent og uden forbehold til det, der bliver sagt, uden at man selv tager stilling til det. Hvis man er uenig med en anden, vil man ofte afvise den andens udsagn uden egentlig at høre efter.

42) Dahl & Juhl (2009) s. 47-48. Dahl & Juhl baserer deres forståelse af anerkendelse på Peter Lang.

43) Riber (2010) s. 35. Riber beskriver Axel Honneths forståelse af anerkendelse.

44) Jørgensen (2016) s. 49

45) Nørgaard & Holsting (2006) s. 39-40

46) Ibid. s. 40

For at kunne være lydhør og bruge dette til at skabe en positiv relation, gælder det om at kunne spørge på den rette måde med en 'ydmyg spørgen', som "er den ædle kunst, der består i at få den anden til at fortælle frit, at stille spørgsmål, som man ikke i forvejen kender svaret på, og at opbygge en relation baseret på nysgerrighed og interesse for den anden"⁴⁷

Samtidig kræver lydhørhed, at man har tillid til personerne, man indgår i relation med. At lytte til andre mennesker kan endvidere bruges konfliktforebyggende, som i dette eksempel fra Afghanistan, hvor en kombination af lydhørhed og anerkendelse (at lade alle komme til orde) og kulturforståelse (at bruge den afghanske tradition for den form for møder) var med til at skabe en positiv relation mellem cheftolken og de lokale tolke:

En dansk sprogofficer var cheftolk i Helmandprovinsen i Afghanistan i 2011-12. Han holdt jævnligt shura (rådsmøde) med de lokale tolke, hvor alle måtte sige noget, og man fandt løsninger på problemerne i fælleskab.

Den amerikanske general Anthony Zinni⁴⁸ beskriver omvendt, hvordan amerikanerne ikke er gode til at være lydhøre: "Vi kommer med hensigten at give en besked. Det er en del af vores natur, og det er en kulturel ting, at vi ikke lytter [...] Det kan være mangel på respekt. Jeg burde slet ikke skabe en besked, før jeg har lyttet"⁴⁹.

Et andet eksempel fra Afghanistan i 2011, hvor amerikanerne havde været tilstede i landet i en række år, bekræfter general Zinnis synspunkt:

Amerikansk CIMIC er klassiske pakked løsninger. Når afghanerne ikke ønskede dette, blev den amerikanske CIMIC-officer vred og hidsede sig op. Hans holdning var: "Virkeligheden skal passe til os, ikke omvendt." De ville lave et projekt med bistader og honningslynger til kvinderne. Tanken var, at det skulle 'befri' kvinderne fra hjemmet og give dem beskæftigelse samt en indtægt på markedet. Der var ingen forståelse for, at kvinderne var i hjemmet af kulturelle årsager og ikke af økonomiske eller strukturelle.

47) Schein (2014) s. 8

48) General Anthony Zinni, pensioneret, tidligere Commander in Chief for de amerikanske styrker i Mellemøsten.

49) Citeret efter Rasmussen & Sieck (2012) s. 79

Et andet projekt drejede sig om at give en ged til hver familie, så de kunne få mælk og gedekid og dermed kød. Dette projekt mislykkedes, fordi folk spiste geden samme dag. Når ens børn sulter, giver man ikke mad til en ged for at få mælk og kød på længere sigt.

Til sidst sagde en afghansk oberst til den amerikanske kaptajn: "Kunne vi ikke blive enige om, at det er sidste gang, at nogen laver et projekt uden at spørge os til råds først?!"

I dette eksempel fremgår det, at den amerikanske kaptajn både mangler *lydhørhed*, idet han ønsker at gennemføre sine projekter, uanset hvad afghanerne mener om dem, og han mangler færdigheden til at *anerkende*, dvs. være opmærksom på og interessere sig for de lokales måde at rationalisere de praksisser, som han ønsker at påvirke. Han har ikke sat sig ind i, hvorfor kvinderne er i hjemmet i stedet for på arbejdsmarkedet, og han mangler tillid til, at afghanerne er dem, der bedst ved, hvordan projekterne skal gennemføres. Dermed er der intet grundlag for en positiv relation, selv om intentionerne har været gode.

Opgaven står i centrum for de militære handlinger, og militærfolk vil ofte have en idé om, hvordan de skal løse opgaven, selv om følgende eksempel viser, at anerkendelse og lydhørhed måske kunne give en bedre opgaveløsning:

Ved CIMIC er der manualer med spørgsmål om ting, man gerne vil vide: "Hvordan går det med vand, skoler, opium?" Man forventer, at dette er problemet, men spørger ikke til, hvad der er det virkelige problem. Afghanerne mener, at ISAF alligevel ikke kan hjælpe med problemerne. Det kræver en mere langsigtet mission og en ægte indsats frem for en række ikke-løfter.

Som i mange spørgeskemaundersøgelser stilles spørgsmålene ud fra en forventning om svaret, men giver ikke plads til, at der kan være andre emner, der ligger afghanerne mere på sinde. Det er slet ikke sikkert, at man får de mest åbenhjertige svar ved at komme med disse spørgsmål, og måske ville en samtale over et par kopper te bringe de relevante problemstillinger frem i lyset.

Det er således vigtigt ikke at være bedrevidende, når man kommer til et missionsområde og møder de mennesker, som bor og arbejder der, men derimod at bestræbe sig på at sætte sig i deres sted og prøve at se verden og de situationer, man kommer ud for, fra deres perspektiv og forstå den andens holdninger og handlinger på vedkommendes egne præmisser. Ligesom det er vigtigt at se sig selv udefra med andres briller. Denne øvelser gør det sværere at henfalde til at bruge stereotyper. At

*Billede 2: Relationsopbygning i Irak, OIR 2015.
© Simone Flinthøj.*



*Magt-
relationen
kan være
med til at
diktere,
hvem der fx
sætter dags-
ordenen og
tager taletid*

se sig selv udefra skaber en bevidsthed om, at man selv er 'forskellig'⁵⁰, og at gensidig forståelse og det at skabe en positiv relation netop bygger på tillid, anerkendelse og lydhørhed.

2.3. Asymmetriske relationer

Relationsdannelse som beskrevet ovenfor er baseret på en høj grad af frivillighed og ligeværdighed samt en positiv og anerkendende tilgang til relationer og til de andre aktører.

I mange relationer sker der positioneringer, hvor et menneske eller en gruppe har magt over et andet menneske eller gruppe, fx i parforhold, læge-patient-forhold, officer-menig-forhold⁵¹. Selv om der er magtforskel i disse former for relationer, er det dog ikke ensbetydende med, at der også er dominans, dvs. hvor magten bliver undertrykkende⁵². Magtrelationen kan være med til at diktere, hvem der fx sætter dagsordenen og tager taletid⁵³.

Når internationale styrker kommer til et konfliktområde eller et potentielt konfliktområde, vil der altid være en asymmetri i relationen, og den positive tilgang kan ikke tages for givet.

I forhold til lokalbefolkningen i missionsområdet vil de udsendte styrker komme med væbnet magt og ofte også en økonomisk og politisk magt, der kan skabe ubalance i lokalsamfundet. Væbnede styrker kan blive opfattet som fx befriere, besættere eller utidig indblanding i et lands interne forhold. De fleste militærmissioner sørger for at transportere mad, udstyr, osv. ind til missionsområdet, så de ikke skal købe noget lokalt og dermed gøre den lokale økonomi afhængig af den militære tilstedeværelse. Men fx CIMIC-projekter vil bruge lokale entreprenører, og det kan skubbe til priserne, der har været i området indtil da. Som regel bliver udenlandske styrker set som nogle med mange penge, hvilket nogle som regel vil forsøge at udnytte.

Når danske styrker kommer til et missionsområde, vil de oftest have bedre økonomiske forhold end deres lokale samarbejdspartnere, så der her er tale om en asymmetrisk økonomisk relation. I mange konfliktområder er levevilkårene væsentligt dårligere

50) Rygg (2014) s. 12

51) Riber (2010) s. 30

52) Jørgensen (2016) s. 70

53) Ibid. s. 69

end i Danmark, og en irakisk eller afghansk kaptajn tjener en brøkdel af, hvad en dansk kaptajn tjener.

Det er vigtigt, at de danske soldater får en forståelse for, at levevilkårene i missionsområderne er meget anderledes, og at de lokale styrker ikke bare kan tage hjem efter et halvt år. Det kan også være hensigtsmæssigt ikke at flashe dyre genstande, der kan skabe misundelse - forskellene i militær udrustning markerer allerede forskellen i vilkår.

Internationalt samarbejde omfatter hele spektret fra fredstid til fuld konflikt, og relationsopbygning kan foregå inden for alle områder i dette spektrum. Forskellige missioner har forskellige mandater og formål og kræver forskellige former for relationsopbygning. Fx er der forskel på, hvordan man skal opbygge relationer i en kampopgave (hvor relationsopbygning måske næppe kommer på tale) og i en træningsopgave, hvor man skal opbygge en relation til de lokale samarbejdspartnere. Andre missioner som fx Flyvevåbnets kræver relationsopbygning til internationale samarbejdspartnere, men ikke til personer i missionsområdet. Alt efter varigheden af missionen vil der være forskel i dybden af de relationer, der skal opbygges.

Relationer betyder især noget i et længerevarende samarbejde. Som et eksempel på dette kan man tage de danske kampfly, der indgår i et samarbejde med fire andre europæiske lande, som har samme type kampfly. På den måde kan landene være fælles om træning, uddannelse af støttepersonel, indkøb af reservedele osv. Besætningerne på flyene træner sammen flere gange årligt, hvor relationerne bliver opbygget og vedligeholdt, så når et dansk fly ligger i luften over Irak og skal afløses af et hollandsk fly, så er det, som kom de fra samme enhed. I dette tilfælde er relationen meget symmetrisk, fordi alle kommer fra nogenlunde samme vilkår.

Forholdet til samarbejdspartnere er dog ikke altid symmetrisk, idet fx amerikanerne kan have adgang til informationer, udstyr eller områder, som danskerne ikke har i missionsområdet, og så er det danskerne, der kan have brug for at bede om hjælp.

Det danske F-16-kampflybidrag til kampen mod ISIL i Irak var i 2016 udsendt til Tyrkiet. Da det tyrkiske militærkup fandt sted, befandt danskerne sig pludselig i en situation, hvor de ikke havde kontakt til deres tyrkiske samarbejdspartnere, som var blevet anholdt. Den danske chef måtte spørge sig selv: "Kan mine folk få mad, drikke og sikkerhed?"

Imidlertid havde han et godt forhold til de udsendte amerikanere, der stod i samme situation, men som havde et væsentligt større bidrag og dermed flere ressourcer.

Danskerne og amerikanerne havde en fælles forståelse af sikkerhed, og sammen kunne de lægge nødplaner og samle deres ressourcer.

I forhold til de væbnede styrker i missionsområdet, der skal fungere som samarbejdspartnere, og/eller som skal trænes/mentoreres i forbindelse med kapacitetsopbygning, er der ligeledes en asymmetrisk relation. Asymmetrien kan finde sted på flere niveauer, fx vil en dansk delingsfører og hans deling i teorien være på lige fod med en irakisk delingsfører og hans deling, men indlejret i kapacitetsopbygningen er en forståelse af, at de udsendte instruktører og samarbejdspartnere er der, fordi de kan noget mere end de lokale. En dansk major (eller kaptajn, der er udsendt som major) kan på samme måde have en forståelse af, at han/hun, som amerikaneren i eksemplet ovenfor, er den, der ved mest om, hvordan udfordringerne skal løses, og at han/hun skal hjælpe de andre, mens en irakisk major kan have en forståelse af, at han er den mest betydningsfulde, fordi han har flere folk under sig, fordi missionen foregår i hans land, eller fordi han har mere krigserfaring.

I alle tilfælde gælder det, at magtforholdet mellem parterne ikke er lige, og at relationen ikke bygger på frivillighed. Det gør det også sværere at få opbygget en gensidig tillid, som i nogle tilfælde kan være et spørgsmål om minimering af mistillid snarere end reel opbygning af tillid. Gennemgående for de interviewede personer i denne bog er en forståelse af, at man skal respektere de andre aktører og ikke være bedrevidende. En respondent siger: "Vi er ikke overmennesker; hvis man er bedrevidende og råber højt, så kikser det".

2.4. Svære relationer

Opgaveløsningen kan kræve, at man skal indgå i en relation med en eller flere personer, som man ikke umiddelbart bryder sig om, som man ikke finder troværdig, eller, som nævnt ovenfor, hvor magtrelationen er asymmetrisk. Militært personel skal altid agere professionelt, og så længe ens personlige holdning stemmer overens med den professionelle, er dette ikke en udfordring. Men nogle situationer kan kræve, at man

bliver nødt til at sætte sine egne private holdninger og følelser til side og kun agere ud fra en professionel holdning. At man ikke længere er 'Peter', men 'kaptajn Hansen', mens man udfører sit arbejde, symboliseret ved uniformen, som ens militære 'jeg' har på. Denne form for professionalisme eller selvbeskyttelse er en del af det, der kaldes resiliens, der defineres som 'menneskers evne til at overleve belastninger og risikofaktorer i livet'⁵⁴. Resiliente færdigheder kan bruges til at modvirke stress ved bl.a. at lære af fortidens mønstre og reflektere over disse, samt at have en forståelse af, at traumer og udfordringer er noget, man kommer igennem. Opbygningen af de resiliente færdigheder starter imidlertid allerede inden missionen, fortsætter undervejs i missionsområdet og videreføres efter hjemkomst. Alt efter, hvad man har været udsat for i missionsområdet, kan håndtering af evt. traumer fortsætte længe efter hjemkomst – selv med gode resiliente færdigheder.

For at være resilient er det vigtigt at kende sig selv og sin interaktion med omverdenen⁵⁵. I interaktionen med andre er det derfor vigtigt, at man kender sine egne grænser og kan sige fra, men også at man respekterer de andre aktørers grænser og giver dem plads til at sige fra, hvis de har behov for det. Opgaveløsningen kan i visse tilfælde kræve, at man går ud over sine egne grænser, og her er det, at professionalismen skal sættes i værk, så længe man har uniformen på. Når man tager uniformen af og lader sit civile jeg komme til, kan og bør den grænseoverskridende hændelse bearbejdes ved refleksion.

Refleksion sker som regel bedst sammen med andre, der kender til situationen, måske har været med i den, og som kan hjælpe med at se situationen fra et andet perspektiv. Uden resiliens kan der være en tendens til at forstørre et problem, så det kommer helt ud af proportioner⁵⁶, hvilket både kan ske for en enkelt person, men også noget en gruppe i fællesskab kan konstruere.

Resiliens handler bl.a. om at fokusere på det positive og sætte tingene i perspektiv⁵⁷. Når man selv er stresset og presset, kan det være svært at se det positive, og derfor er det så vigtigt at kunne tale med andre og reflektere over situationen i fællesskab.

54) Darkó (2013) s. 4

55) Ibid. s. 6

56) Gomez & Heer (2015) s. 26

57) Ibid.

2.5. Efterretningsindhentning, egensikring, effekt

”Det er vigtigt at snakke, også selv om man ikke umiddelbart får noget ud af det. Man skal være villig til at give noget af sig selv.”

(Anders Jon Christensen, delingsfører ISAF Hold 11)

2.5.1. Efterretningsindhentning

De relationer og netværk, der bliver opbygget i lokalbefolkningen, kan i en militær sammenhæng konkret bruges til efterretningsindhentning, egensikring og effekt. Disse netværksdannelser er ikke med tilfældige personer, men med key leaders, forstået som toneangivende personer i lokalsamfundet, og disse netværk skal gerne etableres, inden de bliver nødvendige⁵⁸. Men også den almindelige lokalbefolkning kan komme med informationer, der er relevante.

På det taktiske niveau kan CIMIC bidrage meget til situational awareness/understanding, hvilket bl.a. er set i Afghanistan, som beskrevet i følgende eksempel. I kraft af CIMIC's relationer til de lokale får de indhentet relevante oplysninger. Derudover er der et tillidsforhold mellem CIMIC og efterretningssektionen, så de kan dele de relevante oplysninger.

CIMIC var generelt ret vellidte, og alle kendte dem ved fornavn, fordi de havde brugt kontaktfærdigheder til at skabe relationer og tillid. De lokale kom til dem og fortalte om modstandere, og CIMIC gav oplysningerne til efterretningssektionen. En mid-level commander fra Taleban blev udpeget på baggrund af informationer fra de lokale. Enhederne kunne så se, at interaktionen gjorde en forskel og gav dem et bedre E-billede.

I dette eksempel ses det, at CIMIC's gode kontaktfærdigheder (at komme ud blandt befolkningen og skabe positive relationer baseret på tillid, anerkendelse og lydhørhed) skaffede dem oplysninger, som kunne bruges af efterretningssektionen og dermed give et bedre efterretningsbillede. Mange efterretningsoplysninger kan komme frem i smalltalk, hvor man taler om løst og fast. Dette virker ofte bedre, end hvis man kommer med sin blok og stiller spørgsmål om den lokale sikkerhedssituation. Gennem

⁵⁸) Nissen (2011) s. 26

smalltalk kan man vise, at man interesserer sig for menneskerne og derigennem få relevante efterretningsoplysninger. Nogle gange vil man også få noget at vide, som man ikke selv havde tænkt på at spørge om.

En respondent beskriver det således:

SFOR havde en opgave med at tage ud og tale med de lokale for at finde ud af, hvad der skete; det var accepteret at sidde og drikke med dem. Det faldt bare meget naturligt for mig at snakke med de lokale.

Kontaktfærdighederne gjorde, at der kom flere informationer, flere detaljer med hver gang, som var med til at opbygge situational awareness. Noget andet end HUMINT, men med til at opbygge billedet.

I dette tilfælde beskriver respondenterne, hvordan de gentagne samtaler med lokale uden noget tilsyneladende formål er med til at opbygge den tillid, der sammen med lydhørheden over for de lokales beretninger giver soldaterne informationer, som de kan bruge til at få et billede af situationen. Det er samtidig anderledes end HUMINT, hvor man har bestemte kilder, og hvor man ofte søger bestemte oplysninger.

Gensidig tillid er helt essentielt i efterretningsindhentning, men nogle gange ses det desværre, at denne tillid bliver udnyttet, hvilket fører til et tillidsbrud mellem de to parter. I en situation i Irak i 2003 blev de danske soldaters tillid udnyttet:

En deling får besked på at køre ned til et hus i den nærliggende landsby, hvor der er forlydender om et våbenlager. Anmelderen viser sig at være faderen i huset.

Delingen går i gang med at undersøge huset, og under husundersøgelsen springer en ung mand pludselig over muren. Han bliver taget af militærpolitifolkene, men er lige ved at blive skudt undervejs.

Den unge mand er anmelderens søn, og det kommer frem, at faderen har fået en ny kæreste, som ikke kan lide sønnen, og han meldte derfor sin søn for at blive af med ham og få ro i huset.

De danske styrker bliver vrede på manden, som har spildt deres tid, og anholder ham for at bringe både soldaterne og hans søn i fare.

I en situation fra Mali fremgår det, hvordan lydhørhed over for den lokale befolkning og en anerkendende spørgeteknik måske kunne have givet bedre svar:

En patrulje fra MINUSMA var taget langt ud i ørkenen i det nordlige Mali for at høre, om de lokale havde set de terrorgrupper, der huserede der. Da de kom ud til de lokale, sagde de, at de manglede vand. Svaret fra MINUSMA-patruljen var, at de ikke var kommet for at tale om vand, men det var det eneste, de lokale ville tale om, så de endte med ikke at få de oplysninger, de gerne ville have.

Hvis patruljen havde spurgt ud fra de lokales synspunkt og interesser i stedet for deres egne, fx ved at sige noget i retning af: "Vi vil rigtigt gerne sørge for, at der kommer noget vand ud til jer, men lige nu er vejene ikke sikre. Kender I noget til det?" så havde de måske fået de oplysninger, de var taget afsted for.

2.5.2. Egensikring

Mange af de oplysninger, der er med til at skabe efterretningsbilledet, er også med til at sikre egne enheder, så de ikke ryger i baghold eller unødigt kamp.

En CIMIC-officer i Afghanistan var ude for en episode, hvor der blev vist tillid hele vejen rundt med positive resultater til følge:

Da de danske CIMIC-folk ankom til Afghanistan, blev de tilknyttet et britisk kompagni, der havde været i Afghanistan i fire måneder og havde lidt store tab.

Efter yderligere to måneder blev det britiske kompagni skiftet ud, og på en patrulje med det nye kompagni skulle de passere en wadi (udtørret flodseng). De lokale sagde, at der var mange IED (vejsidebomber) i wadien. Den britiske platoon sergeant sagde, at de skulle over wadien, han kunne finde IED'erne med sin minesøger. Den danske CIMIC-officer sagde, at der ikke er metal i minerne, så minesøgeren ville ikke hjælpe.

En lokal ville tale med den danske CIMIC-officer, hvilket fik briterne til at gå i panik, da de frygtede den lokale, men den danske CIMIC-officer sagde, at han kendte ham. Den lokale bekræftede oplysningerne om minefeltet og sagde, at han kunne føre dem gennem en sikker rute.

Den britiske platoon sergeant spurgte, om den danske CIMIC-officer stolede på den lokale, hvilket han bekræftede, og de besluttede at følge ham. De kom sikkert gennem wadien, og den britiske platoon sergeant takkede efterfølgende den danske CIMIC-officer mange gange.

Billede 3: Dansk og afghansk soldat i Afghanistan, 2017.
© Forsvargalleriet.



I dette eksempel ses det, hvordan de lokales tillid til ISAF-styrkerne fik dem til at informere om en potentiel fare (de kunne også have ladet være med at sige noget om IED'erne). Briterne har i det pågældende eksempel ikke haft så lang tid som danskerne til at opbygge tillid og relationer til de lokale afghanere, og de er muligvis kommet til missionsområdet med en forforståelse om, at afghanerne ikke vil dem det godt, baseret på erfaringerne fra deres forgængere. Imidlertid kan tilliden til den danske CIMIC-officer, som har tillid til de lokale afghanere opveje den manglende tillid til afghanerne. Den positive oplevelse kan ydermere skabe grund for en opbygning af tillid mellem briterne og afghanerne i dette område.

2.5.3. Effekt

Effekt eller indflydelse er den påvirkning, der kan ske af andre individer eller grupper (dem, vi med et militært udtryk kalder aktører) i missionsområdet. Ønsket om eller behovet for at påvirke aktørerne kan opstå for at kunne sikre en bedre opgaveløsning. For at kunne opnå denne påvirkning er det vigtigt, at man har skabt en stærk relation.

Som tidligere nævnt i forbindelse med introduktionen til relationstrekanten blev et citat af Kierkegaard inddraget, hvor han siger "at man, når det i sandhed skal lykkes at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der"⁵⁹. Citatet bruges her til at pointere vigtigheden i at sætte sig i den andens sted og se situationen fra hans/hendes side.

Nogle gange kan den danske opgaveløsning være lidt i modstrid med de lokale samarbejdspartneres opgaveløsning. Fx under Operation Inherent Resolve (OIR), hvor danske soldater skal træne irakiske soldater til at bekæmpe ISIL, er der risiko for, at der kan opstå en interessekonflikt, i og med at de danske udsendte har til formål at træne irakerne, men samtidig har irakerne en krig, der skal kæmpes. I det følgende ser vi et eksempel på en dansk major, der er så fokuseret på sin egen opgaveløsning og sin egen målsætning om at få så mange som muligt gennem træningen, at han glemmer at se tingene fra den anden persons side. Han glemmer at se relationsopbygning som et middel til at opnå effekt i opgaveløsningen.

I forbindelse med eid (afslutningen på ramadanen) skulle en dansk major til middag hos en irakisk general. Formålet med middagen var en social sammenkomst for at fejre ramadanen og for at introducere en ny amerikansk

⁵⁹) Dahl & Juhl (2009) s. 42

general, der var kommet til missionen. Alle var ganske vist i uniform, men der var ikke lagt op til, at der skulle tales om arbejde ved denne lejlighed.

Til stede ved middagen var også en irakisk oberst, der var træningskoordinator for de irakiske styrker. Den danske major havde mødt obersten ved en tidligere lejlighed.

Majoren var taget med til middagen med ét formål: Han ville have den irakiske oberst til at trække en bataljon ud af kampen for at få dem trænet. Inden middagen havde majoren sagt til sin tolk (en sprogofficer), at han havde prøvet med smalltalk før, og at det ikke virkede for ham.

Til middagen sagde majoren som det første til den irakiske oberst, at han ville have ham til at trække en bataljon ud af kampen med henblik på træning. Obersten vendte sig om og ville ikke tale med majoren, men fokuserede kun på personen på sin anden side.

Den danske major ville gerne have genoptaget kontakten til den irakiske oberst og fik et råd af sin tolk om at spørge generalen, hvor han kom fra og derefter spørge lidt ind til det sted. De fik en snak om landet uden at tale træning, hvilket lettede stemningen.

Den følgende dag havde den danske major og den irakiske oberst et møde, hvor de til sidst blev enige om forløbet af træningen.

I ovennævnte eksempel havde majoren et behov for at påvirke obersten, men hans forsøg skabte ikke nogen positive resultater. Majoren formulerede sit ønske som et krav, frem for at sige noget i stil med: "Vi kunne godt tænke os at træne en bataljon, kan du foreslå en?" Denne formulering og den direkte tilgang signalerer, at han kun er interesseret i at løse en opgave (træning), ikke i irakerne som mennesker eller i landet. Ved at stille spørgsmål, der tager udgangspunkt i den anden frem for én selv, kan man give udtryk for en interesse i den anden, hvilket er med til at styrke relationen. Der er en tendens til, at man tager udgangspunkt i sin egen situation og ønsker, frem for at se situationen fra en anden side. Skal man opnå en relation, der er stærk nok til, at man kan påvirke den anden, skal man udvise en ægte interesse for den anden person.

Majoren havde heller ikke forståelse for, at man i Irak kun meget sjældent går direkte til sagen, da Irak hører til i de relationsbaserede kulturer. Så irakeren ville muligvis gerne kende ham som person, inden han sendte sine folk til træning hos ham; dvs. gå fra den ydre sikkerhed (dansk major) til den indre sikkerhed (en god mand).

Ikke alle mennesker har lige gode sociale kompetencer, og da majoren allerede har erkendt, at smalltalk ikke er noget for ham, kan han have brug for et ekstra

redskab, når han i sådanne situationer som middagen er nødt til at bruge smalltalk. En mulighed er, at man i sin notesbog har noteret nogle spørgsmål, som kan være udgangspunkt for en samtale. Det kan være: 'Hvor i landet kommer du fra?' 'Hvordan er det sammenlignet med her?' (hvis det er et andet sted) 'Har du en stor familie?' 'Spiller du fodbold/håndbold/golf?' (eller en anden sport, som man selv er interesseret i). Hvis man ved lidt om landets historie, kan man spørge ind til det; i denne situation kunne det være, at Irak betragtes som civilisationens vugge, eller at mange historier fra *Tusind og én nat* foregår i Irak. Har man mødt en person før, kan det være en god idé at tage notater om personlige forhold, så man næste gang kan spørge til sønnen, der læser til ingeniør (eller hvad det nu kan være).

Middagen finder sted ved afslutningen af ramadanen, en højtid, der i muslimske lande betyder nogenlunde lige så meget som julen i Danmark, og det er ikke sikkert, at den irakiske bataljonschef havde lyst til at bruge den lejlighed til at tale om arbejde.

Samtidig havde irakeren formentlig et rationalt bag sin handling om at beholde folkene i felten, så de kunne kæmpe den kamp, der skulle kæmpes der, hvilket den danske major havde svært ved at anerkende.

I flere missionsområder, hvor vi har været og er indsat, betyder relationsopbygningen meget for samarbejdet med lokale styrker og dermed for opgaveløsningen. En respondent fra Task Force 7 i Afghanistan siger som tidligere nævnt følgende om deres firemåneders udsendelser: "De første tre måneder af en deployering gik med relationsopbygning, og så kunne man nå rigtigt langt i den sidste måned."

Her har det været vigtigt for afghanerne at opbygge et tillidsforhold til danskerne og at nå fra den ydre sikkerhed til den indre sikkerhed, inden selve træningen kunne give resultater.

2.6. Opsummering

Dette kapitel har behandlet emnet relationsopbygning som kontaktfærdighed til at sikre sig selv og missionens fuldførelse, og som vi har hørt, kan relationen udgøre 80%, mens det faglige udgør 20% (gælder ikke nødvendigvis altid). Relationsopbygningen sker gennem verbal og nonverbal kommunikation, som uddybes i senere kapitler. Relationsopbygning baserer sig på tillid, lydhørhed og anerkendelse, elementer der alle er vigtige for at skabe en positiv relation. Nogle relationer er svære og kræver en meget professionel tilgang for at kunne lykkes. Her bliver resiliens og professionalismisme fremtrædende faktorer. Tillid til og fra de lokale, som opnås gennem samtaler og

mange glas te eller vodka, kan være med til at få de lokale til at give oplysninger, som kan bruges i efterretningssammenhæng og til egensikring. Skal man opnå en effekt hos nogen, som den danske major, der ville påvirke den irakiske oberst, kræver det først en indsats i forhold til relationsopbygningen.

Som det fremgår af eksemplerne i det ovenstående, vil en stor del af interaktionen for Forsvarets udsendte være med aktører, der har en anden kulturel baggrund, og de næste kapitler vil derfor dreje sig om kultur og kulturforståelse.

Kapitel 3:

Kultur

”Det gælder om at stå inde for sit eget udgangspunkt - sin egen kultur - og forstå den kultur, man skal arbejde i, og i hvert fald ikke arbejde imod den”

(Oberst Lars Nygaard, forsvarsattaché i Kabul, 2016)

Meget af Forsvarets opgaveløsning foregår i områder med en anden kulturbaggrund eller i samarbejde med folk med andre kulturbaggrunde. Kulturforståelse som en del af kontaktfærdighedsparaplyen handler om, at man er i stand til at sætte sig i den andens sted og se på tingene fra hans/hendes side, og særligt at man søger at sætte sig ind i, hvordan andre aktører (både den civile lokalbefolkning og militære samarbejdspartnere fra værtslandet og fra andre lande) opfatter kulturmødet.

I dette kapitel vil der blive arbejdet med følgende elementer:

- Definitioner af kultur som et forestillet og konstrueret fællesskab, der omhandler bl.a.:
 - o Verdensopfattelse
 - o Værdier
 - o Regler og normer
- Kultur kan virke både samlende og adskillende
- Vigtigheden af at kende sit eget kulturelle udgangspunkt og en forståelse af, at dansk kultur er mange ting
- At skabe et kulturmøde og undgå et kultursammenstød
- Det kan være anstrengende og udmattende at skulle agere i en kulturmødesituation

Kultur med stort K og kulturer i flertal og med lille k.

Kulturer kan aldrig beskrives fuldstændigt afgrænset, i den endelige form eller objektivt

3.1. Hvad er kultur?

Allerede i 1963 fandt to forskere frem til 164 forskellige definitioner på kultur, og det siger sig selv, at de ikke alle kan være lige dækkende, og at de dækker forskellige opfattelser af, hvad kultur er. I antropologien skelner man mellem Kultur med stort K og kulturer i flertal og med lille k. Kultur med stort K kaldes også *objektiv* kultur og omfatter kulturens *institutioner* som fx sociale, økonomiske, politiske og sproglige systemer⁶⁰. Kultur med lille k kaldes også *subjektiv* kultur og omfatter de *tillærte og fælles opfattelser, adfærd og værdier i en gruppe*⁶¹.

Kultur skal her forstås som den fælles mellemmenneskelige kvalitet, der får os til at organisere os i forskellige kulturer med forskellige kendetegn. På den måde kan kulturen både virke samlende (inden for gruppen) og adskillende (i forhold til andre grupper)⁶².

Når man taler kulturer, er det vigtigt at huske, at kulturer aldrig kan beskrives *fuldstændigt afgrænset, i den endelige form* eller *objektivt*⁶³. Tidligere tiders antropologer forsøgte, fx ved at tage på feltarbejde til isolerede befolkninger at beskrive kulturer i afgrænset form, men nu om dage er det meget få - hvis nogen - der ikke har en eller anden form for kontakt med andre grupper af mennesker og dermed med andre kulturer. Alle kulturer er i konstant bevægelse og til forhandling. De påvirkes af andre kulturer, sociale og miljømæssige forhold. Forandringerne sker både i mødet med andre kulturer og i udviklingen af nye generationer. Endelig vil enhver beskrive den pågældende kultur ud fra den (kulturelle) baggrund, som vedkommende selv har⁶⁴. Kulturen sidder i hovedet og i kroppen og kan derfor ikke defineres eller afgrænses objektivt. Som det udtrykkes af en norsk frømand: "Hos os sidder kulturen i hjertet."⁶⁵ Som citatet viser, er kultur ikke en genstand, men en tilstand. Kulturen kan betragtes som et slags filter, der er historisk formet, og samtidig tager historien form i kulturelt genkendelige fortællinger, billeder og traditioner, og det vi kender som den kulturelle arv.⁶⁶ Man kan således aldrig tage sine kulturelle 'briller' af, men man kan være bevidst om, hvordan de viser verden.

60) Bennett (1998) s. 2

61) Ibid.

62) Hastrup (2007) s. 15

63) Gullestrup (2007) s. 56-57

64) Ibid. s. 24

65) Danielsen (2011) s. 5

66) Hastrup (2007) s. 137

En kort definition siger, at kultur er:

Det fælles verdensbillede og de sociale strukturer i en gruppe, der har indflydelse på en persons eller gruppes handling og valg⁶⁷

Fordelen ved denne definition er, at den er simpel, og at den netop understreger, at kulturen påvirker en persons handlinger og valg. En ulempe er, at man kan komme til at fortolke alle handlinger og valg som kulturelt bestemte, hvilket de absolut ikke er!

En mere omfattende definition findes hos Hans Gullestrup (2007). Denne definition kan bruges både på samfund, institutioner, organisationer og enheder:

Kultur er den verdensopfattelse og de værdier, regler, moralnormer og faktisk adfærd - samt de materielle og immaterielle frembringelser og symboler heraf - som mennesket (i en given kontekst og over en given tidsperiode) overtager fra en foregående 'generation'; som de - eventuelt i ændret form - søger at bringe videre til næste 'generation'; og som på en eller anden måde adskiller dem fra mennesker tilhørende andre kulturer⁶⁸.

Definitionen dækker både det indre (værdier, m.m.) og det ydre (faktisk adfærd) samt produkter af kulturen, uden dog at begrænse kulturen geografisk eller områdemæssigt. Samtidig dækker definitionen det tidsmæssige og dynamiske i forsøget på viderebringelsen fra 'generation' til 'generation', som her er sat i anførselstegn, da det ikke kun handler om familierelationer, men fx lærere og elever, ældre soldater og yngre soldater, osv.

I begge definitioner er der en adskillelse mellem kulturelle grupper. Der er ofte en tendens til at sætte grupper lig med nationalstater, fx dansk kultur, fransk kultur, somalisk kultur. Selv om mange grænser er trukket lidt tilfældigt, vil selve definitionen af en nation skabe et fællesskab, som med tiden antager en naturlig form, især hvis der er et fælles sprog⁶⁹. På tværs af, eller inden for, nationale grænser kan der være etniske grupperinger, som kan have et kulturelt fællesskab, men typisk bliver etniske grupperinger først tydelige, hvis der er en social eller politisk relevans⁷⁰; fx levede sunni- og shiamuslimer i Irak fredeligt sammen, indtil krigen med Iran i 1980'erne,

67) Salmoni & Holmes-Eber (2011) s. 36 (egen oversættelse)

68) Gullestrup (2007) s. 55

69) Hastrup (2007) s. 92-3

70) Ibid. s. 86



Billede 4: En pause i undervisningen, OIR . © Simone Flinthøj.

hvor Saddam Hussein definerede shiamuslimerne som fjender, der støttede Iran, som også er shiamuslimsk.

Det interessante er ikke så meget, hvad kulturen *er*, som hvad kulturen *gør*, nemlig skaber en verdensopfattelse og værdier, m.m., som påvirker den faktiske adfærd i handlinger og valg. Hvis man anskuer kultur som distinktion, altså noget som sætter skel mellem forskellige grupper af mennesker, så bliver selve grænsen afgørende. Grænsen kan være mellem nationalstater som nævnt ovenfor, men der kan også være tale om en politisk eller teoretisk grænse, eller en grænse, der ikke findes på et kort, men som fungerer i praksis. Selv om grænsen kan virke naturlig, vil den altid på den ene eller anden måde være menneskeskabt og kunne i princippet være trukket et andet sted⁷¹.

Inden for Forsvaret er der en specifik opfattelse af kultur. Man taler om militær kultur som noget adskilt fra civil kultur, men denne kulturopfattelse kan placeres under begge ovennævnte definitioner. *Operativ kultur*, som er et begreb, man ligeledes arbejder med i Forsvaret, handler om kulturmødet og gensidige påvirkninger i forbindelse med en mission. Definitionen på operativ kultur er:

'de aspekter af kultur, der påvirker resultatet af en militær operation (på den ene side); på den anden side de militære handlinger, der påvirker kulturen i et operationsområde'⁷².

I denne definition tales der om operativ kultur, som den måde der arbejdes med kultur i Forsvaret, og hvordan kultur kan påvirke militære operationer. Den indregner samtidig militærets rolle – hvordan internationale styrker forrykker magtbalancer og påvirker lokal økonomi og andre lokale forhold med Forsvarets tilstedeværelse.

Militær operativ kultur vil ikke blive behandlet dybdegående i denne bog, men når man er udsendt som en del af et større kontingent, er det en god idé at være bevidst om, at man er med til at påvirke kulturen i missionsområdet, lige så vel som at man kan blive påvirket af kulturen. Et eksempel på de udsendte styrkers påvirkning af lokalsamfundet kunne ses i 1991, da saudiske kvinder protesterede over, at kvinder ikke må køre bil i Saudi-Arabien efter at have set kvindelige amerikanske soldater køre bil og håndtere våben under Golfkrigen i 1990-91⁷³. Omvendt kan man opleve, at

71) Hastrup (2007) s. 78

72) Salmoni & Holmes-Eber (2011) s. 44 (egen oversættelse)

73) Wilson (1994) s. 248

en mission bliver påvirket af kulturen i missionsområdet, som når kvindelige soldater ifører sig hovedtørklæde i muslimske missionsområder.

3.2. Dansk kultur

Dansk kultur er mange ting. Det ser man bl.a. på forslagene til den Danmarkskanon, der blev præsenteret i december 2016, hvor alle kunne indsende forslag til Kulturministeriet. De indsendte forslag spændte vidt, fra Faxe Kondi og surdejsbrød til brugen af dannebrog, hygge, højskolerne, andelsbevægelserne, og til at være dus og sige tak. Humor, brok, sund fornuft, frisind, ytringsfrihed og tillid dukker også op i forskellige sammenhænge⁷⁴. I sidste ende blev de valgte udtryk for dansk kultur: den kristne kulturarv, det danske sprog, foreningsliv og frivillighed, frihed, frisind, hygge, kønsligestilling, lighed for loven, tillid og velfærdssamfundet⁷⁵.

På samme måde som Institut for Sprog og Kultur på Forsvarsakademiet laver kulturfoldere, der skal hjælpe danske soldater i missionsområderne, er der lavet en folder om dansk kultur, der kan hjælpe udenlandske militærfolk, der kommer til Danmark eller gerne vil forstå danskerne bedre⁷⁶.

Den britiske antropolog og sociolog, Richard Jenkins, opholdt sig fra 1996-98 i Skive for at studere danskerne og det at være dansk. Efter en årrække besøgte han Danmark igen og fik mulighed for at observere danskerne og udgav i 2014 bogen *At være dansk*⁷⁷. Her fremfører han bl.a., at den danske kulturelle homogenitet mere er en politisk idé med retorisk værdi end en egentlig sandhed, selv om følelsen af danskhed spiller en rolle i hverdagen⁷⁸.

I det følgende præsenteres nogle af de punkter, som Richard Jenkins omtaler i sin bog, og som er karakteristiske for dansk kultur. Ikke alle punkter er medtaget, kun nogle af de faktorer, der spiller mest ind i interaktionen med folk fra andre kulturer i forbindelse med internationale opgaver.

Ifølge Jenkins lever danskere i hierarkier (inden for familien, i skolen, på arbejdspladsen - ikke mindst i forsvaret, der er bundet op på en meget hierarkisk struktur - og i

74) www.danmarkskanon.dk

75) www.danmarkskanon.dk

76) Forsvarsakademiet (2015a)

77) Jenkins (2014)

78) Ibid. s. 87-88

samfundet generelt), men især siden 2. Verdenskrig er hierarkierne blevet mere flade, og selv i forsvaret er man ikke længere Des, men dus og på fornavn med de fleste uanset rang; i det hele taget er danskere ret uformelle.

Jenkins beskriver dette flade hierarki ud fra et eksempel, hvor dronning Margrethe og prins Henrik (som man i øvrigt stadig er Des med) er på besøg i Skive. "Folk kunne række ud efter hende, og det gjorde de; sikkerhedsforanstaltningerne var ganske vist synlige, men lette og upåfaldende."⁷⁹ Her ser man dels, at afstanden mellem dronning og almindelig borger ikke er så stor, ikke mindst da Dronningen går på gaden i stedet for at køre i bil, dels at det er trygt og sikkert at færdes på gaden, også for en dronning.

Den flade struktur giver også plads til en meget åben debatkultur, hvor alle kan deltage i den offentlige debat på lige fod, og hvor der er plads til kritik af både ledere og fagfolk. Det er også i orden for danskere - også ledere, politikere, eksperter - at tabe ansigt og indrømme en fejl. Selv om politikere prøver at dække over fejl, vil de fleste danskere mene, at det er bedre, at de indrømmer fejlen og eventuelt får tilgivelse, end at de skjuler fejlen - især hvis den bliver afsløret af pressen eller politiske modstandere. I andre kulturer ville det være utænkeligt, at en leder eller fx en universitetsprofessor indrømmede, at de tog fejl, eller at der var noget, de ikke vidste. En sådan indrømmelse ville være lig med et voldsomt tab af ansigt og ville derfor blive undgået.

Gennem socialisering i institutioner og i samfundet som helhed lærer danskere, at man får frihed til individuel forskellighed og til at gøre tingene på sin egen måde, så længe man ikke bryder rammerne helt og ikke er alt for forskellig fra flokken. Dette har ført til, at man i Danmark sætter pris på forhandling, kompromis og at undgå konflikt.⁸⁰ Det er den samme tankegang, der ligger i termen 'frihed under ansvar' dvs. at man har individuel frihed, så længe det sker inden for den fælles ramme. Det er ligeledes den tankegang, man møder, når man i Forsvaret giver en stor grad af ansvar til soldater på alle niveauer, hvor selv Gevær 3 skal kunne tage en beslutning.

Et andet aspekt af kulturen, som Jenkins tager fat i, er forholdet til religion, han påpeger, at størstedelen af befolkningen er medlem af Folkekirken og betaler kirkeskat, selv om de færreste går i kirke uden for højtiderne. Han når frem til følgende pointer, 1. det formelle forhold til kirken til dåb, konfirmation, bryllup og begravelse har

79) Ibid. s. 109

80) Ibid. s. 189

betydning. 2. For mange mennesker er det en selvfølgelig del af deres identitet at tilhøre kirken; dette identitetsaspekt går helt tilbage til barndommen. 3. Det er lettere at blive i Folkekirken end at melde sig ud.⁸¹

For mange bliver forholdet til religionen sat mere i perspektiv, når de møder andre, for hvem religion måske betyder mere og spiller en større rolle i hverdagen, og som har en anden religion end en selv. Dette gælder ikke kun lokalbefolkningen i missionsområdet, men kan også være blandt allierede samarbejdspartnere, der kan have et ganske andet syn på religion end danskerne, fx går mange amerikanere regelmæssigt i kirke.

Et andet aspekt, der ligesom religion kan være vigtigt at forholde sig til når man befinder sig på mission, er spørgsmålet om køn og opfattelsen af kønsroller. Disse kan netop afvige meget fra de opfattelser, man er vant til i Danmark. Antropologen Kirsten Hastrup skriver om kønsroller, at "kønnet udtrykkes forskelligt og tillægges forskellig social betydning i forskellige samfund, og disse udtryk risikerer [...] at bidrage til en essentialisering af kulturen"⁸², dvs. at skabe et statisk billede af kulturen frem for at være bevidst om den dynamiske karakter. Hastrup skriver videre: "At kunne forstå betyder ikke nødvendigvis at acceptere (*jf. anerkendelsesbegrebet*); det betyder blot, at man søger en *kulturintern* forståelse, før man dømmer om fx æresdrab eller omskæring. Denne forståelse vil altid vise, at der i enhver kultur er mange måder at gøre tingene på, og at det derfor ikke er kulturen selv, der handler, men personer, der bruger kulturen på en særlig måde"⁸³.

Spørgsmålet om kønsroller er noget, der går igen i Forsvarets forskellige missioner, både i Mellemøsten, Centralasien, Afrika og fx Balkan og Ukraine, hvor opfattelsen af kønsroller er meget anderledes end i Danmark. Derudover oplever nogle udsendte, at opfattelsen af køn, og hvilke funktioner mænd og kvinder har, er anderledes hos nogle af Forsvarets samarbejdspartnere, der fx ikke har tradition for at have kvinder i kamptropperne.

En respondent fortæller om en mission i Ukraine, hvor canadiske styrker skulle træne og uddanne ukrainske styrker med danske sprogofficerer som tolke:

81) Ibid. s. 237

82) Hastrup (2007) s. 64

83) Ibid. s. 67

Ukrainerne er vant til, at kvinder er Kvinder, og mænd er Mænd. Ukrainske kvinder påtager sig en feminin rolle og/eller en moderrolle, og jo mere feminine de er, des større respekt får de fra mændene. De danske og canadiske kvinder havde en større forventning om ligestilling og ville ikke understrege deres femininitet, men i stedet for respekt eller en neutral holdning, resulterede det i, at de ukrainske soldater piftede meget efter dem.

De danske og canadiske kvinder kommer alle fra kulturer, hvor uniformen og funktionen betyder noget, ikke så meget kønnet bag, og de havde en forventning om at kunne blive behandlet på lige fod med deres mandlige kolleger uden en opmærksomhed, der drejede sig om deres køn. Dette ønske om ligestilling og kønslig neutralitet kom nærmest til at have den modsatte effekt, hvor de oplevede at få mere opmærksomhed end de ukrainske kvinder, der netop satte fokus på deres femininitet. Samtidig fortæller respondenterne, at canadiernes Operation Honour⁸⁴ mod seksuelle krænkelse i det canadiske forsvar skabte et stort og uheldigt fokus på kvinders rolle, som gjorde det endnu sværere for kvinderne at indgå i en militær rolle.

I nogle tilfælde kan man drage fordel af netop at have fokus på, at forskellige kulturer har forskellige syn på køn. Fx i et land som Afghanistan, hvor det viste sig at være en fordel at have kvindelige tolke med, fortæller en respondent:

Man lærer hjemmefra (som mand), at man ikke skal tale med afghanske kvinder, men alle vil tale med den kvindelige danske tolk. En kvindelig tolk (eller soldat) får adgang til informationer mm, som mændene ikke kan få fat i. Selv om det afghanske samfund er mandsdomineret, så har kvinderne meget at sige.

I et land som Afghanistan sker det ofte, at man kommer til at fokusere på mændene og skabe en unuanceret forståelse af, at mændene er de eneste relevante aktører, frem for at forstå kulturen indefra og finde ud af, hvad kvinderne har af betydning.

Fra lokalbefolkningen i fx Afghanistan og Irak er der som regel en accept af, at danske kvinder i uniform ikke er underlagt de samme restriktioner som kvinderne i lokalsamfundet, dvs. de kvindelige soldater forventes ikke at gå med tørklæde, og de kan færdes på områder og i situationer, der ellers er forbeholdt mændene. Men i forhold til andre samarbejdspartnere i uniform er denne accept ikke givet. I forbindelse

84) Trådte i kraft i 2015, www.forces.gc.ca/en/caf-community-support-services/sexual-misconduct.page

med det danske F-16-bidrag til Operation Inherent Resolve (bekæmpelsen af ISIL i Syrien) beskriver chefen for detachmentet, at forskellige opfattelser af kønsroller var udfordrende:

Vores chef for militærpolitiet var en kvinde, som var meget faglig stærk, men hun havde nogle udfordringer med at blive respekteret af sauderne og tyrkerne. Men så er det bare vigtigt at stå fast og (som chef) vise opbakningen til hende.

Tillid, lighed (både socialt og mellem kønnene), frihed og et afslappet forhold til religion er således nogle aspekter af dansk kultur, som potentielt kan være forskellige fra den dominerende kultur i missionsområdet og derfor kan have stor betydning i interaktionen med andre aktører i forbindelse med internationale opgaver.

3.3. Kulturmøde eller kultursammenstød

Tidligere har en udbredt opfattelse af kulturforståelse været, at det handler om "at undgå at træde den anden over tæerne"; denne opfattelse er blevet videreudviklet til en forståelse af, hvad det vil sige "at gå i den andens sko"⁸⁵, og at interaktionen kan blive et produktivt kulturmøde frem for et kultursammenstød. I Forsvarets folder om Kulturforståelse står der, at "forskellige mennesker har flere idéer og alternativer end personer med samme kulturelle baggrund. Brug tid på at lytte til dine internationale kolleger, det giver en bedre fælles opgaveløsning."⁸⁶ Der er forskel på kulturer, og folk fra forskellige kulturer tænker og agerer forskelligt.

Disse forskelle skal ses som et aktiv, hvor man kan lære af hinanden ved at udvise tillid, lydhørhed og anerkendelse, frem for som hindringer, der skal overvindes eller ignoreres.

Når man indgår i et kulturmøde, er man selv - og den anden part - med til at bestemme, om interaktionen bliver et produktivt møde eller et sammenstød. I en forsvarssammenhæng er det vigtigt at huske, at kulturmødet nogle gange er asymmetrisk pga. magtforholdene i relationen, og at det ikke er sikkert, at begge/alle parter (om nogen) er særligt interesserede i kulturmødet.

85) Rygg (2014) s. 3

86) Dahl, Linnet & Haugegaard (2013) s. 4



Billede 5: Flagdag i Irak, OIR 2017.
© Forsvarsgalleriet.

For alligevel at prøve at opnå et produktivt kulturmøde kræver den interkulturelle holdning *åbenhed, nysgerrighed og indlevelsessevne*⁸⁷ og samtidig en bevidsthed om, hvem man selv er, og hvilke kulturelle briller man ser verden igennem.

Samtidig skal man være sig bevidst, at mennesker ikke oplever verden på samme måde, og at ens opfattelse af, hvordan verden rent faktisk ser ud, ikke er ens. Man ser mere verden, "som man er" end "som den er", fordi man ser den gennem sine egne kulturelle briller. Derfor er det vigtigt at forstå sit eget kulturelle ståsted, når man søger at forstå og interagere med andre kulturer⁸⁸. Fx hvis en maler, en ornitolog og en soldat ser ud over et landskab, vil maleren se et smukt motiv, ornitologen vil se et yngleområde for lærker, og soldaten vil se et ildterræn.

Den danske forsvarsattaché i Kabul, oberst Lars Nygaard, formulerer tilgangen til andre kulturer på følgende måde: "I den menneskelige relation skal man være sig selv. Alt det med højre hånd⁸⁹ osv., det er ikke så interessant, det er let og i bund og grund vel et spørgsmål om at respektere hinanden i det omfang, det er muligt. Men analytisk og operativt set gælder det om at få håndtag i kulturen, udnytte dens dna, hvor det er muligt og i hvert fald ikke arbejde imod den – gør man det, er det som at svømme op ad strømmen i en flod: Man kommer ingen vegne, bliver træt, og til sidst ryger man alligevel ud over vandfaldet." Ved at modarbejde den eksisterende kultur i et missionsområde og insistere på sin egen tankegang risikerer man at skabe et kultursammenstød. Hvis man i stedet forsøger at være åben og nysgerrig og have forståelsen for, at nogle opgaver måske skal løses med en lokal tilgang, og at danskerne også kan lære af de lokale, så vil kulturmødet formentlig blive langt mere produktivt og succesfuldt.

Den danske tilstedeværelse i Afghanistan vil sandsynligvis påvirke den afghanske kultur, men man kan ikke forvente, at afghanerne bliver som danskerne, eller for den sags skyld forstå danskerne, ligesom danskerne ikke bliver som afghanerne og måske heller aldrig lærer at forstå dem af at opholde sig i Afghanistan. Der findes i Afghanistan, som i alle andre lande, kulturelle forhold, som sætter retningslinjerne for, hvordan afghanerne vil agere i en given situation. På samme måde som danskerne ser afghanerne gennem danske kulturbriller, så vil afghanerne se danskerne gennem

87) Gullestrup (2007) s. 192

88) Gullestrup (2007) s. 210-11

89) I muslimske kulturer regnes den højre hånd for at være ren, mens den venstre regnes for uren, så man fx altid tager mad og drikke med højre hånd, selv om der ses undtagelser fra denne regel.

deres afghanske kulturbriller, som kan være meget forskellige, alt efter hvor man befinder sig i Afghanistan, og de briller vil påvirke handlinger og valg.

Det skal man som udsendt forholde sig til analytisk for mest effektivt at løse sine opgaver og nå sine mål.

I det følgende eksempel ser vi, hvordan en situation, hvor gode intentioner i kombination med fordomme og en manglende evne til at se situationen fra en anden side, ender uhensigtsmæssigt.

I Gereshk i Helmandprovinsen ligger en stor blandet skole med 1.500 elever, hvor drengene går i skole om formiddagen, pigerne om eftermiddagen og de store børn (drenge) sidst på eftermiddagen. På skolen er der en kvindelig skoleleder.

På et af ISAF-holdene var det ved at nærme sig jul, og soldaterne havde en stor kasse Lego, nogle lyseblå UNICEF-rygsække og en masse bolsjer til uddeling.

Det virkede som et godt signal, at danske og britiske soldater skulle give gaver til de afghanske børn i forbindelse med julen, så den 24. december tog de ud til skolen.

Skolelederen: "Lad være med at give nogen noget, der er ikke nok til alle, så det vil ende i kaos. Giv tingene til mig, så vil jeg sørge for at bruge dem som præmier til de dygtige elever og gaver til de fattige børn."

Den danske officer tænkte, at skolelederen måske var korrupt og ville beholde tingene for sig selv, så han ville forhandle med hende om fordelingen af tingene. Hun blev sur og frustreret over, at han ikke ville lytte til hende og forstå sagen fra hendes synspunkt.

Samtidig opstod der uro udenfor. Nogle af soldaterne var begyndt at dele bolsjer ud, børn slog og trampede på hinanden for at komme til bolsjerne, mens en militærfotograf tog billeder.

Skolelederen: "Når dette sker med bolsjer, hvad tror du så, der sker med rygsække?!"

Den danske officer: "Øh, undskyld at vi har lavet ballade på din skole..."
Kasserne blev sat ind på hendes kontor, og soldaterne kørte hjem.

Set fra et dansk/britisk synspunkt virkede det som en rigtig god idé at give skolebørn gaver til jul, men her går flere ting galt pga. manglende eller fejlagtig kulturforståelse.

For det første er ressourcerne knappe, eller børnene frygter, at de er knappe. At kæmpe om knappe ressourcer kan betragtes som en universel mekanisme hos mennesket og er ikke kulturelt bestemt, så i dette tilfælde er det mere en manglende historieforståelse hos soldaterne. Hverken de britiske eller danske soldater er vant til at se ressourceknaphed i deres egne lande, mens de afghanske børn ved, at der ikke altid er mere, hvor det kommer fra.

For det andet træder en stereotyp forforståelse frem hos den danske officer, da han tænker, at den afghanske skoleleder er korrupt. Selv om Afghanistan befinder sig på plads nr. 169 ud af 176 på Transparency Internationals korruptionsindeks for 2016, mens Danmark og Storbritannien indtager hhv. 1. og 10. pladsen⁹⁰, så er det ikke ensbetydende med, at alle skoleledere eller andre offentligt ansatte i Afghanistan er korrupte.

Episoden bliver et eksempel på en velment gestus, der i praksis er ilde udført, da handlingen er tænkt ud fra en dansk/britisk kulturforståelse frem for et forsøg på at se tingene fra en afghansk side.

3.4. Kulturudmattelse

Klassiske definitioner af kulturchok beskriver, hvordan mødet med den anden kultur er spændende i begyndelsen (hvedebrødsdagene eller turistfasen), derefter oplever man en krisefase/chokfase efterfulgt af en justeringsfase, for til sidst at tilpasse sig på en eller anden måde⁹¹. Når man så vender hjem til sin egen kultur, kan der opstå et nyt (omvendt) kulturchok⁹².

Kulturudmattelse kan opstå, når krisefasen bliver permanent, eller når tilpasningen bliver en øget polarisering frem for en tilnærmelse eller et kompromis. Kulturudmattelse defineres som en mental udmattelse, der opleves efter længere tid i felten, hvor man er meget fokuseret på at fremstå på en bestemt måde, hvor man ikke frit og spontant kan give udtryk for sine egne holdninger i form af sym- og antipatier, og hvor man ikke selv kan vælge, hvem man vil skabe relationer til⁹³.

90) Transparency International Corruption Perceptions Index 2016

91) Winkelman (1994) s. 122

92) Nygaard (2010) s. 242. Nygaard anvender Winkelmans fire faser og tilføjer så den femte med det nye chok.

93) Jones (1973) s. 30 og 32



Billede 6: Afghanske drenge og dansk soldat, ISAF 2011. © Forsvarsgalleriet.

Når fx antropologer rejser ud på feltstudier, så er kerneopgaven kommunikation og viden om den lokale kultur, og en antropolog vil have en professionel interesse i det land/den kultur, hvor feltstudiet foregår. I modsætning til dette er de militære udsendtes kerneopgave traditionelt forbundet med magtudøvelse, og kommunikation og viden om lokal kultur er en del af et middel, frem for et mål. Samtidig vil fokus for militært personel være på opgaven og ikke nødvendigvis det land/den kultur, som den foregår i.

Med den ændring, der er sket i Forsvarets opgaver siden slutningen af den kolde krig, er fokus på kommunikation og indsamling af viden om missionsområdet i højere grad blevet et mål i sig selv. I efterretningstjeneste er der kommet større fokus på at indsamle viden om det civile og kulturelle miljø og ikke kun om fjendens kapaciteter og handlemåder. Samtidig er kommunikation blevet en stor del af opgaven, ikke mindst i kapacitetsopbygning/military assistance, og man kan på den måde sige, at Forsvarets opgaver er blevet mere antropologiske.

Begrebet kulturudmattelse blev netop skabt i forbindelse med antropologer på feltstudier, idet de hele tiden skal spille en rolle og ikke kan være sig selv, hvilket bliver anstrengende i længden. Kulturchok og kulturudmattelse finder netop ikke nødvendigvis kun sted under udsendelse til missionsområder i udlandet, hvor man er under pres af kamphandlinger, klima og andre omstændigheder. Under en fredelig kapacitetsopbygning af libyske soldater i Storbritannien med danske sprogofficerer som del af tolkegruppen var flere under pres og oplevede kulturudmattelse:

Kulturudmattelse kom meget hurtigt fra begge sider. Efter ca. tre måneder orkede briterne ikke længere at tale med libyerne og omvendt. Briterne havde et indtryk af, at der blev dækket over tyverier og andre forbrydelser.

En britisk major ville ikke tale med den libyske kompagnichef i en uge, indtil en sprogofficer mæglede, og libyeren tog det første skridt.

Kulturtrætheden smittede af på brugen af de lokale tolke, som var britiske arabere, og de øgede stridigheder mindskede tilliden til tolkene, så briterne næsten kun ville bruge sprogofficererne, men de var kun fire og kunne slet ikke dække opgaven.

Vreden og utilfredsheden blev projiceret over på de lokale tolke, bare fordi de lignede libyerne. Tolkene havde masser af relevante oplysninger, men pga. stridighederne og manglen på tillid kom oplysningerne ikke frem.

Her er en situation, hvor manglende gensidig kulturforståelse på mange planer og manglende tillid er med til at slide begge parter op, hvilket ses af den manglende lyst

til kommunikation og mistanker om forbrydelser o. lign. Her er der en tendens til at fokusere endnu mere på forskelle end på ligheder mellem briterne og libyerne, og i forhold til de britisk-arabiske tolke bliver der skabt en adskillelse, idet de bliver set som værende mere arabiske (og dermed mere lig libyerne) end britiske.

Det er et eksempel på den svære relation, hvor fx den britiske major og den libyske kompagnichef er nødt til at samarbejde om at løse opgaven, selv om de måske dybest set ikke har lyst til at have noget med hinanden at gøre og intet ønske om at forstå hinanden, men situationen kræver, at de skal sætte deres egne sym- og antipatier til side og opbygge en relation til hinanden. Der mangler tillid, lydhørhed og anerkendelse fra begge sider, hvilket nærmest umuliggør opbygningen af en positiv relation. Skal situationen kunne lykkes og opgaven med uddannelse og træning af de libyske soldater løses, så ville det kræve en professionel indsats fra begge sider.

Ovenstående situation er foregået i fredstid, hvor ingen er blevet dræbt, men i de situationer, hvor ens enhed lider tab, vil presset være endnu større, og der vil være et endnu større behov for resiliens til at kunne løse opgaven på en professionel måde.

I en anden situation var to danske CIMIC-folk deployeret ved en britisk enhed i Afghanistan. Briterne var præget af kulturudmattelse, da danskerne kom til.

Briterne havde været der i fire måneder og havde lidt mange tab i den periode, så det var svært at trænge igennem til dem; de var ligeglade med CIMIC og de lokale, som de så som et irritationsmoment og som modstandere.

CIMIC-folkene var nødt til at tilpasse sig den britiske kultur, men de prøvede også at 'omvende' briterne og lære dem, at man kan tale med de lokale. Det var svært, de ville ikke lytte til dem, der lige var ankommet.

CIMIC blev brugt til at sige undskyld for briternes adfærd i to måneder. Afghanerne var imidlertid pragmatiske og kunne godt forstå hvorfor.

I denne situation oplever briterne tilsyneladende en kulturudmattelse, og selv ankomsten af to danskere med friske øjne på situationen kan ikke ændre dette. Det er svært at lave relationsopbygning, når man er mentalt udmattet, og i en situation som den ovenstående kan det sagtens være det mest hensigtsmæssige at lade de danskere, der ankommer med friske øjne, og som ikke er blevet udmattede, stå for relationsopbygningen til de lokale.

3.5. Opsummering

I dette kapitel har vi set på kultur fra forskellige sider. Kultur er et forestillet og konstrueret fællesskab inden for en gruppe, der kan være en nation, men lige så vel kan være en virksomhed eller andet. Militæret er også et kulturelt fællesskab. Såvel som kulturen kan virke samlende inden for gruppen, kan den også virke adskillende mellem en gruppe og andre, og denne adskillelse kan være defineret af gruppen selv, eller andre grupper kan definere den. Kultur omfatter bl.a. verdensopfattelse, værdier, regler og normer. Kultur påvirker handlinger og valg, og enhver vil være påvirket af sin egen kultur og se verden gennem sine egne kulturelle briller. Det er derfor vigtigt at være bevidst om, at det er det, der sker, og at kende sin egen kultur, når man indgår i mødet med andre kulturer, som kan være spændende, men også anstrengende og udmattende. Det hjælper, hvis man kan møde den anden kultur med åbenhed, nysgerrighed og indlevelsesevne.

I eksemplet fra skolen i Afghanistan var der gode intentioner, men ikke nok indlevelsesevne. Når situationen er svær, og man bliver udmattet af kulturen, er der ikke megen plads til åbenhed og nysgerrighed.

I de følgende to kapitler vil vi dykke dybere ned i, hvad kultur er gennem en analysemodel af hhv. objektiv og subjektiv kultur og mødet mellem dem. Analysemodellen kan hjælpe til en forståelse af den anden parts kultur set i forhold til egen kultur, samt hvordan man agerer og kommunikerer hensigtsmæssigt i kulturmødet.

Kapitel 4:

Kulturelle dimensioner

I det foregående kapitel har vi beskæftiget os med, hvordan kultur opfattes, og hvad kultur gør i interaktionen med andre personer. I dette og næste kapitel dykker vi dybere ned i forståelsen af en kultur for at kunne forstå, hvordan vi bedst agerer i mødet med denne kultur. Nogle af de vigtige emner i dette kapitel er:

- Gullestrups semistatistiske kulturanalyse, der handler om at skitsere et øjebliksbillede af en given kultur eller et interkulturelt samvær. Denne øvelse er lidt kunstig, da kultur ikke er et stabilt eller objektivt fænomen der kan beskrives i en endelig form.
- Salmoni & Holmes-Ebers model handler om de forskellige elementer, der skaber en kultur og adskiller den fra andre.
- Isvaffelmodellen – udviklet til at kombinere de to ovenstående analysemodeller.
- Kulturforståelsen er nødvendig for at kunne vælge den mest hensigtsmæssige adfærd i en given situation

4.1. Isvaffelmodellen

Analyse af en kultur kan foregå på mange niveauer. I knowledge development-fasen, hvor man opbygger viden om et område forud for en eventuel indsættelse, er det relevant at analysere kulturen i alle dens aspekter for at få et billede af det kommende operationsmiljø. Igen er det vigtigt at huske, at enhver analyse vil give et øjebliksbillede, ikke den fulde og endegyldige sandhed. På kontaktfærdighedsniveau, dvs. i mødet med personer fra den anden kultur, kan kulturanalysen bruges til at være forberedt på handlemønstre og adfærd, så man selv kan vælge en passende adfærd. Det skal dog understreges, at kodeordet er 'være forberedt på', ikke 'forvente'. Når mennesker er involveret, skal man ikke regne med at kunne forudsige adfærden, uanset hvor meget man har analyseret kulturen, men man kan være forberedt på nogle ting, så man ikke lader sig overraske, og så man selv kan undgå at blive misforstået eller fx bryde et tabu.

At være forberedt på, ikke forvente

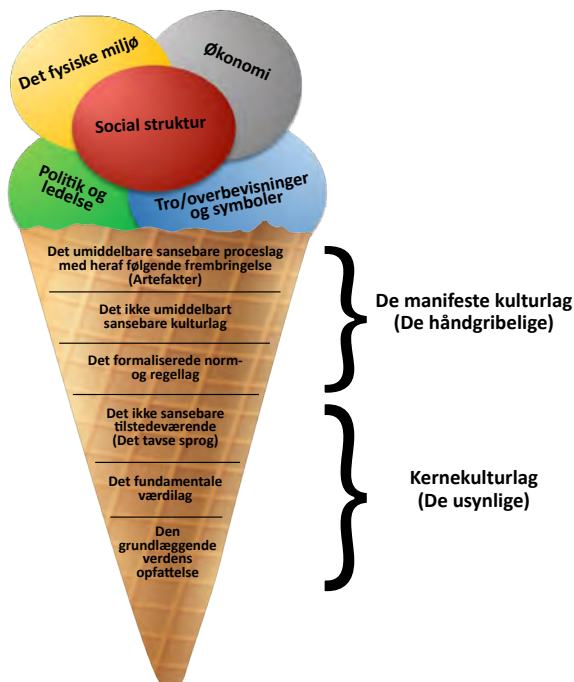
Selv om folk agerer forskelligt i forskellige kulturer, er der alligevel nogle fællestræk, fx har alle kulturer en måde at forholde sig til naturen på, inden for kulturer har mennesker måder at kommunikere med hinanden på, og alle kulturer forholder sig til deres oprindelse gennem myter og tro.

Disse kulturelle fællestræk kan inddeles i forskellige kulturelle dimensioner, som i praksis ikke kan adskilles fra hinanden, de påvirker hele tiden hinanden, nærmest som kuglerne i en isvaffel, der smelter sammen, samtidig med at man kan identificere de enkelte elementer.

I selve vaflen har vi de kulturelle lag, som behandles i næste kapitel. Isvaffelmodellen er skabt ud fra Gullestrups 'semistatiske kulturmodel' og Salmoni & Holmes-Ebers kulturelle dimensioner⁹⁴. Om den semistatiske kulturmodel siger Gullestrup bl.a., at kultur aldrig kan beskrives klart afgrænset, i sin endelige form eller objektivt, så modellen kan give et øjebliksbillede set gennem beskriverens kulturelle briller⁹⁵.

Fig. 5: Isvaffelmodellen.

© Anne Åbom Dahl



94) Modellen er udviklet af forfatteren Anne Åbom Dahl i 2017.

95) Gullestrup (2007) s. 63

1. *det fysiske miljø*
2. *økonomien*
3. *sociale strukturer*
4. *politik og ledelse*
5. *tro og symboler*

Indretning og forarbejdning af naturen

4.2. Fem dimensioner

Salmoni & Holmes-Eber bruger fem dimensioner, der dækker kulturens fællestræk, 1. det fysiske miljø, 2. økonomien, 3. sociale strukturer, 4. politik og ledelse og 5. tro og symboler⁹⁶. I den semistatiske kulturmodel arbejder Gullestrup med otte segmenter til at beskrive kulturen: 1. forarbejdning, 2. fordeling, 3. samvær, 4. ledelse og beslutninger, 5. formidling, 6. integration, 7. identitetsskabelse og 8. tryghedsskabelse⁹⁷, men da de otte segmenter kan dækkes ind under Salmoni & Holmes-Ebers fem dimensioner⁹⁸, er det de fem, der kommer til at udgøre 'kuglerne' i isvaffelmodellen for at gøre den lidt enklere.

Som det fremgår af mange af de eksempler, der nævnes i det følgende, falder mange elementer ind under to eller flere dimensioner, men for overskuelighedens skyld bliver de opdelt her. Gullestrup siger, at alle otte segmenter (eller fem dimensioner) er til stede i alle kulturer, men af varierende styrke og betydning i forskellige kontekster og for forskellige analyseformål⁹⁹. I nogle tilfælde vil det måske være økonomien og ledelsesstrukturerne, der er relevante for den aktuelle analyse, mens det i andre tilfælde kan være socialt samvær eller tro og symboler - eller begge.

At en kultur adskiller sig fra en anden i en dimension, er ikke ensbetydende med, at den vil adskille sig i alle dimensioner. Der kan være store ligheder på et punkt og store forskelle på et andet, og både ligheder og forskelle inden for den enkelte dimension.

4.2.1. Det fysiske miljø

Siden de første mennesker kom til, har naturen og de fysiske omgivelser haft betydning for mennesket. Disse forhold har påvirket måden, vi har indrettet os på, og haft betydning for vores muligheder i forhold til arbejde og måder at skaffe mad på bordet. Bor man i nærheden af havet eller en flod, vil fiskeri formentlig spille en stor rolle. Bor man et sted med frugtbar jord, giver det mulighed for landbrug, mens bjerge i højere grad lægger op til jagt. Klima har stor betydning for påklædningen,

96) Salmoni & Holmes-Eber (2011) s. 25

97) Ibid. s. 66-67

98) Således at det fysiske miljø dækker forarbejdning, økonomien dækker fordeling, sociale strukturer dækker samvær, formidling, integration og til dels identitetsskabelse, politiske strukturer dækker ledelse og beslutninger, og tro og symboler dækker tryghedsskabelse og til dels identitetsskabelse, jf. Gullestrup (2007) kapitel 3 og Salmoni & Holmes-Eber (2011) kapitel 3-7

99) Gullestrup (2007) s. 66

og om det giver bedst mening at holde uldfår eller at dyrke bomuld; hvordan huse indrettes, og fx hvordan asfalt sammensættes (dansk asfalt er mere hårdført over for ændringer i temperatur og fugtighed end fx asfalt i Mellemøsten). Ressourcer og klima er også bestemmende for, hvilke typer industri og infrastruktur der findes, og hvordan forarbejdning foregår, og udover at relatere sig til dimensionen det fysiske miljø relaterer dette element sig til dimensionen økonomi. Klimaet og de usikkerheder, det medfører, har også betydning for udviklingen i forarbejdningsmetoder.

Erfaringer fra missioner i Mali vidner om, at fx landbrugsmetoderne i landet ikke har ændret sig i nær samme grad som i mere vestlige lande, og dette hænger formentlig sammen med fattigdom, og at førsteprioriteten er at sikre at have mad på bordet her og nu, og derfor er der ikke råd og overskud til at eksperimentere.

En af de maliske tolke fra MINUSMA (2015) var meget veluddannet og havde boet i storbyen i mange år. Han ville gerne tilbage til sin landsby og dyrke jorden. En dansk CIMIC-officer spurgte, om han ville afprøve nye og mere udbytterige rissorter eller andre vandingsmetoder, men han holdt fast i, at han ville dyrke jorden, som hans forældre havde gjort det.

I dette eksempel er elementer inden for det fysiske miljø i spil. Eksemplet handler således dels om, hvordan naturen forarbejdes (dyrkning af ris), og dels om naturens uforudsigelighed, idet flodens vand ikke reguleres, så bønderne ved ikke, om der kommer meget eller lidt vand, og om eventuelle klimaændringer kan påvirke nedbørsmængden i området. Samtidig indeholder eksemplet elementer fra den tredje dimension om sociale strukturer, som behandles nedenfor. Familiestrukturer og forpligtelsen over for familien hører således ind under de sociale strukturer, hvor man også arbejder med begrebet kulturel integration, som i eksemplet kommer til udtryk i opretholdelsen af traditionelle dyrkningsmetoder. Hensynet til familien kan gøre, at der ikke er villighed til at prøve nye dyrkningsmetoder og dertilhørende risici.

Det kan også skyldes en vis skepsis over for vestlige idéer, da der er en lang historie i Vestafrika med uigennemtænkte tiltag til at forbedre landbrug, der ofte har ført til dårlige resultater, fordi de er blevet forfattet uden grundig nok kendskab til lokale forhold. Dette er kun med til at understrege vigtigheden af at sætte sig ind i lokale forhold og at prøve at sætte sig ud over sin egen tankegang.



Billede 7: Udkanten af Baghdad, 2007. © Anne Åbom Dahl.

4.2.2. Økonomien

Økonomi handler om fordelingen af ressourcer og resultaterne af forarbejdningsprocessen i et samfund. Mange steder vil bytteøkonomi i form af varer og tjenesteydelser finde sted, ikke mindst i områder med krig og konflikter, hvor den formelle økonomi måske er mere eller mindre brudt sammen.

Den danske økonomi er meget gennemreguleret i forhold til andre lande. Fx finder man i Mellemøsten eller Mellem- og Sydamerika gerne en husmor, der laver en stor portion mad, når hun alligevel står ved gryderne, hvorefter hun sætter tre plasticstole op i garagen, tager 5-10 kr. for en tallerken mad, putter pengene i en skål og kalder det en restaurant. Kommer hun så til Danmark og gerne vil have en restaurant her, skal hun momsregistreres, betale husleje, godkendes af sundhedsmyndighederne og tjene så meget pr. tallerken, at hun kan betale både skat og moms.

I Somalia kommer 75% af indkomsten fra somaliere i udlandet, hvorefter pengene bliver fordelt af de forskellige klaner. Der har ikke været en offentlig sektor i Somalia siden 1991, men selv med en offentlig sektor, vil opgaven med at fordele økonomien og ressourcer formentlig fortsat ligge hos klanerne. Et andet særligt element af økonomifordelingen i Somalia drejer sig om de såkaldte mag-grupper (mag eller diya betyder blodkompensation) på ca. 400-2.000 personer, der er ansvarlige for betaling af blodpenge i forbindelse med konflikter; fx svarer et menneskeliv til 100 kameler¹⁰⁰.

I samfund, hvor den formelle økonomi mere eller mindre er brudt sammen, kan man også opleve, at den formelle valuta mister sin værdi som betalingsmiddel, selv om den ikke nødvendigvis er devalueret. I tiden efter Saddam Husseins fald i 2003 blev der stadig trykt pengesedler med et billede af Saddam Hussein, men irakerne ville hellere have dollars, britiske pund eller euro, så de irakiske dinarer mistede deres værdi. Andre steder oplever man en tilbagevenden til en bytteøkonomi med betaling i naturalier.

I eksemplet fra den afghanske skole, hvor danskerne og briterne ville komme med gaver til børnene, spillede den økonomiske dimension og fordeling af ressourcer ind. Den danske officer havde en forudfattet (stereotyp) forestilling om, at skolelederen måtte være korrupt, når hun ville bestemme over gaverne i stedet for at lade ISAF give dem direkte til børnene. Der er meget korruption i Afghanistan, men det er ikke ensbetydende med, at alle er korrupte.

100) Bartels & Stokke (2015) s. 75

Fordeling af ressourcer, i dette tilfælde gaverne, hænger både sammen med økonomien og med normerne for socialt samvær, herunder om der er køkultur, og om det er berettiget at give skolebørn gaver eller præmier.

Et andet element, der ligger i krydsfeltet mellem den økonomiske og den sociale dimension, er individualisme og deraf følgende økonomisk uafhængighed. Der er en stor grad af individualisme blandt danskere, og når man er fyldt 18 år, regnes man for at være økonomisk uafhængig af sine forældre, selv om en del fortsat vil opleve støtte fra deres forældre i større eller mindre grad. I mange andre samfund, herunder de arabiske, er der en fortsat afhængighed og forpligtelse i forhold til familien, og hvis man klarer sig godt og får en høj stilling, er man forpligtet til at hjælpe familiemedlemmer til også at klare sig godt. I samfund, hvor der ikke er et socialt sikkerhedsnet uafhængigt af familien, som i det danske, er det særdeles vigtigt at have et godt netværk.

I det danske samfund bruges netværk dog også i høj grad, fx når man skal søge job, og jobcentrene sørger for at sende ledige på kursus i at bruge netværket. Så i dansk kultur kan man sige, at der er en formel brug af netværk, hvilket dog også kan opleves som nepotisme. Men der er forskel på, om man får stillingen, fordi man har hørt om det gennem sit netværk og er kvalificeret til den, eller om man får den kun i kraft af netværket og ikke af kvalifikationer. Men selv om nepotisme er accepteret i en kultur, er det ikke nødvendigvis ønskværdigt, hvilket fremgår af dette eksempel fra Task Force 7 i Afghanistan:

Afghanerne kunne godt lide deres commander. På et tidspunkt rygtedes det, at der skulle komme en ny commander, hvilket skabte stor frustration, idet den nye commander var en ung knægt, og afghanerne mente ikke, at han kunne noget; ifølge dem havde han bare en rig onkel, der kunne skaffe ham den gode stilling.

Afghanerne bad om et møde med danskerne for at få mulighed for at lukke frustrationer ud, og fordi de håbede på, at danskerne kunne hjælpe dem. Dette var på Hold 7 (det sidste hold inden missionens ophør), og danskerne frygtede, at alt deres arbejde ville gå tabt, hvis den nye commander kom til. Derfor gik de danske soldater ind i sagen, selv om de normalt ikke ville blande sig i den type beslutninger, og skrev et brev til beslutningstagerne, hvilket resulterede i, at den unge mand ikke fik stillingen som commander.

Her er tilliden til danskerne og deres indflydelse så stor, at afghanerne anmoder dem om hjælp. Selv om afghanerne måske generelt ikke går ind for nepotisme, har de nok i mange tilfælde ikke mulighed for at gøre noget ved det.

Nepotisme ligger i krydsfeltet mellem økonomi (hvem tjener pengene; hvem kan betale sig til en god stilling), sociale strukturer (hvordan er familie og arbejdsmarked skruet sammen) og ledelse (hvem har den reelle magt). Når man kommer fra et samfund som det danske, hvor der lægges stor vægt på en ligelig fordeling af ressourcerne, bliver en mere skæv fordeling af ressourcerne meget tydelig.

4.2.3. Sociale strukturer

Sociale strukturer afgør, hvordan folk interagerer med hinanden i et samfund. Sociale strukturer omfatter bl.a. familiestrukturer, forretningsstrukturer, politiske strukturer, religiøse strukturer, militære strukturer, klassestrukturer og sociale netværk.

De sociale strukturer er ikke afhængige af et enkelt individ for at kunne bevares. Fx bryder hele Forsvaret ikke sammen, hvis en general går på pension, man finder blot en anden general, og strukturen opretholdes. I konflikter og krige kan man imidlertid se, at et fravær af mange individer kan få en social struktur til at bryde sammen, hvis fx mange soldater og officerer deserterer eller bliver dræbt i kamp.

Inden for de enkelte sociale strukturer har individerne hver deres rolle, men et enkelt individ kan godt bestride forskellige roller i forskellige sociale strukturer. Fx kan man være træner i den lokale fodboldklub med stort ansvar og bestemmelse, samtidig med at man er menig soldat og dermed nederst i det militære hierarki.

Hierarkier og autoritet

Forskellige kulturer har forskelligt syn på hierarkier og deres betydning. Erfaringer fra Forsvaret viser at synet på hierarki bl.a. har betydning for, hvorvidt den enkelte soldat bliver opmuntret til at tænke selv, og om det er muligt at komme med idéer, når man er langt nede i hierarkiet, eller om det hele er styret fra toppen. Generalmajor Michael Lollesgaard, der var styrkechef i MINUSMA (The United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali) i 2015-16, har beskrevet sin omgang med det kinesiske bidrag. Her oplevede han, at der blandt de kinesiske soldater var en høj grad af autoritetstro og topstyring, og at en kinesisk udsendt ikke nødvendigvis kan få lov til at besvare den danske generals spørgsmål direkte:

”Kineserne er utroligt formelle og styret af de gældende aftaler, og jeg tror, at de, også på grund af sproglige problemer, optager samtalen og sender alle principielle spørgsmål hjem til Kina til besvarelse. Det tager så 14 dage, inden der kommer et svar. Hvis man er formel, høflig og konkret i sit spørgsmål, kommer der et konkret svar”.

I forskellige kulturer er der forskel på, hvad der skaber autoritet. Mange steder hænger det sammen med ydre signaler, fx en uniform, en lægekittel eller et jakkesæt. I nogle kulturer har man autoritet (og dermed respekt) i kraft af at have opnået en høj alder, som fx spinzhiri/rish sefid (hvidskæg) i Afghanistan eller på Balkan.

Indtil slutningen af 1990’erne var Des-kulturen udbredt i det danske forsvar, hvilket den stadig er i lande som Tyskland, Frankrig og Italien. Arbejder man sammen med britiske eller amerikanske styrker, vil ordet sir/ma’m indgå i enhver tiltale af personer med højere rang.

Når man som ung dansk soldat bliver sendt ud i en mission til et sted, hvor alder betyder meget, kan man blive nødt til at finde andre måder at opnå respekt på.

Under en FN-udsendelse til Makedonien fik de danske soldater en opgave fra Udenrigsministeriet om at lave spørgeundersøgelser i landsbyerne om, hvad de mest manglede. De tog ud for at finde en borgmester (hvis de kunne), en ældste eller måske en skolelærer - en eller anden med noget autoritet. Holdningen fra makedonerne var generelt: ”Hvad sidder sådan en dreng og snakker med os for?”

Men ved at være høflig og hilse på den ældste først, kunne den danske gruppefører, som på dette tidspunkt var 25 år, løse sin opgave.

I forhold til mange andre lande får danske soldater hurtigt meget ansvar, og et af Forsvarets ledelsesprincipper er, at man uddannes til at lede to niveauer over sit eget; som oberst Kim Kristensen formulerer det: ”Du skal altid uddannes to niveauer op. Du skal vide, hvilken ramme du indgår i, så du kan handle i tråd med opgaver og intentioner, som niveauerne over dig har formuleret. Du skal om nødvendigt kunne overtage cheffrollerne på niveauerne over dig”¹⁰¹. Hvis vi sammenholder dette udsagn med beskrivelsen af dansk kultur i kapitel 3, vil man formentlig kunne udlede, at det dels skyldes tilliden til, at folk gør tingene ordentligt, at de kan forvalte frihed under ansvar, og dels, at hierarkierne i det danske forsvar er relativt flade.

101) Kristensen (2015) s. 72



Billede 8: Afghansk spinzhiri/rish sefid.
© Anders Jon Christensen.

En dansk officer var udsendt med FN til Liberia. Her mødte han de pakistanske udsendte, som senere fortalte ham, at de i første omgang tænkte "Hvem er det?!" Det var første gang, de så en dansker på 29 år, som var major og talte pashto.

I deres øjne var han ung, men samtidig havde han en relativt høj rang, i hvert fald højere end en jævnaldrende pakistaner kunne forvente. Det viste sig dog ret hurtigt, at noget var vigtigere end alder og rang i relationen til pakistanerne, nemlig at den danske officer talte pashto og således kunne tale med pakistanerne på deres eget sprog. Ud over at være en kuriositet, skabte det respekt og en god grobund for relationsopbygning.

Familie og kønsroller

Inden for de sociale strukturer bliver folk ofte opdelt efter alder, køn, familierelationer, klasse, etnisk gruppe og religiøs gruppe¹⁰². Kønsrollerne er afgørende for, hvad der anses som normalt og accepteret, at hhv. mænd og kvinder gør og kan gøre i et samfund. Et samfund, der på overfladen synes mandsdomineret, kan godt være styret af kvinderne under overfladen, hvilket både ses nogle steder i Mellemøsten og i Somalia, og det kan tage tid at finde ud af dette og dermed finde ud af, hvor den reelle magt gemmer sig. Andre samfund har formel ligestilling, men i realiteten ligger der mere magt hos det ene køn end hos det andet. I kontakten med folk fra andre kulturer skal man overveje, dels hvor den reelle indflydelse kan ske, dels hvorvidt det fremmer ens egne interesser at indgå i en kønskamp i de tilfælde, hvor der fx er tale om kvindeundertrykkelse.

Familie betyder ikke det samme i alle kulturer. I en dansk sammenhæng tænker vi meget på kernefamilien med mor, far og børn (evt. stedforældre og stedsøskende) og dernæst i et ydre led bedsteforældre, tanter, onkler, fætre, kusiner, osv., mens medlemmerne af dette ydre led i mange kulturer bliver opfattet som en del af den nære familie. I Syrien betragter man fætre og kusiner på faderens side som familiemedlemmer, mens fætrene og kusinerne på moderens side ikke tilhører familien. Synet på familie afspejler sig fx også i boligen, hvor danskere typisk bor i huse eller lejligheder med én familie i hver og ikke nødvendigvis i nærheden af andre familiemedlemmer. I andre kulturer vil et hus måske bestå af forældrene i en lejlighed og deres fire børn med tilhørende familier i de andre lejligheder i det samme hus. På denne måde bliver familieforholdet meget tæt.

102) Salmoni & Holmes-Eber (2011) s. 117

Familiestrukturerne har også stor betydning for andre kulturelle dimensioner. I det omfang, at tolken fra Mali, som er nævnt i eksemplet i afsnit 4.2.1, valgte de traditionelle dyrkningsmetoder ud fra et hensyn til familien og ikke ud fra en skepsis over for vestlige metoder, kan man sige, at familiestrukturen overlapper med det fysiske miljø og dermed påvirker forarbejdningskulturen. Det er ikke meget anderledes end en dansk landmandssøn, der overtager den fædrene gård.

Socialisering og vidensdeling

Integrationen af medlemmer af en kultur og deres socialisering ind i denne kultur, som skal sikre vedligeholdelsen af kulturen, foregår ligeledes i de sociale strukturer, hvor værdier, regler, moralnormer og faktisk adfærd søges viderebragt til næste 'generation', som Gullestrup skriver i sin definition af kultur. Dette kan foregå på forskellige måder i forskellige samfund. I Danmark er det familien sammen med forskellige samfundsinstitutioner, der står for opdragelse, socialiseringen til samfundets regler og normer samt social kontrol, mens det i andre kulturer er (den udvidede) familie, der varetager disse opgaver. Det er en lignende form for socialisering, der sker, når nye soldater påvirkes og 'opdrages' af soldater, der er ældre i tjenesten og på den måde kommer ind i en militær kultur.

En måde at socialisere folk ind i en kultur er at dele kulturens viden og sprog med medlemmerne. Der er ret store forskelle i måden at formidle viden, indsigt og holdninger blandt folk i forskellige kulturer. Ud over sproget, der (både i skreven og talt form) er centralt i formidlingsprocessen, er der mange værdier i udseende, boligindretning og adfærd, der kan være mere eller mindre tydelige og lette at afkode også for folk, der ikke er en del af den pågældende kultur. Derudover er der ikke-eksplicite symboler og koder, det som den amerikanske antropolog Edward T. Hall har kaldt 'det tavse sprog'¹⁰³, som kan være meget svært at afkode for udenforstående.

En form for vidensdeling er den undervisning og læring, der finder sted på mange planer, fx i forbindelse med undervisning i Forsvaret. Forskelle i læringsstil kan vise sig i forbindelse med kapacitetsopbygning. Den canadiske træningsmission i Ukraine går ud på at lære ukrainerne NATO-standarder, og meget af undervisningen foregår ud fra en vestlig stil på samme måde, som det gør i de fleste danske træningsmissioner:

103) Gullestrup (2007) s. 88-89. Gullestrup baserer sig på Edward T. Halls bog *The Silent Language* fra 1959.

Canadierne kom med en holdning om, at de nu skulle vise ukrainerne den eneste rigtige måde at lære på. Train the trainer-læringsstilen er meget vestlig, og ukrainerne kommer fra en postsovjetisk lærestil, hvor læreren taler i to timer, og ingen stiller spørgsmål eller kommenterer det, der er blevet sagt. Ukrainerne kunne ikke rigtigt se, hvorfor undervisningen skulle foregå med elevinddragelse.

I dette tilfælde kunne der være brug for mere forståelse fra canadierne om, at læringsstilen er anderledes og måske nogle forklaringer om, hvilken læringsstil de har tænkt sig at anvende og hvorfor.

Skal man kunne forstå den anden person - og her er der ikke tale om, at man er enig eller sympatiserer med den andens holdninger, men derimod at man forstår, hvad der ligger til grund for holdninger og motivation - så er det helt grundlæggende, at man lytter og spørger ind til de ting, som man ikke forstår umiddelbart. Igen kan Task Force 7 bruges som eksempel:

Det er vigtigt at forstå hinandens verdener: For os danskere var Task Force 7 et arbejde, og der var ikke andet at lave under missionen, så vi ville gerne have fuld fart frem i de fire måneder, vi var der. For afghanerne er det hverdag, de skal også kunne gøre det om tre år; det nytter ikke at have fuld fart på hele tiden.

Vi ville gerne begynde kl. 7 om morgenen og arbejde til ud på eftermiddagen, men det var for lang tid i den afghanske optik. Efter nogle hold blev der lavet et kompromis, hvor der var undervisning fra 8-12 - så kunne afghanerne også have en hverdag og nå praktiske ting samt at være sammen med familien. Nogle af afghanerne var motiveret af at skabe en bedre fremtid for sig selv og børnene, mens andre i højere grad var motiveret af at kunne tjene penge.

Dette eksempel berører synet på arbejde, der horisontalt ligger i krydsfeltet mellem den sociale og den økonomiske dimension. I kapitel 5 behandles de vertikale kulturlag, men det kan kort nævnes, at dette eksempel ligger i det manifeste strukturlag med arbejds- og familiestrukturer og i kernekulturlaget med sociale normer for adfærd på arbejde og i familien.

4.2.4. Politik/ledelse

Denne dimension omfatter ikke kun de formelle politiske strukturer og partier, men i mindst lige så høj grad de uformelle strukturer og de reelle magthavere. I nogle lande, som fx Danmark, er de politiske strukturer relativt transparente, og de formelle ledere er i udstrakt grad de reelle magthavere, mens andre lande er mindre gennemsikkelige, og man kan ikke være sikker på, at lederen også er den, der bestemmer i virkeligheden. Lobbyvirksomheder, økonomiske interesser m.v. kan spille en stor rolle i de politiske strukturer.

Korruption er også med til at gøre strukturerne mindre tydelige, og som nævnt i afsnittet om økonomi, kan korruption i et land være en grov forbrydelse, mens den i et andet land er en del af hverdagen og nødvendig for at få tingene til at virke.

Det er vigtigt at huske på, at en stat ikke er lig med regimet. Regimet er dem, der regerer her og nu, men de kan blive udskiftet. Fx var Irak ikke ensbetydende med Saddam-regimet.

Det kan være ret så vigtigt på alle niveauer i samfundet at vide, hvem der er de formelle og uformelle ledere. De førstnævnte giver som regel sig selv, men det kan vise sig, at det er nogle helt andre personer, man skal tale med, hvis man skal opnå resultater. Dette kan have stor betydning i forhold til key leader engagement (KLE), da i hvert fald staben og ledelsen for den udsendte enhed vil have et ønske om at samarbejde med og have en effekt på dem, der har indflydelse i missionsområdet. En respondent fortæller fra Albanien, hvor han var i 1999, at

det var ikke borgmesteren, som var landsbyældsten, der mødte en ved bygrænsen. Han dukkede først op, når alle andre var klar.

Som udsendt er det også værd at overveje, hvor meget lokalbefolkningen er interesseret i vores tilstedeværelse, og hvem de sender for at mødes med os. Sender de en med høj status for at mødes med den udsendte enhed, tyder det på, at de betragter tilstedeværelsen af de udsendte styrker som vigtig. Sender de en med lavere rang, kan det være et tegn på det modsatte eller på, at de vil se enheden an.

Retssystemer og lovgivning i et samfund er kulturbestemte, og de styrker og reflekterer de sociale, økonomiske og politiske strukturer. I ethvert samfund er der en eller anden form for regulering af dem, der forbryder sig mod samfundets regler, men man kan ikke forvente, at det alle steder vil være det formelle, sekulære retssystem, sådan som vi oplever det i Danmark. Nogle steder i Irak vil det i mange tilfælde være inden for



Billede 9: CIMIC-patrulje besøger lokal borgmester, Kosovo 1999. © Forsvarsgalleriet.

stammerne, at forbrydere bliver dømt og straffet. Hvis en person fra en stamme har stjålet fra eller dræbt en person fra en anden stamme, vil det ikke nødvendigvis blive bragt for den formelle domstol; det vil oftest blive afgjort inden for de to stammer, uden at det offentlige blander sig.

I mange muslimske lande og i Israel står de religiøse domstole og religiøs lovgivning for en del af de retslige forhold. Mange steder vil den religiøse lovgivning omfatte familieforhold, fx ægteskab, skilsmisse og arveret, mens sekulær lovgivning dækker andre forhold.

Med udgangspunkt i isvaffelmodellen ses det, hvordan den politiske/ledelsesmæssige dimension (hvem laver lovene) bliver blandet med trosdimensionen (lovene baserer sig på religiøse skrifter), den sociale struktur (hvordan man arrangerer familieforhold) og den økonomiske dimension (hvordan man fordeler ressourcerne, fx ved arv).

4.2.5. Tro/overbevisninger og symboler

Tro/overbevisninger påvirker den måde, hvorpå folk forstår deres verden og dermed deres interaktion med andre mennesker. Tro/overbevisninger kan være religiøse, men kan også være historie, kollektive erindringer og folketro¹⁰⁴. Karakteristisk for alle typer af tro og overbevisning er, at de ligger dybt i den enkelte og ikke let lader sig ændre. Overbevisninger og symboler hænger sammen med historie og erindringsforestillinger, dvs. den kollektive erindring, der er om et samfund eller en gruppe, og de fortællinger, som gruppen skaber om sig selv. Fx har danskere en selvbevidsthed om at have reddet de danske jøder under 2. Verdenskrig. Folketro spiller også en stor rolle for overbevisninger i og om en kultur, nemlig de ordsprog, myter, sange og fortællinger, der eksisterer derom.

Helteskikkelser eller ikoner påvirker ligeledes en kultur og dens selvbillede, fx med vikingen og Holger Danske som symboler på den danske kultur, selv om vikingetiden ophørte for 1000 år siden. Mange danske produkter fx Lurpak (smør), Danefæ (børnetøj) og Viking (flere firmaer med bl.a. havemaskiner og kødkvæg) benytter sig af denne symbolik i deres markedsføring.

Ritualer inden for en kultur er med til at skabe og forstærke medlemskabet af samfundet, de skaber rammer, giver tryghed og er med til at definere individets plads¹⁰⁵. Mange ritualer forbindes med religion, fx dåb, konfirmation og bar/bat

104) Salmoni & Holmes-Eber (2011) s. 186-7

105) Danielsen (2011) s. 5

mitzvah, men der er også ritualer i andre sammenhænge. Hos specialstyrkerne er der et langt ritual, som både kan betragtes som en form for optagelsesritual og som et overgangsritual, hvor man går fra at være civilist eller almindelig soldat til at blive jæger eller frømand, og hvor det at være jæger eller frømand ikke bare er et job, men en vigtig del af ens identitet, hvor kulturen sidder i hjertet, og hvor man har et fælleskab med alle de andre, der i tidens løb har gennemgået det samme ritual¹⁰⁶. Denne form for handlinger kan betragtes som kulturel integration, som blev beskrevet i afsnit 4.3.3., fordi de indebærer traditioner, normer og værdier og adfærd, der videregives fra en generation til den næste. Det ses fx hos Frømandskorpset, der blev grundlagt i 1957, og 60 år senere bygger på den samme kultur: "Vi er et netværk af gamle og nye frømænd, der alle har været igennem det samme (...) Vi deler de samme værdier, selv om vi er meget forskellige"¹⁰⁷.

Normer, skikke og tabuer er med til at regulere opførslen for medlemmer af et kulturfælleskab. Som andre kulturelementer er disse ikke uforanderlige, men til forhandling - ofte mellem generationerne - men ikke alle er lige mobile. Mange normer, skikke og tabuer kan sættes i forbindelse med religion, men det er ikke nødvendigvis religionen, der har skabt dem; ofte vil de være kulturelt bestemte og senere have fået en religiøs betydning¹⁰⁸.

I eksemplet fra den afghanske skole, hvor danskerne og briterne ville komme med gaver til børnene, kommer tro/overbevisninger også til at spille en rolle. For danskerne og briterne er julen et oplagt tidspunkt til at gøre gode gerninger og give gaver, men afghanerne er (typisk) muslimer, og derfor betragter de Jesus som én profet i rækken af profeter, og hverken som Guds søn eller frelser, så julen fejres slet ikke og er dermed ikke en anledning til at give gaver. ISAF-soldaterne sagde ikke, at de kom i anledning af julen – det var for deres egen skyld, at de ville lave en hyggelig patrulje juleaften – men hvis nogen afghaner bed mærke i datoen, ville det kunne gøre nogle vrede og i værste fald give Taleban en oplagt propagandamulighed.

Det er ikke altid let at lytte aktivt og anerkendende, men alle kan lære at vente på et svar i stedet for selv at have svaret på forhånd. Her ser vi, at skolelederen havde et ønske om, at den danske officer lyttede anerkendende til hende og prøvede at forstå, hvad hun ville fortælle ham.

106) Ibid. s. 5 og 8

107) Liberati (2017)

108) Synkretisme: en blanding af kulturelle traditioner, lokal religion og formel religion.

4.3. Hvordan kan dimensionerne fungere som samlende og adskillende?

Kultur kan bruges til at skabe en kollektiv identitet, som noget der samler en gruppe af mennesker og adskiller dem fra andre¹⁰⁹, jf. Gullestrups kulturdefinition. Nogle bruger den kulturelle identitet meget bevidst til at skabe samlinger eller adskillelser mellem folk og dermed lette eller besværliggøre interaktion og kommunikation.

Hvis man fx siger 'jeg er kristen, og du er muslim, så derfor kan vi ikke forstå hinanden', så bliver religionen adskillende. Hvis man derimod siger 'jeg er kristen, og du er muslim, så vi tror begge på Gud', så bliver religionen pludselig samlende, og forskellene på hhv. kristendom og islam kan blive interessante samtalepunkter eller noget, der bare ikke spiller en rolle.

I konflikter ser man ofte kulturelementer, der ikke tidligere har spillet en rolle, eller som har fungeret som samlende elementer, blive brugt adskillende. I Irak har shia- og sunnimuslimer i mange år levet fredeligt side om side og indgået blandede ægteskaber ud fra en betragtning om, at alle er muslimer, eller at religionen ikke betyder så meget i hverdagen. Men siden krigen mod Iran i 1980'erne og i endnu højere grad efter invasionen i 2003 er forskellen på shia- og sunnimuslimer blevet fremhævet i Irak og brugt til at opdele landet, og samtidig har shiamuslimerne i Sydirak fundet et større fælleskab med shiamuslimerne i Iran, hvor shiaislam bliver det samlende element, som fjerner fokus fra persisk/arabisk sprog og etnicitet som mulige adskillende elementer.

Tilsvarende har man set i det tidligere Jugoslavien med serbere, kroater og bosniere, hvor 600 år gamle konflikter blev gjort til genstand for nutidens konflikt, og i Rwanda med hutuer og tutsier.

En dansk soldat i Mali fortæller, hvordan han brugte det at være soldat til at samle:

På markedet i Gao kom en flok helt unge maliske soldater på ca. 18 år. De var netop ankommet og havde Rambo-style påklædning og mange våben. Jeg smilede og sagde: "Du er soldat, jeg er soldat" på den smule fransk, som jeg kunne. Vi skulle helt klart se hinanden lidt an og skabe rapport, og dermed skabte vi en god stemning.

Som det også blev nævnt i kapitel 2 om relationsopbygning, er fællespunkter og en fælles referenceramme med til at skabe relationen, om end den i dette tilfælde er kort.

109) Hastrup (2007) s. 77



Billede 10: Markedet i Gao, Mali, 2015.
© Lars Keller.

4.4. Opsummering

I dette kapitel har vi set på, hvordan man kan skabe et øjebliksbillede af en kultur ved at analysere de fem dimensioner, der skaber kulturen og adskiller den fra andre kulturer. De fem dimensioner er 1. det fysiske miljø, med fx risdyrkning i Mali, 2. økonomien, med fx korruption og nepotisme, der leder over i 3. de sociale strukturer, med bl.a. hierarkier, familie, kønsroller, vidensdeling, herunder læringsstil, 4. politik og ledelse, med den formelle og uformelle ledelse og status på den, der mødes med de udsendte styrker, og endelig 5. tro og symboler, der bl.a. omfatter ritualer (også militære) og forholdet til religion.

Vi har set, hvordan dimensionerne blander sig med hinanden og påvirker folk inden for en kultur. Forståelsen af andre og deres kulturelle baggrund er et vigtigt element inden for kontaktfærdigheder, da det hjælper til at vælge den mest hensigtsmæssige adfærd til løsning af den overordnede opgave.

Kapitel 5.

Kulturelle lag

I det foregående kapitel så vi på 'iskuglerne', de fem kulturelle dimensioner, i isvaffelmodellen. I dette kapitel ser vi på, hvad der gemmer sig i selve 'vaflen', nemlig de seks kulturelle lag, der opdeles i *de manifeste kulturlag* og *kerne-kulturen*. Her bevæger vi os ind under overfladen på kulturen for at prøve at forstå nogle af de tanker og rationaler, der ligger bag folks handlinger – vel vidende, at det kan tage år at nå helt ned i bunden af en kultur.

Den vertikale kulturdimension i Gullestrups model er inddelt i forskellige kulturlag, som gennemgås i kapitlet.

- De manifeste kulturlag er det umiddelbart sansebare proceslag, det vanskeligt sansebare strukturlag og det formaliserede norm- og regellag.
 - Når man studerer en kultur, vil elementer fra disse lag være det første, man støder på, og vil ofte være det, der adskiller én kultur fra en anden, fx sprogforskelle, måder at handle og agere på, historier og myter, osv. Omvendt kan elementer fra dette lag være ens for mange kulturer, selv om kulturerne på de dybere lag adskiller sig radikalt. Fx kan den samme slags musik være populær i mange forskellige kulturer.
- Kernekulturlag rummer de elementer, man ikke umiddelbart kan opfatte: det ikkesansebare tilstedeværende, det fundamentale værdilag og den grundlæggende verdensopfattelse.
 - Det første kan fx være det tavse sprog, habitus (aktivt/passivt tillært og internaliseret adfærd) og tavs viden.
 - Det fundamentale værdilag og den grundlæggende verdensopfattelse kan være utroligt svært at lære at kende. Man kan ikke spørge sig frem til værdigrundlaget for en kultur, da folk i den givne kultur ikke nødvendigvis er bevidste om de kollektive værdier, de agerer efter.
- Gullestrup foreslår derfor, at man arbejder sig baglæns gennem de ovenliggende kulturlag og de handlemønstre, som de afføder, og derigennem fremanalyserer de dybere værdier.

5.1. Et eksempel

Først et eksempel fra Afghanistan, hvor et dansk-britisk team oplevede, at en konflikt med deres afghanske samarbejdspartnere i sidste ende handlede om noget helt andet, end det umiddelbart så ud til, nemlig forholdet mellem mænd og kvinder. Dette forhold vil blive brugt til at belyse de kulturelle lag i kapitlet.

Et dansk-britisk team samarbejdede med soldater fra den afghanske hær. I forbindelse med oprettelsen af en midlertidig patruljebase skulle de indtage et compound, hvor der var fare for, at der kunne være bomber eller fjender. De afghanske soldater var på dette tidspunkt ikke særligt gode til at bruge minesøger til at afsøge området for bomber, så de bad den danske officer om at gå ind med minesøgeren først.

Lige inden for døren sad en kvinde, som var tildækket. Selv om hun var helt tildækket og derfor godt kunne færdes, hvor mænd kunne se hende, blev de afghanske soldater vrede over, at danskeren havde set hende.

Som dagen gik, blev stemningen dårligere og dårligere, og afghanerne blev mere højtrøstede. Situationen blev ikke hjulpet af den lokale tolk, der tog afghanernes parti.

Om natten blev danskerne og briterne bedt om at aflægge deres våben. Det varede et par timer, så fik de våbnene tilbage, og der skete ikke mere.

Den danske officer havde et ret godt forhold til den afghanske kompagnichef, og derfor skete der måske ikke mere. Den afghanske kompagnichef sagde, at han var nødt til at lade sine folk handle på den måde. Da episoden var overstået, pointerede den danske officer over for sine folk, at der på ingen måde måtte forekomme nogen form for gengældelse.

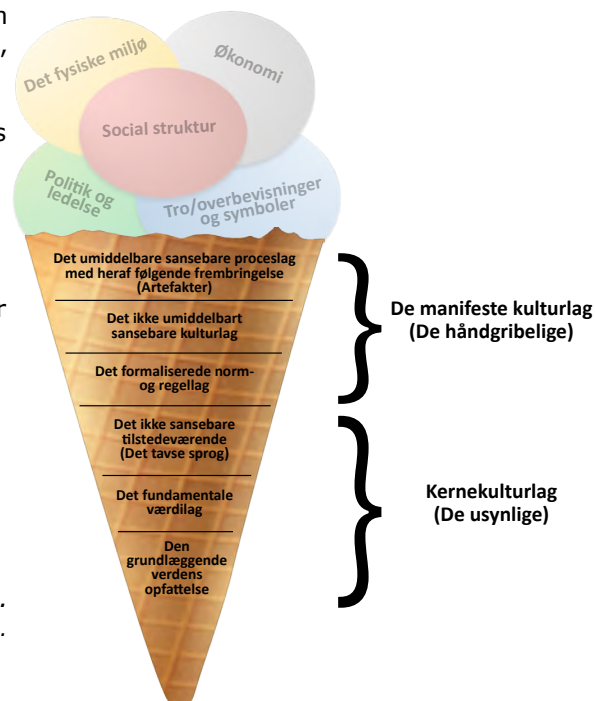


Fig. 6: Isvaffelmodellen.
© Anne Åbom Dahl.

1. det umiddelbart sansebare proceslag med heraf følgende frembringelser

2. det ikke umiddelbart sansebare kulturlag

3. det formaliserede norm- og regellag

Turismelaget

5.2. Kulturlagene

I dette kapitel behandles de vertikale lag, der består af *de manifeste kulturlag* og *kerne-kulturen*. Disse to lag opdeles hver især i yderligere tre lag. De manifeste lag er synlige, mens kernekulturlagene er usynlige. Det er fx i de manifeste lag, at man kan iagttage, at kinesere spiser hundekød, mens danskere ikke gør, men det er i kernekulturlagene, at man finder *årsagen* til, at det er helt normalt for kinesere at spise hund, mens det ikke virker appetitligt for en dansker. Ved at iagttage nogle af mønstrene i de manifeste kulturlag, kan man til dels analysere sig frem til nogle af elementerne i kernekulturen.

5.3. De manifeste kulturlag

De manifeste eller håndgribelige kulturlag består af de elementer i kulturen, der er synlige og relativt lette at identificere ud fra de fem dimensioner, som blev behandlet i det foregående kapitel. De tre manifeste kulturlag er *det umiddelbart sansebare proceslag med heraf følgende frembringelser*, *det ikke umiddelbart sansebare kulturlag* og *det formaliserede norm- og regellag*¹¹⁰.

5.3.1. Det umiddelbart sansebare proceslag med heraf følgende frembringelser

Dette kulturlag er det første, man ser eller hører om en anden kultur. Man kan sige, at dette svarer til turistens kendskab til kulturen. Dette lag kan opdeles yderligere i processer, materielle frembringelser og immaterielle frembringelser, som alle også kaldes artefakter.

Processer (handling) er eksempelvis dyrkningsmetoder i landbruget, teknologiske processer, økonomiske processer, måder at kommunikere på, uddannelse og skoling, interaktion med andre, afholdelse af valg og andre politiske processer, religion, myte- og historiefortælling, osv.

De materielle frembringelser er redskaber, bolig, klædedragt, industri, håndværk, infrastruktur, kunst, osv.

110) Gullestrup (2007) s. 81



De immaterielle frembringelser er historieskrivning, forskning, viden, musik, prosa, poesi, myter, ritualer, osv.

Det er de handlinger og resultaterne deraf, der kan ses og høres, og som giver en umiddelbar afgrænsning af én kultur fra en anden; fx fisker færing fra moderne fiskekuttere, mens man på Malawisøen bruger en udhulet træstamme. Indisk curry er let at kende fra dansk flæskesteg, arabisk musik har en anden klang end amerikansk, osv.

Danskere tænker ofte, at der ikke er så stor forskel på os og amerikanerne, og det er der tilsyneladende heller ikke, og mange betragter forskellen mellem amerikanere og canadiere som endnu mindre. En respondent fortæller om samarbejdet med canadiere:

De ligner os, men de holder lidt mere på formerne, fx ved at bruge sir/ma'm, og de er meget høflige og venlige. En dansk premierløjtnant gav en dansk oberstløjtnant en krammer og sagde 'Hej Jens', hvilket canadierne blev meget overraskede over. Amerikanerne joker mere og er mere afslappede mellem graderne.

I dette eksempel ser vi, at selv om danskere, amerikanere og canadiere ligner hinanden på mange punkter, så er der forskel på omgangstonen, hvilket ses i det umiddelbart sansebare lag, men årsagen ligger i kernekulturen.

I eksemplet, der indleder dette kapitel, er det umiddelbart sansebart, at afghanske kvinder går tildækket og ofte holder sig hjemme, og at det er mændene, der er de synlige i det offentlige rum.

Det er dog samtidig vigtigt at være opmærksom på den mulige *symbolværdi* af artefakterne, der kan hænge sammen med de dybere kulturlag, og som derfor ikke er helt let at gennemskue¹¹¹.

Billede 11: Afghansk compound. © Forsvarsgalleriet.

¹¹¹⁾ Ibid. s. 82

5.3.2. Det ikke umiddelbart sansebare kulturlag¹¹²

Dette lag kræver, at man studerer en kultur mere, end det man umiddelbart kan se på billeder eller i det første møde med kulturen; man skal så at sige bevæge sig ud over turismen, svarende til at rejse i længere tid eller bo i kulturen i en periode - ikke nødvendigvis en lang periode, men længere end de fleste ferier.

Denne lidt dybere indsigt giver en forståelse af forskellige strukturer i samfundet. Fx *sociale strukturer* med familiemønstre, klanstrukturer, kaster, osv.; *økonomiske strukturer* med ejendoms- og jordstrukturer, løn- og arbejdsstrukturer, beslutningsstrukturer, osv.; politiske- og *administrationsstrukturer* med beslutninger og indflydelse, parti- og fagforeningsstrukturer, osv.; og *sprog- og kommunikationsstrukturer*, herunder dialekter, m.m.

I ovenstående eksempel er der nogle arbejds- og familiestrukturer, der gør, at kvinder arbejder i hjemmet, samt nogle sociale strukturer, der gør, at kvinderne ikke færdes så meget i det offentlige rum.

En respondent, der har været i Afghanistan og Somalia flere gange forklarer, at i Afghanistan er klanen ikke altafgørende, men vigtig til at yde beskyttelse. I Somalia er klanen lig med beskyttelse, og man har en forpligtelse over for sin klan for at få denne beskyttelse. Somalierne vil dog ikke tale om det, de negligerer at det betyder noget. Så selv om man på overfladen kan se, at der er klaner i begge lande, skal man et lag dybere for at forstå betydningen af klanerne.

Nogle gange er der ligefrem organiseret modstand mod de sociale strukturer, der er med til at forandre dem over tid og skabe dynamik i kulturen.

5.3.3. Det formaliserede norm- og regellag

Normer, love, vedtægter, regler, m.m. bliver et udtryk for den formaliserede og nedfældede moral, dvs. hvad man *skal* og *bør*, hhv. *ikke skal* og *ikke bør* gøre i det pågældende samfund. Dette er dog ikke nødvendigvis i overensstemmelse med det fundamentale værdigrundlag, som kommer til udtryk i de sociale normer i samfundet¹¹³.

112) Gullestrup kalder dette for det vanskeligt sansebare kulturlag. Det kræver som nævnt noget mere at komme ind i dette lag, men ordet vanskeligt kan let komme til at virke afskrækkende, derfor er der valgt en anden term her.

113) Ibid. s. 85

4. *det ikke-sansebare tilstedeværende*

5. *det fundamentale værdilag*

6. *den grundlæggende verdensopfattelse*

Fx siger færdselsloven, at man højst må køre 80 km/t på de danske hovedveje. Alligevel ses det på mange strækninger, at en del bilister kører 90-100 km/t, og nogle bliver nærmest irriterede over folk, der kører 80 km/t på de lange, lige strækninger. Her er der således forskel på den formelle lovgivning og den sociale norm.

Der er ikke officielt sharialov i Afghanistan og dermed ikke et formelt forbud mod, at kvinder færdes alene i det offentlige rum. Men Afghanistan er et, i vestlig optik, meget traditionelt land, hvor kønsrollerne er skarpt opdelt¹¹⁴, og i de sydlige og østlige provinser er der en kulturel, de facto efterlevn af sharialov. I Kabul kan kvinder godt gå ueskortede rundt, om end det sker sjældent¹¹⁵. Det er således en kulturel opfattelse, der forhindrer kvinder i at færdes alene og utildækkede, og denne kulturelle opfattelse er først kommet til eller blevet udbredt med Taleban i 1990'erne. Før det så man kvinder uden burka på gaden i fx Kabul, og mange kvinder i storbyen var veluddannede. Der er stor forskel på de forskellige regioner i Afghanistan, og soldater, der har været udsendt til Helmandprovinsen (land) vil have et andet billede af kønsroller end soldater, der har været udsendt til Kabul (by).

5.4. Kernekulturlag

Kernekulturlagene består af de elementer i kulturen, der ikke umiddelbart kan observeres, men som kommer til udtryk gennem kulturbærerens adfærd og holdninger. Elementerne i sig selv kan ikke nødvendigvis beskrives eller forklares af personerne inden for kulturen. De tre kernekulturlag er *det ikkesansebare tilstedeværende*, *det fundamentale værdilag* og *den grundlæggende verdensopfattelse*¹¹⁶.

Karakteristisk for kernekulturlagene er, at de ikke bare er svære for udefrakommende at analysere, de kan også være svære for kulturbærerne at identificere og forklare. Det er jo netop noget 'man bare gør/ved', 'sådan har det altid været', 'det er jo det rigtige/forkerte'; dvs. man ved, hvordan det skal være, men ikke nødvendigvis hvorfor.

114) Forsvarsakademiet (2015b) s. 11

115) Forskellige udsendte har haft forskellige oplevelser med dette. En officer, der har været udsendt til Kabul flere gange, senest i 2017, forklarede: "I 2011-12 var sikkerhedssituationen meget bedre end nu, og flere kvinder kunne gå alene på gaden. Nu står Taleban stærkere i Kabul, og der er få kvinder på gaden. De, der færdes på gaden, er kvinder af høj status og sekulære kvinder. Ellers bliver kvinder generelt fulgt på arbejde af mandlige slægtninge eller følges med dem på gaden."

116) Ibid. s. 81

Det er værdier og opfattelser, der er nedarvet gennem generationer, og det er dem, hvor forældrene siger til børnene: 'Sådan gør man jo'.

Dette betyder også, at selv om forskellige kulturer kan ligne hinanden på det umiddelbart sansebare lag, så kan der længere nede være væsentlige forskelle, som gør, at en bestemt opførsel eller samtaleemne kan synes helt forkert. Så når man lige troede, at man forstod hinanden og syntes, at man var meget ens, kan en konflikt eller misforståelse pludseligt opstå, fordi man på et kernekulturlag er vidt forskellige. Dette vil især gælde vestlige samarbejdspartnere, som danskere kan føle sig tæt på. Men det kan også opstå, hvis man har tilbragt lang tid i fx Afghanistan og derefter kommer til Irak og tænker, at afghanere og irakere minder om hinanden.

Viden om, hvornår man ikke forstår noget i dybden eller kan afkode signalerne, er også vigtig, da man så bliver bevidst om, at man måske skal spørge sig frem eller forklare, hvordan vi gør i vores kultur.

5.4.1. Det ikkesansebare tilstedeværende

Dette lag svarer nogenlunde til begrebet 'det tavse sprog', som den amerikanske antropolog Edward T. Hall indførte i 1976, hvor der foregår en del kommunikation, som en udenforstående ikke vil have adgang til. Det tavse sprog tilhørende ens egen kultur vil være indbygget, og dermed kan man køre på autopilot, når man færdes inden for egen kultur, mens man skal over på 'manuel styring', når man møder en fremmed kultur¹¹⁷. Man vil også ofte have fornemmelsen af, at man ikke rigtigt ved, hvad der foregår omkring en.

Hall arbejder med to koncepter: *højkontekst/lavkontekst* og *monokron/polykron*. Begge disse begreber skal opfattes som værende på en skala, ikke som enten-eller, og selv om disse begreber ofte bliver sat sammen med nationale kulturer, findes der i høj grad variationer inden for nationalkulturer og ligheder på tværs. Det vil sige, at selv om man siger, at danskere er lavkontekst, og arabere er højkontekst, så vil der være danskere, der er mere højkontekstuelle end andre danskere og endda mere højkontekstuelle end mange arabere. Højkontekst og lavkontekst er det, som Nørmark betegner hhv. relationsbaserede og aftalebaserede kulturer¹¹⁸.

117) Ibid. s. 88

118) Nørmark (2013) s. 123 ff.

Konteksten er det, der 'omgiver' det udtalte budskab, dvs. tid, sted, forhistorie og samtaleparterne og deres relation¹¹⁹ samt nonverbal kommunikation, som behandles i kapitel 7.

Højkontekstkommunikation er kendetegnet ved, at størstedelen af informationen enten findes i konteksten eller i personen frem for i det eksplicite budskab¹²⁰. I højkontekstkulturer betyder relationen mellem samtaleparterne meget, nogle gange mere end selve sagen, og derfor bliver der brugt meget tid på at tale om andre ting og lære hinanden bedre at kende, før man kommer til selve sagen¹²¹. Jo højere en kontekst, der er tale om, jo flere koder vil man skulle beherske for at kunne kommunikere effektivt.

I lavkontekstkulturer er kommunikationen mere målrettet, og budskabet er eksplicit¹²². Man går direkte til sagen og bruger ikke tid på smalltalk¹²³, idet sagen (opgaveløsningen) er vigtigere end relationsopbygningen.

Dansk kultur er generelt lavkontekstuel, og særligt i Forsvaret er mange fokuserede på at gå direkte til sagen. En respondent siger efter en udsendelse til Irak: "Det er svært at lægge dansk mødekultur fra sig. Amerikanerne er bedre til smalltalk, selv om de generelt ikke er bedre til kontaktfærdigheder."

I den monokrone tidsopfattelse er tiden styrende for alt, præcision er meget vigtigt, en opgave afsluttes, før en anden begyndes, aftaler overholdes tidsmæssigt, m.m. Tilsvarende er den sekventielle tidsopfattelse, hvor fortid kommer før nutid, som efterfølges af fremtid.

I den polykrone tidsopfattelse er det ikke tiden, der er afgørende, men relationerne. Man kan godt løse flere opgaver samtidig, aftaler kan udskydes, hvis noget vigtigere (en vigtigere relation) kræver ens opmærksomhed. Tid opfattes som en uendelig ressource, så der er ingen grund til at blive stresset over den¹²⁴. Tilsvarende ser den synkrone tidsopfattelse fortid, nutid og fremtid som sammenhængende og samtidige.

119) Plum, Achen, Dræby & Jensen (2007) s. 201

120) Hall (1959) s. 91

121) Plum et al. (2007) s. 201-02

122) Hall (1959) s. 91

123) Plum et al. (2007) s. 202

124) Nørmark (2013) s. 202

I interaktionen med aktører, der har en anden tidsprioritering, kan der ske ændringer i både adfærd og prioriteringer fra begge sider, og man skal således endnu engang være opmærksom på ikke at have en bestemt for forståelse af, hvad der skal ske. Fx siger irakere, at der er forskel på, om det er arbejde eller socialt samvær; når det er arbejde, kommer man til den aftalte tid, når det er socialt, er tiden mere flydende.

Samtidig kan der inden for samme kulturkreds være stor forskel på land og by, og på generationer, ikke mindst med udbredelsen af internet og smartphones, der er med til at skabe udvikling i retning af øget kompleksitet i samfundet.

I eksemplet i starten af kapitlet var der en implicit forståelse af, at mænd (især ikkefremmede mænd) ikke skal se på kvinder (selv om hun var tildækket). Her var en underforstået betydning af, at det er værre, hvis en dansk mand ser på en kvinde. Måske kunne man have undgået situationen, hvis den danske officer på forhånd havde spurgt, hvad han skulle gøre, hvis der var kvinder i compoundet, når han nu skulle først ind.

5.4.2. Det fundamentale værdilag

I Helmandprovinsen i Afghanistan skabes det fundamentale værdilag mere af traditionelle værdier end af religion, selv om det for mange (også afghanere) kan være svært at skelne, fordi det ligger så dybt forankret.

Familie, ære, respekt og mandens pligt til at beskytte kvindens namuz (ære), som er en af grundpillerne i pashtunwali (pashtunernes kodeks), er nogle af de værdier, der ligger til grund for den sociale norm, at kvinder skal være tildækkede, som i eksemplet, der indledte dette kapitel. Værdierne i samfundet skaber således de sociale normer, der holder kvinderne i hjemmet eller tildækket og dermed beskyttet.

Gullestrup forklarer, at det er "de følelser og holdninger i individets mentale program, som for den pågældende afgør - eller legitimerer - hvilken adfærd, moral eller holdning, der er bedre end andre"¹²⁵. Dvs. her ligger de sociale normer i overensstemmelse med det formaliserede norm- og regellag. Nogle værdier udspringer af religiøse ideologier eller den grundlæggende verdensopfattelse, og disse er alment accepterede. Andre værdier relaterer sig til fx konkurrenceforhold, samarbejdsrelationer, osv. og er mere situationsbestemte.

125) Gullestrup (2007) s. 92

Inden for en kulturkreds kan der være forskellige opfattelser af, hvordan et givent værdibegreb skal forstås og efterleves i praksis, og dette kan give anledning til interne kampe. Disse kampe kan intensiveres, når samfundets normale dynamik er sat under pres, hvilket ofte vil ske, når udenlandske militære styrker er til stede i landet. Lokale aktører i missionsområdet vil se på eller have en opfattelse af, hvordan forskellige internationale aktører forholder sig til forskellige konfliktpunkter, og kan søge at danne strategiske alliancer med de forskellige internationale aktører.

5.4.3. Den grundlæggende verdensopfattelse

Alle kulturer stiller spørgsmål som 'hvordan blev verden skabt?', 'hvad sker der efter døden?', 'hvordan opstod mennesker?', 'hvad er min rolle i livet?'. Spørgsmålene er ens, men svarene er forskellige fra kultur til kultur. Det er dog vigtigt at understrege, at en verdensopfattelse på et givet tidspunkt og i en given kultur opfattes som den eneste rigtige verdensopfattelse og derigennem skabes værdigrundlaget i kulturen og dermed den manifeste kultur¹²⁶. Dvs. det nederste og mindst håndgribelige lag påvirker alle de øvrige lag i kulturen.

En ting er de konkrete spørgsmål, hvor man kan læse sig til skabelsesberetninger, m.m., men det kan være sværere at gennemskue, hvad den pågældende verdensopfattelse betyder hele vejen op gennem de forskellige kulturlag.

I eksemplet, der indleder kapitlet, bunder de sociale normer dels i værdier, der er skabt af religion, nemlig islam, men også i pashtunwali, der er ældre end islam, og som former pashtunernes normer og væremåder. Den grundlæggende verdensopfattelse er, at Gud skabte manden og kvinden. Manden ses som overhoved i familien og samfundet, og kvinden som frister og som mandens underlegne. Det er ikke altid muligt at skelne, hvad der er religion, og hvad der er kultur, heller ikke for pashtunerne selv, men hvad enten islam eller pashtunwali udgør den grundlæggende verdensopfattelse, så vil kvindens plads være ude af syne for fremmede mænd.

Dette understreger, at det ikke er nok at læse tykke bøger om fx islam for at forstå en kultur til bunds, idet der er andre faktorer end religionen, der er med til at skabe den grundlæggende verdensopfattelse.

På denne måde kan den grundlæggende verdensopfattelse påvirke alle lagene i kulturmodellen helt op til det umiddelbart sansebare.

126) Ibid. s. 96

Kvindens familie i eksemplet, der indledte dette kapitel, var ikke blevet vrede over den danske officers tilstedeværelse, det var kun de afghanske soldater, som de samarbejdede med. Da danskerne og briterne efterhånden fik talt med dem, fandt de ud af, at konflikten handlede om noget helt andet end den kvinde, som den danske officer havde set:

Det er vigtigt at forstå de lokale sikkerhedsstyrkers situation, og det tog noget tid. De var rekrutteret fra andre steder i landet og følte sig mobbet af de lokale, når de gik patrulje. Nogle så dem som helte, men mange af de islamiserede bønder kaldte dem alt muligt grimt. Deres eneste måde at vise vrede og frustration på var ved at lade det gå ud over danskerne og briterne.

Konflikten handlede i sidste ende ikke om kultur eller kulturelle misforståelser, men derimod om frustrationer hos de afghanske soldater. Aktører handler således ikke altid eller reagerer på en bestemt måde, fordi det er kulturelt bestemt; der kan ligge meget andet bag, som er værd at finde ind til. Hverken danskere, afghanere eller andre er altid bevidste om alle kulturbårne idéer og adfærdsmønstre. Det kan man bruge til ikke at lade sig provokere eller læse for meget ind i en given adfærd.

Hvis vi kort vender tilbage til eksemplet fra afsnit 4.2.3. med Task Force 7, der skulle finde frem til passende arbejdstider med deres afghanske kolleger, så vi, at dette eksempel ligger i det manifeste kulturlag med arbejds- og familiestrukturer, hvor man kan observere både ligheder og forskelle mellem danske og afghanske måder at have familie på og forholdet til arbejdet. Samtidig skal vi dykke ned i kernekulturlaget for at finde de sociale normer for adfærd på arbejde og i familien.

5.5. Et andet eksempel

Følgende eksempel illustrerer, at det ikke altid er let at afkode bevæggrundene for andre menneskers handlinger og dermed helt kunne sætte sig i deres sted, men at åbenhed, nysgerrighed og indlevelsesevne kan hjælpe til at løse udfordringerne – måske endda inden de opstår:

I Afghanistan kunne ISAF se, hvordan kvinderne hver dag gik flere kilometer hen til en fælles brønd for at hente vand, idet de skulle krydse floden længere henne for at kunne komme dertil.

ISAF besluttede at hjælpe dem ved at bygge en ny bro, så de ikke skulle gå så langt og kunne få bedre tid til andre gøremål. Da broen var bygget, fortsatte kvinderne med at gå den lange vej og være væk i timer.

Til sidst var der en, der fandt på at spørge kvinderne, hvorfor de gjorde det, når de nu kunne spare en masse tid ved at benytte den nye bro. Kvinderne svarede, at det var deres eneste mulighed for at komme ud af huset og snakke med hinanden, og det ville de gerne blive ved med.

Her foregik der noget omkring kvinderne, som ISAF ikke var i stand til at afkode, fordi man ikke kom ned i kernekulturen. Det er ikke altid let at forstå kernekulturen, men det er vigtigt ikke bare at analysere og vurdere ud fra ens egne perspektiver, men at prøve at forstå andres perspektiver. Disse kvinder har formentlig et andet tidsaspekt end det, som soldaterne arbejder ud fra; tid er ikke en knap ressource, og tidsmæssig effektivisering er ikke et mål i sig selv. Relationen og samværet kvinderne imellem er højere prioriteret end den sparede tid ved at benytte broen, måske også fordi de ellers ikke har mulighed for at være sammen med de andre kvinder, i hvert fald ikke uden at mænd og børn er til stede.

5.6. Opsummering

I dette kapitel har vi set på de seks kulturlag, der ligger i kulturopfattelsen, og hvordan de deler sig i manifeste kulturlag og kernekulturlag. De manifeste kulturlag er relativt håndgribelige, mens kernekulturlagene er sværere at afkode, da de handler om bl.a. habitus og tavs viden. Viden om, hvornår man ikke forstår noget i dybden eller kan afkode signalerne, er også vigtig, da man så bliver bevidst om, at man måske skal spørge sig frem eller forklare, hvordan vi gør i vores kultur.

Vi har set, hvordan lagene påvirker folk inden for en kultur, og hvordan noget, der ligger dybt i kernekulturen, kan komme til udtryk i de manifeste kulturlag.

Vigtigheden af en forståelse for de kulturelle lag er, at selv om forskellige kulturer kan ligne hinanden på det umiddelbart sansebare lag, så kan der længere nede være væsentlige forskelle. Dette er især interessant i forhold til de lokale aktører på missionen og internationale samarbejdspartnere. Nogle gange vil man opleve, at man handler og agerer ens, men konflikter kan opstå pludseligt, fordi man på et kernekulturlag er vidt forskellige. Samtidig skal man huske ikke at læse kulturforskelle ind i enhver konflikt eller misforståelse.

I dette eksempel har der været fokus på kønsroller som det, der er vanskeligt at forstå i dybden. Det kan lige så vel være religiøse overbevisninger, madvaner, måden at lede et samfund på, eller hvad man ellers kan finde i de fem dimensioner fra kapitel 4.

Forståelsen af andre og deres kulturelle baggrund er et vigtigt element inden for kontaktfærdigheder, da det hjælper til at vælge den mest hensigtsmæssige adfærd til løsning af den overordnede opgave.

Kapitel 6:

Interkulturel kommunikation

”Kontaktfærdigheder og evnen til at kommunikere (især lytte!) var altafgørende. CIMIC var generelt ret vellidte, og alle kendte dem ved fornavn. Briterne kunne se, at interaktionen gjorde en forskel og gav dem et bedre efterretningsbillede.”

(Jens Svensson, CIMIC, ISAF Hold 10)

Ingen kontaktfærdigheder uden kommunikation! Som vi allerede så i kapitlet om relationer, så er kommunikation grundstenen i enhver menneskelig interaktion. I dette og de følgende kapitler ser vi nærmere på kommunikationens elementer, og hvordan kommunikation, især interkulturel kommunikation, kan hjælpe til at fremme opgaveløsningen. I dette kapitel vil vi bl.a. kigge på følgende:

- Kommunikation kræver en afsender, en modtager og et budskab
- Kommunikation foregår både verbalt (talt sprog) og nonverbalt (kropssprog)
- Ved interkulturel kommunikation skal man være opmærksom på de potentielt forskellige filtre, som modtager og afsender kan opleve kommunikationen igennem
- Forskellige ting kan give støj i kommunikationen
- Alle bruger stereotyper, det vigtige er måden at bruge dem på
- Fem trin til interkulturel praksis

6.1. Kommunikationsmodeller

Kommunikation er meget kort fortalt, når en afsender sender et budskab til en modtager. Den generelle kommunikationsmodel består af en *afsender*, en *modtager*, et *signal* og en *kanal*¹²⁷.

Fig. 7: Den generelle kommunikationsmodel.



Imidlertid er kommunikationen ikke altid vellykket, og det er ikke altid, at modtageren forstår det, som afsenderen ville sige. Den udvidede kommunikationsmodel kan være med til at forklare, hvorfor dette sker:

Afsenderen har en idé eller en tanke, der bliver til et informationsbudskab i hans eller hendes hoved. Dette budskab kodes til et signal, som kan være talt, skrevet eller formuleret på en helt anden måde. Signalet sendes derefter bevidst eller ubevidst til modtageren, men sammen med 'hovedsignalet' sendes også en masse andre signaler, som vi vender tilbage til senere (nonverbal kommunikation).

Modtageren på sin side rammes af en masse stimuli, hvoraf nogle er relevante, og nogle ikke er, men modtageren ved ikke altid, hvilke der er relevante. Modtageren registrerer disse stimuli og afkoder et signal, som giver ham eller hende en oplevelse og forståelse¹²⁸. Dette kan være med til at forklare, hvorfor afsenderens budskab ikke altid er det, som modtageren forstår.

Modtageren er uden tvivl den vigtigste person i kommunikationen, så afsenderen skal ikke kun fokusere på signalet, men også på, hvordan det kan blive fortolket (afkodet)¹²⁹. Og for at forstå, hvordan ens budskab (signal) kan blive fortolket, gælder det om at forstå modtagerens tankegang¹³⁰, og her kommer kulturforståelsen og ikke mindst kulturlagene ind i billedet.

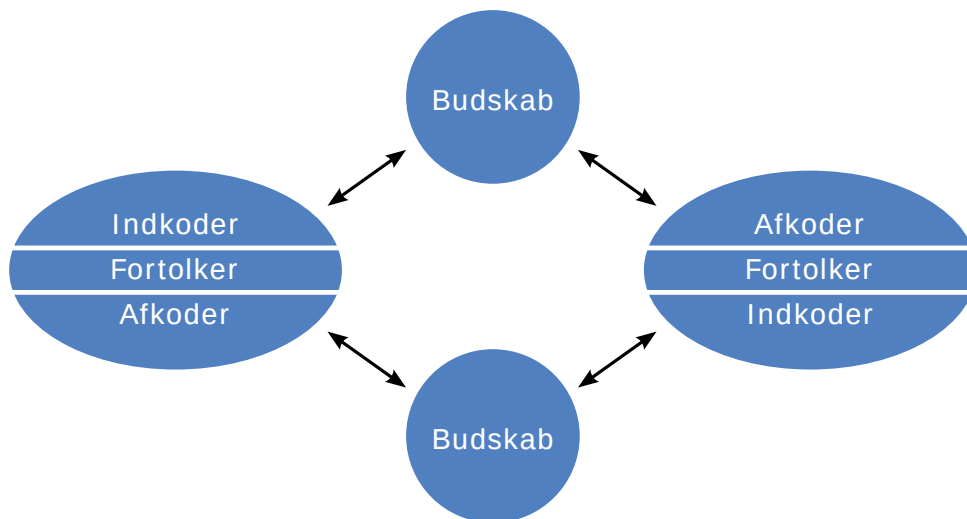
127) Gullestrup (2007) s. 219

128) Ibid. s. 220

129) Bowden (2010) s. 13

130) Ibid.

Fig. 8: Den udvidede kommunikationsmodel. © Osgood & Schramms kommunikationsmodel fra 1954



6.1.1. Relevans

At udtrykke
og genkende
intentioner
og dermed
skabe positiv
kognitiv
effekt

Det meste af den menneskelige kommunikation, både verbal og nonverbal, handler om at udtrykke og genkende intentioner¹³¹. Udtalelser skaber automatisk forventninger, som guider modtageren hen mod afsenderens mening og skaber relevans. Med relevans menes her, at et input (synsindtryk, lyd, udtalelse, erindring) forbindes til baggrundsinformation hos modtageren og skaber konklusioner, der har betydning for modtageren, fx som svar på et spørgsmål, øgning af viden, be- eller afkræftelse af formodninger eller korrigerende af misforståelser. Korrekte slutninger giver en *positiv kognitiv effekt*. Samtidig betyder det noget, hvor stor en indsats der skal til for at processere eller bearbejde et input. Jo større *positiv kognitiv effekt* og jo mindre *processeringsindsats*, des større relevans¹³². Menneskelig kognition retter sig mod at opnå den højeste relevans i kommunikationen.

131) Wilson & Sperber (2006) s. 249

132) Ibid. s. 251

Her er et eksempel på, hvordan en tolk måtte spørge igen for at få skabt en meningsfuld konklusion og dermed en positiv kognitiv effekt, så ordenes betydning fik relevans:

I det sydlige Irak i 2005 havde EOD (ammunitionsrydderne) været ude i ørkenen og bortsprænge gamle bomber. De blev færdige med dagens arbejde og ville komme igen en anden gang. Tolken, en sprogofficer, fortalte de lokale beduiner, at EOD ville komme igen en anden dag.

Beduinerne spurgte, om de så kunne medbringe noget 'birra wi whisky'. Tolken syntes, at det lød, som om de ville have øl og whisky, men kunne ikke få det til at passe ind i billedet af beduinerne og spurgte igen. Beduinerne bekræftede, at det ganske rigtigt var øl og whisky, de efterspurgte, men tolken måtte skuffe dem, da danskerne ikke måtte drikke alkohol under udsendelsen.

Som nævnt hænger relevansen sammen med den baggrundsinformation, som modtageren har. I det omfang afsenderen kender eller kan gætte denne baggrundsinformation, vil det være lettere at tilpasse budskabet, så der ikke opstår misforståelser eller fejlslutninger. Dvs. jo større fælles forståelse, der er mellem samtaleparterne, des lettere er det at opnå en høj grad af relevans.

I eksemplet ovenfor var der en forforståelse fra danskerens side om, at irakerne ikke drak alkohol, mens der var en forforståelse fra irakerne om, at danskerne drak alkohol, så for tolken var der i første omgang ingen positiv kognitiv effekt ved udtalelsen om 'birra wi whisky'. Ved at spørge ind igen, dvs. ved at processere udtalelsen yderligere, blev der skabt en relevans for tolken. Tilsvarende skulle irakerne processere tolkens udtalelse om, at danskerne ikke drak alkohol, for at opnå en relevans, da der ikke i første omgang var en positiv kognitiv effekt. Da begge parter var kommet sig over overraskelsen og havde processeret tilstrækkeligt, havde de fået en større fælles forståelse, og en anden gang ville en lignende udtalelse umiddelbart skabe stor relevans.

Her spiller kulturen en rolle, idet det er lettere at opnå en fælles forståelse med folk fra ens egen kultur, fordi man i højere grad kender både de manifeste kulturlag og kernekulturlagene. Kulturforskelle gør også, at ord og udtryk ikke nødvendigvis betyder det samme i forskellige kulturer, jf. beskrivelsen af fx familie i kapitel 4.

En respondent beskriver, hvordan krig forstås forskelligt i Danmark og Mali:

"Malierne er meget pragmatiske, de kan drikke te sammen den ene dag og slå den næste. I den dansk Forsvarskultur forstår man krig som tilintetgørelseskrig, hvor fjenden skal tilintetgøres eller fordrives. I Mali er der en helt anden tilgang til krig - og det kræver et andet mind-set og meget kulturforståelse fra FN's side."

Selv kulturer, der ligger tættere på hinanden, kan have forskellige opfattelser af begreber.

Under en EU-mission i Georgien i 2008 skulle en dansk officer, en tysk politisk medarbejder og en hollandsk civilist blive enige om, hvad det vil sige 'at køre en patrulje':

Danskeren: "En patrulje har en social vinkel, vi skal tale med folk og observere."

Tyskeren: "Vi skal køre rundt i bil og kigge og kun standse, hvis der sker noget."

Hollænderen: "Vi skal ud og holde møde, ikke bare køre rundt og glo."

Det skal selvfølgelig understreges, at i dette eksempel hænger kulturforskellene ikke nødvendigvis sammen med nationaliteten. Her er tale om en form for kultur mødesituation, hvor forskellige arbejdskulturer mødes. Men det er næsten endnu vigtigere at være opmærksom på denne form for kultur møde, da nationalitetsforskelle ofte er mere synlige end professionsforskelle, og konklusionen kunne let blive, at danskere er sociale, tyskere er tilbageholdende, og hollændere er effektive.

6.2. Interkulturel kommunikation

Vi har allerede tidligere set, at kontaktfærdigheder bliver mere udfordrende, når interaktionen finder sted i en anden kulturel kontekst end den, vi selv kommer med. Derfor er det vigtigt at se på kommunikation som interkulturel kommunikation og være bevidst om de filtre, som både vi og andre har i kommunikationen.

Tværkulturel kompetence kan defineres som 'evnen til hurtigt og korrekt at kunne forstå og derefter at kontakte individer fra forskellige kulturelle baggrunde for at opnå den ønskede effekt uden nødvendigvis at besidde en dybdegående viden om den anden kultur'¹³³. Kommunikation inden for ens egen kultur er baseret på ligheder, der gør, at man umiddelbart forstår hinandens tale og signaler, mens interkulturel

133) Rasmussen & Sieck (2012) s. 71 (egen oversættelse)



Billede 12: Samarbejde på tværs af kulturer, OIR 2015.
© Simone Flinthøj.

Både afsender og modtager har nogle kulturelle filtre

kommunikation er baseret på forskelle¹³⁴. Dermed bliver kunsten i den tværkulturelle kompetence at finde ligheder på tværs af kulturerne og at forholde sig konstruktivt til de forskelle, der er.

Interkulturel kommunikation kan defineres som 'en transaktionel, symbolsk proces, der involverer tilskrivningen af betydning mellem mennesker fra forskellige kulturer'¹³⁵. Og hvad betyder det så? Kort sagt svarer det til den udvidede kommunikationsmodel, hvor der er opmærksomhed på, at både afsender og modtager har nogle kulturelle filtre, som deres signaler filtreres igennem. Det er ikke altid let at gennemskue, hvad det er for kulturelle filtre, og om de hører til i de manifesterede kulturlag, eller om man er nede og rode i kernekulturen, hvor der er endnu større mulighed for misforståelser og fejlfortolkninger. Selv med de bedste intentioner kan man komme til at tale forbi hinanden, fordi kernekulturerne adskiller sig fra hinanden på nogle punkter.

Man behøver dog ikke at vide alt om den kultur, som man står overfor, for at kunne have en fornuftig og vellykket kommunikation, så længe man er åben over for de kulturelle aspekter, og samtidig er bevidst om, at man selv bliver påvirket af sin kultur i kommunikationen.

Relationen mellem afsender og modtager betyder meget for, hvordan budskabet opfattes og fortolkes. Især magtrelationer og socialt hierarki mellem aktørerne har betydning. Relationen kan opfattes forskelligt af hhv. afsender og modtager, og den kan ændre sig efter tid og sted for kommunikationen, men relationen vil under alle omstændigheder være med til at forme den kontekst, hvori kommunikationen foregår.

Som tidligere nævnt indgår de danske kampfly i et samarbejde med fire andre europæiske lande, hvor de træner og koordinerer med hinanden. Det tætte, daglige samarbejde og de langvarige relationer gør, at man undgår kulturel friktion i kommunikationen. Tilsvarende er de danske piloter trænet i USA, og der er et tæt samarbejde med amerikanerne, så de kan kommunikere med hinanden uden hindringer eller misforståelser. Som en af dem siger:

En mission i Irak kræver 4-5-6 tankninger i luften, som foregår med amerikanske fly. Fordi vi træner sammen, kender de andre de danske fly, og det er meget rart, når man er få meter fra hinanden i mørket.

134) Bennett (1998) s. 1-2

135) Gudykunst & Kim (1992) s. 14 (egen oversættelse)

Danske styrker vil som regel være en del af en større enhed eller koalition i forbindelse med internationale operationer, og samarbejdet med andre styrker er essentielt for løsningen af opgaven.

6.3. Face-teori

Face-/ansigtsbegrebet, dækker over den måde, man gerne vil opfattes af andre på, ens selvfremstilling. Uanset hvilken kultur man kommer fra, betyder opretholdelsen af face noget. Men face defineres ikke på samme måde i alle kulturer, og der kan være forskel på, om face kun omfatter en selv, eller om det også omfatter familie/slægt/klan, m.v. Dette har betydning for den måde, hvorpå et evt. tab af ansigt forhindres i en konflikt¹³⁶. Hvis det fx betyder noget, at alle parter bevarer face, kan det resultere i et ønske om helt at undgå konflikt. Betydningen af face kan fx også føre til, at man hellere vil lyve end at indrømme fejl og dermed tabe ansigt. For de fleste danskere vægter ærlighed og logik højt, og selv om det måske medfører et mindre tab af ansigt at blive taget i en løgn, kan dette dog reddes ved at indrømme, at man har løjet. For de fleste arabere vil tabet af ansigt ved at blive konfronteret med, at man har løjet, være så stort, at man hellere vil fastholde den samme (eller en ny løgn) eller insistere på, at andre har løjet eller misforstået ens ord, end at indrømme løgnen.

Man kan dog ikke helt forudsige, hvad der er afgørende i forskellige kulturer; fx fandt den amerikanske kommunikationsprofessor Stella Ting-Toomey, at japanere, der ellers kommer fra en kollektiv kultur, gik mere op i at bevare deres eget ansigt, end amerikanere, der kommer fra en individualistisk kultur¹³⁷. Dette kan have noget at gøre med, at amerikanere i det hele taget er mindre følsomme over for tab af ansigt end japanere.

Med i den kollektive forståelse af face hører æresbegreber, som de bl.a. også kendes i arabiske og centralasiatiske kulturer, hvor en persons ære reflekterer tilbage på hele stammen/klanen, og hvor tab af ansigt ikke kun gælder det enkelte individ.

I Afghanistan skulle en dansk kompagnichef overdrage et område til en afghansk kompagnichef. Pga. rangen svarede de til hinanden, og afghaneren så ham som ligeværdig. Området var præget af en stor modstand mod både afghanske og internationale militærstyrker, så danskerne var glade for at skulle væk, og afghanerne var trætte af at skulle overtage ansvaret. For dem

136) Ting-Toomey (2005) s. 77-92

137) Ibid.

ville det handle mere om overlevelse end om at skabe et bedre Afghanistan. De var ikke interesserede i at overtage, de var sure og følte sig forråbte og forladte af danskerne.

En dansk køjesæk manglede pludselig, og så blev danskerne sure og glemte at tænke på de andre; afghanerne havde jo ingenting og kunne ikke bare tage hjem efter et halvt år. En dansk næstkommanderende i delingen reagerede ved at trække pigtråd gennem lejren. En afghaner truede med en RPG.

Til sidst sendte den danske kompagnichef alle afghanere og danskere ud af teltet, så han var alene med den afghanske kompagnichef samt en tolk, som de begge stolede på. Så kunne danskeren råbe ad afghaneren, uden at han tabte ansigt.

Den danske kompagnichef vurderede, at det her var nødvendigt at sætte hårdt mod hårdt, og det løste konflikten.

Situationen kunne muligvis have været forebygget, hvis de to kompagnichefer havde forudset og talt om de afghanske soldaters skuffelse. Her kunne man fx have samlet nogle soldater fra de to kompagnier og ladet dem hver især give eksempler på gode erfaringer og kompetencer hos det andet lands soldater, så de afghanske soldater (måske i højere grad end de danske soldater, der var på vej hjem) følte sig anerkendte og rustede til at klare de kommende udfordringer. Dette ville have styrket relationen mellem kompagnierne og ikke kun kompagnicheferne, og en styrket relation ville gøre et tyveri endnu mere skamfuldt.

Et andet eksempel viser dog, at situationen ikke altid er ligetil, og at en dansk forståelse af relationer og konflikthåndtering ikke altid er anvendelig i andre kulturelle sammenhænge:

En afghansk soldat sneg sig ind i det danske telt og stjal sodavand. En dansk soldat tog ham på fersk gerning. Den danske delingsfører fik fat i den afghanske delingsfører, som tævede soldaten og afleverede ham i den afghanske lejr.

Den afghanske delingsfører fortalte efterfølgende den danske delingsfører, at han egentlig ikke havde lyst til at slå soldaten, men han var nødt til at vise handlekraft, ellers havde han tabt ansigt og mistet respekt som delingsfører.

Kravet om at slå den afghanske soldat kom ikke fra den danske delingsfører, der formentlig ville have ladet ham slippe med en reprimande, men den afghanske delingsfører var underlagt nogle spilleregler i forhold til sine egne folk, der gjorde,

at han var nødt til at vise handlekraft (ved at slå ham) for at kunne bevare ansigt og respekt over for sine folk.

6.4. Støj i kommunikationen.

Det primære mål for enhver kommunikation er forståelsen af budskabet. Men modtageren forstår ikke altid budskabet, som det er afsendt, og dette kan skyldes støj i kommunikationen. Det kan være fysisk støj, andre budskaber eller blot andre tanker, der trænger sig på i hovedet hos modtageren¹³⁸.

Det er lettest at opdage og forholde sig til den fysiske støj (kamplarm, øvrig larm, dårlig radio- eller telefonforbindelse, osv.) eller fysiologisk støj som blindhed eller døvhed hos modtageren eller talefejl hos afsenderen, der hindrer en korrekt forståelse af budskabet.

Selv med gode kommunikationsforhold og tilstedeværelse af en tolk til at overstige eventuelle sprogbarrierer er det ikke ensbetydende med, at budskabet altid når frem. De former for støj, der kan opstå i kommunikation med tolk eller sproglige barrierer, er samtidig sværere at opdage og dermed få rettet op på. Nogle gange vil støjen ligge på afsendersiden i kommunikationen, og nogle gange vil den ligge på modtagersiden.

Afsenderen kan have en uklar tankegang eller et uklart budskab, så der bliver skabt strukturel støj i kommunikationen. Det kan også være, at afsenderen ikke forstår sit publikum og derfor vælger en helt forkert måde at formulere budskabet på og måske endda kommer til at fornærme modtageren. Her kan støjen også ligge hos modtageren, der bevidst eller ubevidst opfatter et venligt ment budskab som fornærmende.

Der kan endvidere være psykologisk støj som en negativ holdning eller nogle stærke følelser, der hindrer modtagelsen af et budskab. Hvis en irakisk bonde netop har mistet sit hus og nogle familiemedlemmer i et angreb fra danske styrker, er han måske ikke i humør til at høre forklaringer eller undskyldninger dagen derpå. Der kan også være psykologisk støj hos afsenderen, som måske er vred over noget, der er sket hjemme, og derfor kommer til at vrisse af alle omkring sig.

Et stort minefelt af støj befinder sig i kulturen. Manglende kulturforståelse hos afsender og/eller modtager kan føre til mange misforståelser, også selv om ordene i budskabet kommer fint igennem.

¹³⁸) Andersen & Jørnø (2013) s. 32

Under den kulturelle støj hører også semantisk støj, hvor ord betyder noget forskelligt i forskellige kulturelle sammenhænge. Der er vist ikke længere tvivl om, at 'demokrati' ikke betyder det samme for en iraker eller afghaner som for en amerikaner eller en dansker. Tilsvarende betyder 'korruption', 'frihed', 'menneskerettigheder', m.m. ikke det samme alle steder i verden.

Modtagerens opfattelse af og tiltro til afsenderen har også betydning for, om budskabet når frem. Har modtageren tillid til afsenderen, vil det være meget lettere at modtage budskabet, hvorimod manglende tiltro til afsenderen fungerer som støj og hindrer budskabet i at nå frem.

I samfund, hvor de materielle vilkår ofte er skrøbelige og konstant foranderlige, har man ikke stor forståelse for anvendelse af modeller, som ellers bliver brugt flittigt i vestlige militærsammenhænge, da virkeligheden let kan ændre sig, inden man kommer frem til området pga. regnskyl, sandstorme, udfald i kommunikationen, forstyrrelser eller hjælp fra lokale, osv. Man er ikke trænet i læsning af kort og brug af modeller, og når man står derude, er der ikke vejskilte eller husnumre, og i stedet får man at vide, at 'Hassan bor i huset med den røde port'. En forventning om, at man kan bruge de samme former for ordvalg og visualiseringer, fx inden en patrulje, kan let skabe støj og misforståelser i kommunikationen.



*Billede 13: Møde med somalisk delegation på Esbern Snare, 2013.
© Forsvarsgalleriet.*

6.5. Forforståelser

Vi bliver konstant bombarderet med flere stimuli, end vi kan kapere, så de informationer og indtryk, vi modtager, bliver sorteret i kategorier, der gør det lettere at analysere vores omgivelser og kun forholde os til relevant information¹³⁹.

6.5.1. Kategorier

De kategorier og vurderinger, vi laver, er ikke tilfældige, men tillært gennem socialisering, hvor de er blevet til vaner (*habitus*), som kan hjælpe os til at indgå i de daglige sociale relationer i det samfund, vi lever i¹⁴⁰. Hver gang vi møder udtryk som 'sådan gør *man* jo', 'det gør *man* bare ikke', osv., så er det et udtryk for *habitus*, for de indgroede vaner, der er blevet vores anden natur, og som fortæller os, hvad der er god adfærd og ikke god adfærd¹⁴¹. *Habitus* bliver en form for kollektiv personlighed, der bruges til at skelne mellem rigtigt og forkert, godt og dårligt, osv.¹⁴² Det, som er vigtigt at huske i denne sammenhæng, er, at det 'gode' og 'dårlige' er set gennem vores egne kulturelle briller; *habitus* er indgroede vaner fra den kultur, vi er opvokset i, og folk, der er vokset op i en anden kultur, vil have en anden *habitus*. Som vi så i foregående kapitel, hører *habitus* til i kernekulturlagene.

Habitus hører til i kernekulturen, i de nederste lag med værdier, sociale normer, osv., og er dels svære at forklare eller være bevidst om, fordi de er indlært ubevidst, dels svære at ændre, fordi de ligger meget dybt og er blevet indlært fra den tidligste barndom.

Nogle muslimske mænd vil ikke give hånd til kvinder. Spørger man ind til det, kan man få svar som, at kvinder er urene, eller at det er af respekt for kvinden, men langt de fleste svarer: "Det er vores tradition, det gør man bare ikke." Vi har tidligere set, at kønsligestilling er en kerneværdi i den danske kultur, og der er en social norm om, at man giver hånd uanset køn. Den muslimske mand har formentlig aldrig før tænkt over, at mænd og kvinder kan give hånd til hinanden, for han har aldrig set det. Danskeren har på den anden side altid set, at alle giver hånd til alle, og det er blevet hans/hendes *habitus*. Da de to så mødes, støder de to kernekulturer sammen, og det er ubehageligt for begge parter.

139) Adler (1991) s. 4

140) Riber (2010) s. 31

141) Riber (2010) s. 51 og Hastrup (2007) s. 107

142) Gullestrup (2007) s. 89-90

6.5.2. Etnocentrisk kommunikationsstil

Habitus i tankeprocesser påvirker den måde, som vi kommunikerer og omgås hinanden på, jf. den 3. dimension (det sociale miljø) i isvaffelmodellen. Europæere og amerikanere har tendens til at tænke i en meget lineær stil med logiske argumenter, der fører fra a til b til c med en tydelig konklusion¹⁴³. Det er også denne stil, der er fremherskende i skolesystemet uden ret meget fokus på andre stile. Mange andre steder i verden er kommunikationsstilen mere (høj)kontekstuel og cirkulær med større fokus på at bevare face end på at svare direkte ja eller nej til et givent spørgsmål¹⁴⁴.

Lineær og cirkulær kommunikationsstil har hver deres fordele og ulemper, idet en lineær stil er effektiv i fokuseret opgaveløsning på kort sigt, men mindre effektiv i relationsopbygning, mens en cirkulær stil er god til relationsopbygning og fælles kreativitet, men tager lang tid¹⁴⁵. Forskellene mellem de to stilarter kan give sig udtryk i følgende fra Operation Inherent Resolve, der er en træningsmission af irakiske soldater:

Som soldater har vi en evne til at ville løse problemer. Det giver udfordringer, når vi møder en anden kultur; araberne er ikke i stand til at deducere og foretage deduktiv problemløsning.

På bataljons- eller brigadestabsniveau vil danskere foretage analyser og deduktioner, mens irakerne er meget hierarkiske, og der befales for placering af de enkelte køretøjer.

Et tilsvarende eksempel kommer fra Afghanistan, hvor danske soldater har uddannet den afghanske hær:

Efter tre-fire måneder blev det klart, at det ikke duede med den vesterlandske tilgang til læring vha. teori og deduktion; det var nødvendigt at bruge afghansk pragmatik. Selv på kompagniniveau endte undervisningen med at handle om ild og bevægelse (gruppetaktik). Det gjorde det ufatteligt nemt at arbejde på deres præmisser og ikke, hvad vi syntes, de skulle lære.

Fælles for disse eksempler er, at respondenterne helt kategorisk konkluderer, at hhv. irakere og afghanere ikke kan foretage deduktioner. En sådan konklusion er udtryk for et etnocentrisk perspektiv, hvor der ikke tages højde for andre måder at forklare

143) Bennett (1998) s. 12

144) Ibid. s. 12-13

145) Ibid. s. 13

eller at lære på, svarende til eksemplet med de canadiske instruktører og de ukrainske soldater i afsnit 4.2.3.

I eksemplet fra Afghanistan resulterer dette i, at danskerne skifter læringsstil og finder ud af, hvad der virker i undervisningen. Her er det en vigtig pointe, at der bliver fokus på, hvad afghanerne har brug for, og ikke, hvad danskerne synes, de skal lære.

For nogle betyder det, at det ønskede mål ikke kan nås, og at succeskriteriet for en træningsmission så bliver: "Hvis de bare kan lære 10% af det, vi kommer med...". Her kunne det være hensigtsmæssigt at flytte perspektivet til at se sig selv lidt udefra og den anden lidt indefra, så man måske ser, at læringsstilen kan tilpasses kursisterne, og at deres evne til at lære ikke nødvendigvis fejler noget. Selvfølgelig kan man i alle kulturer møde kursister, der ikke kan eller vil lære noget bestemt, men hvis underviseren fra starten har en forventning om, at kursisterne ikke kan lære, så vil de heller ikke kunne. Dette kaldes Rosenthaleffekten eller pygmalioneffekten, der viser, at en lærers forventninger til sine elever afspejler elevernes resultater. Hvis læreren forventer, at en elev (eller en gruppe elever) ikke er i stand til at lære, så vil de få dårligere resultater. Hvis en lærer derimod forventer, at en elev (eller en gruppe elever) godt kan lære, så vil de få positive resultater – uanset udgangspunktet¹⁴⁶.

6.5.3. Stereotyper og generaliseringer

"Det er en fordom at tro, man ingen fordomme har"¹⁴⁷. Når vi møder en ny situation, som vi ikke kender fuldt ud, skaber vi mening ved at fylde ud med forenklet viden, vores kategorier, der bliver til vores forforståelser¹⁴⁸. At skabe denne form for forforståelser er helt almindelige og nødvendige, indtil man har mere information til at udfylde hullerne. Men når de generelle indtryk stivner og bliver tillagt værdier, dvs. når man agerer ud fra en forestilling om, at alle i en kulturel gruppe har de samme karakteristika, så er der tale om stereotyper¹⁴⁹. Når stereotyperne er opstået, kan vi være tilbøjelige til at ville placere alle andre i de eksisterende kategorier og dermed udelukke andre muligheder¹⁵⁰.

146) Dahl & Juhl (2009) s. 283

147) Andersen & Jørnø (2013) s. 109, hvor forfatterne citerer den tyske filosof Hans-Georg Gadamer.

148) Ibid. s. 106

149) Plum et al. (2007) s. 77 og Bennett (1998) s. 4

150) Riber (2010) s. 97

Et eksempel på en forforståelse baseret på stereotyper er følgende:

En dansk skibsofficer tager til Somalia med en forforståelse om, at somaliere går med bare fødder i sandalerne og i kjortel (eller bukser). "Vi giver dem nogle perler, så gør de, som vi siger".

Da han og kollegerne kommer frem, møder de en delegation af veluddannede somaliere, som alle talte tre-fire sprog.

Ovenstående er en historie fra det virkelige liv og fra begyndelsen af det 21. århundrede. Skibsofficeren havde en stereotyp opfattelse af somalierne baseret på den stereotype opfattelse af afrikanere, som var kendetegnende for kolonitiden i 1800-tallet. Denne opfattelse, som han giver udtryk for, er muligvis karikeret, men det er stadig et udtryk for en forventning om og en holdning til, at somalierne ikke er på samme niveau som danskerne.

Når man kommer med en sådan holdning, er der en stor risiko for, at man behandler folk ud fra stereotypen og ikke ud fra, hvem de i virkeligheden er.

Stereotyper dannes oftest om grupper af mennesker, som man ikke selv tilhører, selv om man også kan beskrive sig selv ud fra en stereotyp, men i så fald er det oftest i en form for selvironi. Stereotyper kan være både positive og negative og er som regel et udtryk for, hvad man selv *ikke* er¹⁵¹. Uanset om en stereotyp er positiv eller negativ, er den som regel kun delvis korrekt¹⁵².

I interkulturel kommunikation er det nødvendigt at lave kulturelle generaliseringer for at have et udgangspunkt at agere ud fra¹⁵³. Generaliseringerne skal være baseret på en viden om, hvordan størstedelen af folk inden for en kulturel gruppe agerer, men de skal bruges til at være *forberedt*, ikke til at *forvente*¹⁵⁴. Skibsofficeren i ovenstående eksempel forventede, at somalierne ikke var veluddannede, og at de ikke var på samme niveau som danskerne. Han var ikke forberedt på at møde veluddannede somaliere.

151) Nørmark (2013) s. 215

152) Bennet (1998) s. 4

153) Ibid.

154) Nørmark (2013) s. 214

I brugen af kulturelle generaliseringer skal man passe på ikke at lade sig styre af dem, og man skal være bevidst om, at man selv kan komme til at lave nogle fejlslutninger. Derfor bør man holde sig følgende for øje¹⁵⁵:

- at man er bevidst om, at en generalisering beskriver en gruppe og ikke et individ (dvs. generaliseringen gør individet synonymt med gruppen og omvendt)
- at generaliseringen er præcis, dvs. at den passer på en stor del af gruppen
- at man bruger den beskrivende - ikke normativt evaluerende ved at tillægge den en værdi
- at generaliseringen er det første, bedste bud, indtil man får den be- eller afkræftet
- at man er klar til at modificere, når man ved noget mere, så man ikke gør generaliseringen til en selvopfyldende profeti, fordi man ignorerer eller forklejner undtagelser og afvigelser
- at man selv og andre aktører vil handle inden for generaliseringens rammer, men ingen aktør er *kun* en generalisering. Lige så vel som man selv kan agere ud fra generaliseringer, kan den anden aktør agere ud fra generaliseringer om en selv.

Ovenstående punkter betyder, at man ikke kan bruge et individs eller en lille gruppes adfærd eller udseende til at beskrive en hel gruppe, fx har den britiske journalist Michael Booth i et interview i magasinet *Euroman* udtalt, at *"briterne har en tendens til at klumpe alle skandinaver sammen som skæggede, genbrugs-gale nudister iført uldsweatre"*¹⁵⁶. Man skal selvfølgelig holde sig for øje, at Booth som journalist vil vælge en formulering, der lyder godt. Booth tilføjer: *"Men da jeg selv kom hertil, så jeg, hvor store forskelle der er mellem de nordiske lande"*¹⁵⁷, hvilket er en meget almindelig måde at bruge generaliseringer på og netop finde ud af, at verden er mere nuanceret, når man kommer nærmere.

En generalisering skal være præcis og dækkende for en stor del af gruppen, fx *alle danskere cykler*. Der er selvfølgelig danskere, der ikke cykler, men da cyklen er et vigtigt transportmiddel i Danmark, er det samtidig en præcis beskrivelse.

155) Adler (1991) s. 6

156) Norsker (2013)

157) Ibid.

For at kunne anvendes, skal generaliseringen være neutralt beskrivende, ikke normativt vurderende; der er forskel på at sige, at *irakere har et andet syn på tid (end danskere)*, og at *irakere er dovne og upræcise*. Stereotyper er heller ikke nødvendigvis negative, fx *afrikanere er gode løbere* er også en udbredt stereotyp, og netop stadig en stereotyp.

Som nævnt kan ens første viden om et missionsområde og dens befolkning indeholde nogle generaliseringer, men i så tilfælde gælder det om at have et åbent sind og stille åbne spørgsmål, hvor man ikke på forhånd har defineret svarmulighederne. Spørg den lokale om kultur, opfattelser og syn på konkrete hændelser og observationer, så man kan komme ud over generaliseringerne og ind i en reel kulturforståelse.

Billede 14: Patrulje i Georgien, 2008. © Mikkel Møller Johansen.



6.6. Fem trin til interkulturel praksis

"De er ikke anderledes, vi er lige forskellige"

(Tot, Frømandskorpset)

Rasmussen og Sieck arbejder med syv trin til interkulturel praksis¹⁵⁸. Her er de sammenskrevet til fem punkter, som man kan bruge som udsendt for Forsvaret:

1. Kend dig selv og din kulturelle baggrund

Ens egen kultur er som regel ikke noget, man tænker over, før den bliver udfordret i mødet med andre kulturer, indtil da har man kunnet køre på kulturel autopilot. Det er vigtigt at være bevidst om, at man selv ser verden ud fra sin egen kulturelle baggrund, og det gør andre også. Når de synes forskellige fra os, er det i lige så høj grad os, der synes forskellige fra dem. Nogle gange kan det hjælpe at prøve at se verden gennem et andet prisme end sit eget.

2. Kend værdien af (lidt) kulturforståelse

Selv en lille smule viden om det område, man skal begå sig i, kan hjælpe en på vej til at forstå, hvad der foregår og til ikke at blive alt for overrasket, når folk agerer anderledes, end man er vant til. Ligeledes kan selv nogle få ord på lokalsproget være med til at bryde isen og skabe goodwill. At vise, at man har interesseret sig for andres kultur og sprog og er interesseret i at lære mere, gør som oftest folk positivt stemte. Man kan bruge sine egne interesser som indgangsvinkel til den anden kultur; er man interesseret i religion, kan man spørge til det; er man interesseret i sport, kan man tage udgangspunkt i de lokale sportsgrene; er man historisk interesseret, kan man vise interesse for landets historie, osv.

3. Brug interkulturelle situationer til læring

Når man er i en interkulturel situation, skal man selvfølgelig løse sin opgave som det primære, men det er muligt at lære noget nyt i enhver situation eller få be-/afkræftet forestillinger om den lokale kultur og adfærd. Man kan nogle gange bruge kulturelle insidere (fx lokale tolke) til at udvide sit kendskab til kulturen og forstå situationerne fra den anden parts side. Man skal dog være bevidst om, at den lokale også ser verden gennem sine kulturelle briller, og at forklaringer kan være meget subjektive.

158) Rasmussen & Sieck (2012)

4. Reflekter over situationerne efterfølgende

Læringen opstår ikke nødvendigvis i mødet, hvor man har travlt med at løse sin opgave, men efterfølgende bør man reflektere over situationen, gerne sammen med andre, der var til stede, eller med nogen, der kender den lokale kultur godt. Således kan man finde ud af, hvad der gik godt eller mindre godt i kommunikationen - både verbalt og nonverbalt.

5. Tilpas din kommunikation og adfærd

Når man kender den lokale kultur, kan man bedre komme den i møde, og man kan vælge sin kommunikationsstrategi ud fra, hvordan man gerne vil have, at den anden ser en. Det er dog vigtigt, at man ikke forsøger at please den anden, da man derved kan komme til at virke falsk, og det er ligeledes vigtigt at man bevarer sig selv og sin egen kultur. Tilpasning skal i højere grad forstås som imødekommenhed, og det betyder ikke, at man ikke kan stille krav til den anden.

6.7. Opsummering

I dette kapitel har vi set på, hvordan kommunikation virker med afsender, modtager og budskab. Kommunikationen sker gennem filtre, der kan opfattes forskelligt i forskellige kulturer og hos forskellige personer, hvilket gør ikke mindst interkulturel kommunikation udfordrende. Vi har set i et eksempel fra Mali, hvordan krig opfattes forskelligt i Danmark og Mali, men selv med folk, der ligner os kulturelt kan der opstå forskellige opfattelser – om end de måske snarere skyldes faglig kultur end national kultur.

At bevare ansigt er vigtigt i mange kulturer, og vi har set, hvordan et par konflikter mellem danskere og afghanere blev løst uden tab af ansigt på nogen af siderne.

Etnocentriske opfattelser kan gøre, at man misforstår hinanden i kommunikationen, fordi man ikke ser tingene fra den andens side, og det kan fx føre til en uhensigtsmæssig undervisningsstil.

Generaliseringer skal ikke nødvendigvis undgås helt, men de kan komme til at stå i vejen for opgaveløsningen, frem for at blive en hjælpende hånd. Kommunikation er både verbal (talt) og nonverbal (signaleret). Med nogle enkle retningslinjer kan man søge at skabe en mere succesrig interkulturel kommunikation. I næste kapitel handler det om den nonverbale kommunikation.

Kapitel 7:

Nonverbal kommunikation

”Vi kan ikke lade være med at kommunikere!”

(Watzlawick, Bavelas og Jackson)

Foregående kapitel handlede om kommunikation generelt og brugen af kommunikation i det interkulturelle møde. En stor del af kommunikation er nonverbal, dvs. uden ord, og det er en del af kommunikationen, som man ikke kan komme uden om. Nonverbal kommunikation kan bruges til at styrke de øvrige kontaktfærdigheder, hvis den bruges og opfattes på den rette måde. Ellers kan den have den modsatte effekt. I dette kapitel vil vi komme ind på:

- Elementerne i den nonverbale kommunikation: tonefald, mimik og kropssprog,
- Hvordan egne og andres signaler afkodes,
- PPP/egne styrkers adfærd, der handler om, hvordan ens presence, posture og profile kan påvirke de budskaber, som man skal have igennem.

7.1. Elementer i nonverbal kommunikation

Kommunikation består af *ord*, *tonefald/lyde* og *kropssprog*, og de to sidstnævnte elementer udgør den nonverbale kommunikation¹⁵⁹.

I forbindelse med nonverbal kommunikation henvises ofte til Mehrabians model (ofte formet som et isbjerg), der siger, at ordene udgør 7% af kommunikationen, tonefald 38% og kropssprog 55%¹⁶⁰. Det er en misforståelse, at tallene gælder for al kommunikation. I stedet skal det forstås på den måde, at hvis der ikke er kongruens (overensstemmelse) mellem den verbale og den nonverbale kommunikation, så er det den nonverbale, der bliver dominerende for fortolkningen af budskabet¹⁶¹. Har

159) Bowden (2010) s. 6

160) Bowden (2010) s. 6 og Andersen & Jørnø (2013) s. 52

161) Ibid.

man fx en femårig dreng, der har slået en anden og nu står med armene over kors, blikket rettet mod jorden og mumler "undskyld", så vil den nonverbale kommunikation (lukket og afvisende kropssprog, lav stemmeføring) dominere over den verbale kommunikation ("undskyld").

De nonverbale signaler opfattes hurtigere og mere ubevidst end de verbale, så det er vigtigt, at der er overensstemmelse mellem budskaberne, hvis man vil fremstå som troværdig og opnå succes med sit budskab. Kongruens i kommunikation skaber tillid¹⁶².

I og med, at nonverbal kommunikation opfattes hurtigt og også på tværs af sprogbarrierer, skal man være opmærksom på, hvad man kommunikerer hvornår. Da de danske kampfly skulle opstilles i Tyrkiet i 2014, blev fortroppen mødt af en masse bureaukrati, som gjorde dem meget frustrerede. En af dem slog opgivende ud med armene og viste dermed tyrkerne, at han var utilfreds i stedet for at skjule frustrationen i situationen og rase ud senere.

Nonverbal kommunikation består af:

- **tonefald / lyde**
- **udseende / fremtoning**
- **mimik**
- **gestik**
- **kontakt / nærhed**

Nonverbal kommunikation består af tonefald/lyde, udseende/fremtoning, mimik, gestik og kontakt/nærhed¹⁶³. I forbindelse med den nonverbale kommunikation, er det vigtigt at huske, at kulturen også spiller ind, og de samme kropstegn kan blive tolket forskelligt i forskellige kulturer¹⁶⁴. Kropssproget hører sammen med det sprogfællesskab, som man er en del af og bliver indlært sammen med sproget¹⁶⁵. Dvs. at det ligger i den tredje kulturelle dimension (den tredje kugle i isvaflen), som omhandler sociale aspekter. Ens modersmål bliver indlært meget tidligt, man begynder at lære nonverbal kommunikation inden den verbale, og betydningen af kropssproget vil være forankret dybt i kernekulturen i de kulturelle lag (nederst i vaflen), og dermed vil de være svære at ændre på.

162) Bowden (2010) s. 16

163) Andersen & Jørnø (2013) kap. 3

164) Ibid. s. 44

165) Ibid. s. 49

For højkontekstkulturer gælder det, at den nonverbale kommunikation kan erstatte den verbale besked, mens det i lavkontekstkulturer gælder, at den nonverbale kommunikation kan moderere den verbale besked¹⁶⁶. Derfor er det vigtigt at kunne afkode det nonverbale, så man forstår hele beskeden. Lige så vel som man kan lære andre sprog, kan man også tillære sig et nyt kropssprog, som passer til det pågældende fremmedsprog.

7.1.1. Tonefald/lyde

Dvs. stemmeleje, tonefald, tryk, intonation, lydstyrke, varighed/hastighed, m.m. Kultur kan spille ind på dette og skabe misforståelser i kommunikationen. Fx bruger man på dansk tonefaldet i en sætning (eller et enkelt ord) til at udtrykke mening (spørgsmål eller konstatering) eller reaktion. Hvis man fx siger "Han er fra Jylland?", vil tonefaldet stige lidt til sidst, når det er et spørgsmål, mens konstateringen "Han er fra Jylland." vil have et faldende tonefald. Klarmeldinger vil i spørgsmålet "Klar?" have et stigende tonefald, mens svaret "Klar!" ikke vil have denne stigning. Ligeledes kan "Ok" udtrykke et spørgsmål, en glad reaktion, utilfredshed, resignation, m.m., alt efter hvordan det bliver udtalt. På fx kinesisk har tonefaldet ikke betydning for sætningen, men inde i ordene kan skiftende tonefald ændre ordets betydning. Det kan gøre, at danskere opfatter en kineser, der taler dansk, som havende et lidt monotont sprog, hvilket sker, fordi der tales dansk med kinesisk intonation. På samme måde taler en del danskere engelsk og andre fremmedsprog med dansk intonation.

Hvis man slet ikke registrerer betydningen af intonation, pauser, mv. i kommunikationen, kaldes det *etnocentrisk opfattelse*. Hvis man derimod opfatter signalerne, men vurderer dem ud fra sin egen kulturelle baggrund, kaldes det *etnocentrisk fortolkning*¹⁶⁷, hvilket er det der sker, når danskere mener, at italienere taler højt og afbryder hele tiden, eller at arabere lyder meget aggressive.

7.1.2. Udseende/fremtoning

Lige som vi selv tænker over vores udseende (nybarberet, med eller uden makeup, løst eller opsat hår, tatoveringer, smykker, renvasket - også sløringen bag ørene), tænker vi også over andres udseende og vurderer dem derefter. Fremtoning har også at gøre med kropsholdning (rank ryg, sammensunken, går man rask til eller med slæbende skridt, sidder man ret op og ned eller hænger på stolen, osv.). Mange kender det fra

166) Bennett (1998) s. 10

167) Ibid. s. 11

Forsvarets kurser, når kursisterne får at vide, at de skal møde i civil. Dette gør, at man ikke har en forforståelse af, hvem af kursUSDeltagerne der er officerer, og hvem der er befalingsmænd, samt hvilket værn de er fra. Det fjerner noget af den forforståelse, som man (ubevidst) får ved at vurdere andres udseende.

7.1.3. Mimik

Mimik

Mimik er alt det, der foregår i vores ansigtsmuskulatur, enten bevidst eller ubevidst samt hovedbevægelser. Det gælder smil, nedadvendte mundvige, øjenbevægelser, øjenbrynsbevægelser, osv. Hvis folk smiler med munden, men ikke med øjnene, kan man godt se, at de ikke smiler ægte. Nogle er gode til at skjule deres følelser og tanker (pokeransigt), men hos de fleste er det tydeligt, hvis man bliver overrasket eller pludseligt vred/glad. Grækere og bulgarer vil typisk nikke for nej og ryste på hovedet for ja, hvilket kan skabe forvirring, når man er vant til det omvendte. For at gøre forvirringen endnu større, vil nogle grækere og bulgarer gerne være imødekomende og tilpasse sig, så de nikker for ja og ryster på hovedet for nej.

7.1.4. Gestik

Gestik

Gestik er brugen af hænder og arme i samtalen. Mange mennesker understreger deres ord med hænderne - nogle bruger endda hele armen. Gestik kan således både bruges til at understrege ord og til at illustrere noget, som man ikke kan forklare med ord. Gestik er også de signaler, som en patrulje kan bruge til at kommunikere, fx under en fremrykning, hvor fjenden ikke skal høre dem. Det var også gestik, der blev brugt af den person, der slog ud med armene over for tyrkerne.

7.1.5. Kropskontakt/nærhed

*Kropskon-
takt/nærhed*

Er den fysiske kontakt mellem dem, der kommunikerer. Det kan fx være, hvordan vi hilser på mennesker, vi møder, om det er håndtryk, knus eller kindkys, hvorvidt man begynder med højre eller venstre, og om kyssene skal røre eller være i luften, m.m. Det er også et klap på skulderen, en hånd på armen, trøstende aen på ryggen, osv. Og endelig er det den konkrete afstand mellem de talende, hvilket afhænger af kultur, kontekst og relation. Mange bliver intimiderede, hvis man kommer for tæt på og overskrider deres intimsfære. Fx står der i Forsvarets nye folder om kulturforståelse i Mali: "Det er generelt tilfældet, at maliere kan komme meget tættere på deres samtalepartnere, end man som dansker er vant til. Dette er kammeratligt ment,

Billede 15: Nonverbal kommunikation.
© Forsvarsgalleriet.



både blandt kvinder og mænd. Mænd holder ofte andre mænd i hånden som udtryk for kammeratskab.”¹⁶⁸

Lige præcis at holde i hånd er noget, der volder en del danske udsendte problemer, fordi det ikke er en almindelig del af socialt samvær i Danmark, at drenge/mænd holder hinanden i hånden, når de når ud over de tidligste skoleår (for piger/kvinder er det mere socialt acceptabelt at holde i hånd i en senere alder). Som en respondent beskriver det: ”Afgghanske vagter på et checkpoint vil gerne holde i hånden med de unge, danske soldater, som har svært ved at reagere korrekt.”

Nogle vælger at gå ind i det, som en delingsfører udsendt til Afghanistan, der boede 6-7 måneder på en patruljebase med den afgghanske delingsfører, drak te og holdt i hånd og derved efter eget udsagn kom længere end de to andre delingsførere.

Et af holdene på Task Force 7 i Afghanistan var enige om at sige fra starten, at de ikke ville holde i hånd. De ville gerne være venner, men det var for grænseoverskridende at holde i hånd. Det var vigtigt for dem at kunne være sig selv.

Håndtryk er en almindelig nonverbal kommunikationsform i forbindelse med hilsen, men det kan også bruges til at kommunikere en magtrelation eller dominans i relationen¹⁶⁹. Vil man studere dette yderligere, er der mange eksempler med den amerikanske præsident Donald Trump.

7.1.6. Anden nonverbal kommunikation

Ved nonverbal kommunikation skal man være opmærksom på, dels hvilke signaler man selv sender, dels hvilke signaler den anden sender. Eftersom der også er kulturelle forskelle inden for nonverbal kommunikation, kan det tage tid at lære at afkode alle signaler, og der kan opstå misforståelser. Den anden part er jo også klar over, at man ikke er fra samme kultur og dermed ikke nødvendigvis gør ting på samme måde. For militært personel, der har været udsendt til bl.a. Irak og Afghanistan, er et tilbagevendende emne, hvordan man undgår at vise fodsåler, når man skal sidde på gulvet/jorden. Fodsålerne opfattes som uhøfligt eller direkte fornærmende blandt nogle muslimer og asiater, men de færreste danskere er vant til at sidde på gulvet og kan finde det anstrengende. I kontaktarbejdet og relationsopbygning er det en fordel at forklare de andre, hvordan man plejer at gøre i egen kultur, at præcisere hvor langt

168) Bartels, Schwartz & Haugegaard (2015) s. 24

169) Andersen & Jørnø (2013) s. 48

man kan gå i at imødekomme den nye kultur, og at understrege, at hvis der er ting man IKKE gør, så er det ikke af mangel på respekt, men pga. egne grænser (tabu eller haram er ofte accepteret og en enkel forklaring i arabisk og afrikansk kultur, som også godt kunne anvendes om holde i hånd-normen mellem mænd) eller uvanthed med normer (at vise fødsåler og sidde på gulvet/jorden). Ved at forklare sig fra starten, vil man ofte møde forståelse fra den anden part.

Afkodning af signaler kan være meget svært. Er man i tvivl, kan det være en fordel at spørge sin tolk eller en anden, der kender mere til den lokale kultur.

Ud over den nonverbale kommunikation, kan omgivelserne også bruges i kommunikationen. Hvilken type rum bruges til et møde? Hvad bliver der serveret til mødet (om noget)? Hvor lang tid skal man vente inden mødet? Hvordan er folk placeret til mødet? Kommer man lige til tiden eller for sent? Møder man alene eller i en gruppe?, osv. Alle disse faktorer kan bruges til at kommunikere, hvor vigtigt mødet og mødedeltagerne er, hvordan man ser magtrelationen i mødet, og om man forventer noget positivt eller negativt af mødet. Gennem bevidst valgt adfærd kan man være med til at præcisere eller endda at ændre magtrelationen. I kulturmødesituationer kan dette være lettere, fordi alle aktører ved, at de normale spilleregler ikke nødvendigvis er kendte og delt af alle. Men det kan også være, at man som udefrakommende skal lære at afkode de regler, der gælder for at kunne agere hensigtsmæssigt og nå sit eget mål. En respondent fortæller, at han skulle bruge lang tid på at lære reglerne for mødekultur under en udsendelse til Albanien:

I Nordøstalbanien skal man passe på med at smalltalke med den første, den bedste; man skal lære at afkode ventestemningen. Stilhed er (for danskere) akavet, kejtet; det er en kunst at kunne være stille og afkode den rigtige samtalepartner. Landsbyældsten dukker først op, når alle andre er klar.

Sammenligner vi dette eksempel med isvaffelmodellen, er vi i den sociale dimension med måden at kommunikere og holde møde på samt den politiske/ledelsesmæssige dimension med landsbyældsten som lederen i samfundet. Samtidig befinder vi os i det kulturlag, hvor der er noget ikkesansebart tilstedeværende, dvs. det øverste af kernekulturlagene, men også i det femte lag (andet kernekulturlag), hvor vi finder normerne for opførsel ved et møde og alder som en fundamental værdi i samfundet.

En kvindelig sprogofficer udsendt til Afghanistan arbejdede med kvinderne i Helmandprovinsen. Hun beskriver, hvordan hun havde besøg af en af de kvinder, som hun kendte, og en 'fremmed' kvinde. Da den 'fremmede' kvinde skulle komme igen

alene med oplysninger til sprogofficeren, sørgede hun for at have de samme rammer for at skabe tryghed for kvinden: "Jeg gør nøjagtig, som Nargiss har set mig gøre med Fatima. Jeg henter hende i hovedvagten, og vi sidder i det samme lokale. Det er den samme tolk, den samme te og de samme kager"¹⁷⁰.

I dette eksempel bliver gentagelsen og dermed genkendeligheden af de nonverbale omgivelser brugt som tillidsskabende værktøj.

7.2. Egne styrkers adfærd (PPP)

Presence, posture and profile (PPP)¹⁷¹ er en særlig måde at tale om og arbejde med emnet nonverbal kommunikation inden for militæret, mens de tidligere nævnte nonverbale elementer er mere generelle. PPP kaldes også 'egne styrkers adfærd', og har stor betydning for opfattelsen af egne styrker og af, hvordan andre (modstandere, lokalbefolkning, internationale samarbejdspartnere, civilsamfundet, osv.) opfatter egne styrkers budskaber.

P'erne dækker over:

*Presence:
tilstedevæ-
relse*

Presence, der handler om selve styrkernes tilstedeværelse. Det at være på det rette sted på det rette tidspunkt kan skabe en effekt på målgrupperne (hvad enten det er samarbejdspartnere, lokalbefolkningen eller modstandere) om egne styrkers engagement i opgaven.

Nedenstående eksempel fra en respondent fra Task Force 7, der havde en opgave som mentor for det afghanske Police Reaction Company (PRC) i Afghanistan, illustrerer dette:

Taleban infiltrerede i Helmandprovinsen fra Sangin-området, der ligger 85 km nord for Lashkar Gah. Sangin lå uden for vores battlespace, så vi kunne ikke tage derop, og derfor tog PRC derop alene. PRC havde svært ved at klare opgaven alene, og de var sure og uforstående over, at vi ikke tog med, når vi nu havde gennemført andre operationer sammen. Der var fare for at miste de opbyggede relationer, men vi kunne ikke gøre noget. Da PRC havde været der en uge, tog den ledende mentor fra TF7 derop på en rekognosceringstur. Den afghanske commander blev meget glad for at se ham og ville gerne sidde tæt

170) Baseret på samtale med Anne-Cathrine Riebnitzsky og på Riebnitzsky (2010) s. 115

171) Nissen (2011) s. 26-27 og NATO (2009) s. 1-8

*Posture:
'kropssprog'*

ved siden af ham. Mentoren kunne ikke gøre noget aktivt, men den personlige relation og repræsentationen fra TF7 var så vigtig, at det ikke gjorde noget, alene hans tilstedeværelse (*presence*) havde betydning.

Posture omhandler egne styrkers 'kropssprog', dvs. valg af påklædning (hjelm eller baret, fragvest eller ej, osv.) og adfærd (om man er inde i pansrede køretøjer, på fodpatruljer, går med våben overhængt eller klar til kamp, er villig til at tale med lokale eller afvisende, osv.). På denne måde kan man signalere, hvordan man opfatter truslen. I et eksempel fra en FN-observatør i Mali ser vi, at sikringsfolkene posture er med til at bestemme, hvordan stemningen om soldaterne er:

De bangladeshiske soldater var til gengæld meget gode at have med ud som sikring. Som danskere er vi vant til, at soldaterne er passive i sikringsrollen med en meget lukket PPP. De bangladeshiske soldater derimod købte ind, blandede sig i samtalen, snakkede med alle. De skabte en god stemning, samtidig med at de helt sikkert havde taget sikkerheden alvorlig, hvis der var opstået en farlig situation.

Samme observatør siger også:

Børn kom gerne hen og talte, og de kunne være en god indgangsvinkel til fx at få oplysninger om governance (regeringsførelse). Man kunne spørge børnene, om de gik i skole, og dermed få oplysninger om forholdene.

Dette understreger, at det rette valg af posture og adfærd fra sikringsfolkene også kan være med til at skaffe vigtige oplysninger om situationen i området. I nogle tilfælde vil observatøren være inde til et møde og vil dermed ikke have meget tid til selv at fornemme situationen, men gennem observationer og smalltalk kan sikringsfolkene bidrage med vigtige og relevante informationer.

*Profile: den
offentlige
profil*

Profile handler især om de militære lederes offentlige profil, udtalelser til fx pressen, mødedeltagelse, osv. En respondent fra frømandskorpset fortæller fra Somalia, at han undtagelsesvis deltog i et interview, hvor guvernøren også var med, for at vise, at der var tillid og gode relationer.

PPP bliver bestemt ovenfra, men den enkelte soldat skal kunne tilpasse sin PPP for at opnå maksimal effekt¹⁷². Fx skal en fører have mulighed for at tilpasse sin situation og fx kunne vælge, om en patrulje gennem en by skal være til fods, fordi stemningen er

172) Hill (2015) s. 52

Billede 16: MP-sergent og børn i Mali, 2014.
© Forsvarsgalleriet.



afslappet, eller om man bliver i køretøjerne, fordi stemningen er anspændt. Førerens beslutning kan også handle om, hvorvidt man overhovedet skal gennemføre patruljen gennem byen eller ej. Det er hele tiden en afvejning af, om sikkerheden tillader det, samtidig med at kontakten til lokalbefolkningen kan skabe øget tillid til egne styrker og dermed øge sikkerheden for egne styrker.

Doktrinær brug af PPP er noget, der findes inden for rammerne af NATO, men selv om lokalbefolkningen i et missionsområde ikke nødvendigvis har en skreven doktrin for dette, vil elementerne blive bragt i spil, og det kan derfor være nødvendigt at kunne afkode andres brug af PPP. Hvor mange af modstanderen, lokale styrker eller lokale civile færdes i området? Hvordan er deres fremtoning?

Hvem og hvor mange dukker op til et møde?, osv.

7.3. Opsummering

Man kan ikke undgå at kommunikere. Selv når man ikke siger noget, vil ens blotte tilstedeværelse og/eller ens tavshed sende et budskab. Nonverbal kommunikation omfatter tonefald/lyde, udseende/fremtoning, mimik, gestik og kontakt/nærhed.

Når man vil sende et bevidst budskab, er det vigtigt, at der er kongruens mellem ordene (det verbale) på den ene side og tonefald og kropssprog (det nonverbale) på den anden. Hvis der ikke er kongruens, kan det skabe mistillid, og det nonverbale vil være dominerende. Man skal være opmærksom på, at det nonverbale netop forstås af dem, der ikke kan tale dansk, som da der blev slået opgivende ud med armene i Tyrkiet.

Som en del af den nonverbale kommunikation skal militærfolk forholde sig til presence (hvad betyder ens blotte tilstedeværelse), posture (hvordan er ens fremtoning/kropssprog) og profile (hvem møder frem af cheferne) (PPP), som befales ovenfra, men som man skal forholde sig til på alle niveauer.

Kapitel 8:

Kommunikation gennem tolk

Som vi har set i de foregående kapitler, er kommunikation et af de vigtigste elementer i kontaktfærdigheder, når opgaven på missionen skal løses på den mest hensigtsmæssige måde, fordi kommunikation er essentiel, når mennesker interagerer med hinanden.

Et grundvilkår for internationale operationer er, at meget af kommunikationen foregår gennem tolk, og nogle gange gennem flere tolke. For alligevel at opnå en effektiv kommunikation er det vigtigt at kunne bruge tolkene på en fornuftig måde.

Når man kommunikerer gennem en tolk, afgiver man en del magt og kontrol, fordi man ikke forstår, hvad der bliver sagt. Dette kræver dels, at man kan stole på sin tolk, dels at man kan tage ansvar for tolken og dennes adfærd, så man selv bevarer mest mulig kontrol, viden og autoritet.

I dette kapitel vil vi komme ind på brugen af tolke gennem følgende punkter:

- Forsvaret anvender tre typer tolke: sprogofficerer, civile danske tolke og lokale tolke fra missionsområdet.
- Konsekutiv tolkning gennem dialogtolkning – tolken fungerer som formidler mellem et eller flere led
- Foredragstolkning ved fx undervisningssituationer
- Tolken skal være upartisk og ikke tage stilling til samtaleens indhold, men nogle gange kan tolken fungere som kulturformidler.
- 10 gode råd til brug af tolk

8.1. Hvem er tolkene

Forsvaret bruger tre typer tolke: 1. Sprogofficerer, der er reserveofficerer med to års militær uddannelse med speciale i et opgaverelevant sprog (fx arabisk, russisk eller dari). 2. Civile danske tolke, der er tosprogede danskere med baggrund i et sprogområde, der er missionsrelevant. De får en kort militær uddannelse og bærer uniform med civile distinktioner. Man har bl.a. brugt herboende arabiskkyndige i Irak,

1. Sprog-
officerer

2. Civile
danske tolke

3. Lokale
tolke

somaliskkyndige i Adenbugten, franskkyndige i Mali og tyrkiskkyndige i Tyrkiet (med Flyvevåbnet). 3. Lokale tolke, der ansættes af Forsvaret i missionsperioden, og som ofte bor i lokalsamfundet og ikke sammen med de udsendte soldater i lejren. Det kan også være civile contractors, der er ansat af koalitions partnere som USA eller Storbritannien.

Der er fordele og ulemper ved alle typerne. Sprogofficerer har en stor forståelse for danske og militære forhold og tankegange, men kan komme til kort i det sproglige, ikke mindst hvis der er tale om mindre dialekter. Civile danske tolke kender de danske forhold og tankegange og forstår både sprog og kultur i missionsområdet (der kan dog være tale om, at fx en libanesiser bliver sendt til Irak, hvilket svarer nogenlunde til en dansker i Sverige); de kender imidlertid ikke de militære forhold. For både sprogofficererne og de civile danske tolke gælder det, at loyaliteten utvivlsomt ligger hos de udsendte danskere. Lokale tolke kender det lokale sprog og de lokale kulturelle forhold og kan fungere som guides hertil. Imidlertid kan man ikke altid være sikker på loyaliteten, og der kan være andre dagsordener og interesser, der spiller ind, fx egen sikkerhed og overlevelse. Man vil dog ikke fortsætte samarbejdet, hvis man frygter at blive modarbejdet, og lokale tolke vil sjældent have adgang til operationsfølsomme informationer.

8.2. Egne sprogkundskaber

Lær nogle få ord på det lokale sprog. Som minimum bør man kunne hilse, sige tak og 'tolken kommer'. Da generalmajor Michael Lollesgaard var chef for 1. brigade og ledede den missionsorienterede uddannelse af de danske styrker inden udsendelse, sagde han, at de skulle lære 30 ord på lokalsproget, hvilket er passende til at vise interesse for sproget og til at bryde isen. Som en officer fra Operation Inherent Resolve Hold 1 i Irak formulerer det:

Den allerførste del af kontaktfærdigheder er, at man taler sproget, og her er sprogofficererne en forudsætning for succes. Man skal selv kunne sige 2-3 sætninger for at skabe kontakt - det er essentielt.

Det er altid godt at kunne præsentere sig selv og spørge, hvad den anden hedder, samt at kunne sige 'hvordan går det' og svare 'godt' (eller evt. 'skidt').

Man behøver ikke at beherske sproget fuldt ud for at opnå en succesrig kommunikation, men man kan med fordel lære sig nogle situationsbestemte ord og udtryk, der passer

til ens funktion¹⁷³. Afhængig af situationen kan man udvide sit ordforråd derfra, og det vil som regel først være i missionsområdet, at man finder ud af, præcis hvilke ord man har brug for. Fx modtager det britiske OMLT-team 1½ års uddannelse inden udsendelsen, hvor de bl.a. lærer at kunne udstede kommandoer på dari til deres kursister fra ANA. Dog havde samme team fået en pashto-talende tolk, selv om alle deres kursister fra ANA er dari-talende. Det er således vigtigt at lave en ordentlig research af sprogforholdene inden missionens begyndelse.

Lige så vel som udsendte kan lære det lokale sprog, skal man være opmærksom på, hvor meget andre forstår af andre sprog, og derfor skal man tænke sig om, inden man siger noget på fx engelsk. Ord som 'fuck' og 'shit' forstås over hele verden og kan virke meget voldsomme, især hvis man ikke forstår resten af det, der bliver sagt og dermed ikke kender konteksten.

Man kan spørge lokale tolke om, hvordan man udtaler begreber som magt, løfte, ansvar, autoritet, osv. Dette kan give et indblik i den lokale tankegang og kultur og dermed en større forståelse af de andre aktører.

8.3. Tolkens arbejde

Tolkning i Forsvaret foregår stort set altid som *konsekutiv tolkning*, hvor tolken først hører det, der skal tolkes, og derefter gengiver indholdet til modtageren¹⁷⁴. Inden for konsekutiv tolkning bruges primært *dialogtolkning*, hvor tolken fungerer som formidler mellem to (nogle gange flere) parter, der skal føre en samtale eller forhandle med hinanden¹⁷⁵, og *foredragstolkning*, hvor et undervisningsforløb skal tolkes i større eller mindre bidder, men nogle gange op til 4-5 min¹⁷⁶.

I dialogtolkning skal tolken ikke indgå som direkte samtalepartner, men som formidlende led mellem to andre parter, og derfor er det vigtigt, at der tales i 1. person, og at henvendelsen sker direkte til den anden samtalepartner, ikke til tolken¹⁷⁷. Fx skal man sige: "Hvor længe har De været i hæren?" og *ikke*: "Spørg ham, hvor længe han har været i hæren".

173) Rasmussen & Sieck (2012) s. 74 (egen oversættelse)

174) Baaring (2001) s. 16

175) Ibid. s. 22

176) Ibid. s. 25

177) Ibid. s. 24



Billede 17: Brug af tolk på Esbern Snare ved Afrikas Horn, 2013.
© Forsvarsgalleriet.

Andre gange kan undervisningstolkning give udfordringer, idet instruktøren ofte forklarer og viser noget samtidig, og fordi tolkning nogle gange kræver flere ord på det ene sprog til at forklare et emne, ikke mindst når målsproget ikke er ens modersmål.

En sprogofficer, som har været udsendt på OIR i Irak, fortæller her om en tolkesituation.

Enten skal man vise det selv, eller også skal instruktøren vise det igen, og så kan man let komme til at glemme nogle af de ord, der skulle tolkes, fordi det er svært både at have ordene og bevægelserne i hovedet. Undervisningen indeholdt et ret svært vokabularium, som nogle gange krævede længere forklaringer. Det skabte mistillid fra instruktørernes side, idet de ikke følte, at det de sagde blev oversat. Dette blev til dels afhjulpet ved at forklare instruktøren, hvad der var blevet sagt.

Vi kan ikke lade være med kommunikere. Selv om tolkebrugeren ikke taler det lokale sprog og derfor er afhængig af tolken, så vil der stadig foregå en nonverbal kommunikation mellem tolkebrugeren og den lokale, som det fremgår af dette eksempel, hvor danske soldater skulle træne irakiske soldater på skydebanen:

I Irak var der en situation på skydebanen, hvor en instruktør skældte en iraker ud, fordi han havde rejst sig op for tidligt. Der var kun tre tolke til 15 kursister, så de kunne ikke være hos alle hele tiden. Tolken kom løbende til efter, at instruktøren havde råbt en lang svada med mange bandeord, og oversatte budskabet: "Du må ikke rejse dig op, før alle er færdige". Instruktøren mente, at tolken havde været for venlig, idet der manglede alle bandeordene og råberiet.

I dette tilfælde er der allerede foregået en masse nonverbal kommunikation fra instruktørens side. Han har set vrede ud og har råbt en hel masse i et vredt tonefald, så irakeren ved godt, at der er noget galt, og at han får skæld ud. Han mangler bare at forstå præcis, hvad der er galt, hvilket han så kommer til, da tolken kommer. Tolken kan iagttage taleren og modtageren og bruge dette til at nå frem til den mest dækkende gengivelse af budskabet efter tolkens mening. Hvis der er meget temperament og gestikuleren hos taleren, overvejer tolken, hvor meget der skal med, for at modtageren forstår budskabet på den rette måde¹⁷⁸.

178) Ibid. s. 17

Det er ikke altid let at have fokus på både samtalen, ens egen nonverbale kommunikation og den anden parts nonverbale kommunikation, men der kan man nogle gange benytte sig af den hjælp, man alligevel har med. En CIMIC-officer fortæller fra sin udsendelse, at sergenten som regel sad og observerede den lokales reaktioner (nonverbal kommunikation).

Det er vigtigt at afstemme forventninger mellem tolken og tolkebrugerens inden tolkningen og evt. aftale den bedste måde at gennemføre tolkningen på.

8.4. Tillid til tolken

Hvis man ikke kan sproget i missionsområdet, er man dybt afhængig af sin tolk, og det er vigtigt, at det er en tolk, man kan have tillid til, både i forhold til det operative og det sproglige. Nogle ord kan ikke oversættes direkte til andre sprog, eller en direkte oversættelse vil ikke give mening for modtageren. Der kan også være tilfælde, hvor tolken ikke kan et ord og derfor må forklare sig - tolke er også mennesker og ikke bare oversættelsesmaskiner, selv om den opfattelse stadig gør sig gældende hos nogle¹⁷⁹. En respondent fortæller, at da han var udsendt første gang i 1999, blev tolken opfattet som en oversættelsesmaskine, mens tolken under senere udsendelser er blevet til en samarbejdspartner.

Tilliden til tolken kommer ikke nødvendigvis af sig selv, men jo bedre man kender sin tolk, hans/hendes styrker og svagheder, og for lokale tolkes vedkommende hans/hendes position i lokalsamfundet, des bedre vil man kunne skabe et tillidsforhold til tolken.

En respondent fra Task Force 7 forklarer om sine erfaringer:

Tolken er ufattelig vigtig og skal være loyal, så man får en loyal tolkning og en kulturel guide. Vi havde en sprogofficer, som mest tog sig af praktiske opgaver, ellers brugte de lokale tolke. Det kan være en fordel at møde tolkene og skabe relationer med dem inden mentoreringen.

En respondent fortæller, at både forholdet mellem tolken og tolkebrugerens er vigtigt, og der stilles krav til begge:

Jeg har haft de bedste kontaktfærdigheder med sprogofficerer og civile danske tolke. Jeg kunne udøve kontaktfærdigheder med råd og vejledning fra dem før, under og

179) Ibid. s. 100

efter. Lokale tolke er forudindtagede, så der skal man holde tungen lige i munden. Når tolkebrugeren er yngre og mindre erfaren, er han/hun også lettere at påvirke. Jo vigtigere mødet er, og jo større fare der er, for at det kan være højintensivt, så skal du altså have fat i de rigtige.

Denne tolkebruger er også bevidst om udfordringen ved at være tolk og at kunne blive påvirket af situationen, ikke mindst fordi den anden part ofte vil forsøge at involvere tolken, der jo forstår, hvad der bliver sagt. Noget af det vanskeligste ved tolkning er ikke at identificere sig med parterne, selv om enhver tolk vil gøre sit bedste for at tolke neutralt og upartisk¹⁸⁰.

Det er vigtigt som tolkebruger at forstå, at tolkning er meget krævende og trættende, ikke mindst når det foregår i en konfliktzone, hvor der er mange andre faktorer, der lægger pres på aktørerne.

8.5. Tolken som kulturel mentor

Ofte er det helt naturligt og nødvendigt at bruge tolken som kulturformidler, da tolken har viden om begge sprogområders sociale og kulturelle forhold, og dermed kan han/hun sikre en bedre kommunikation¹⁸¹. Sprogofficerer bliver uddannet kulturelle vejledere inden for deres sprogområde og kan senere videreuddanne sig til kulturrådgivere. Lokale tolke vil have et mere indgroet kendskab til kulturen, men kan have sværere ved at forklare den, fordi det netop er indgroet (habitus).

I mange tilfælde kan man bruge tolken til at opnå den kulturforståelse, som man måske ikke selv besidder. Et HUMINT-team i Somalia havde brugt tre måneder på at insistere på at mødes med en bestemt person, som dog aldrig havde tid, og aldrig kunne mødes alene. Til sidst sagde tolken, der var dansk-somalisk: "Vi får aldrig en somalier ud alene, de andre tror, at han sladrer om dem". Derefter blev møderne planlagt med mindst to somaliske personer.

På Task Force 7 havde de flere tolke, men især én skilte sig ud. Den gode tolk var moden i levealder og erfaring og ikke præget af en traditionel tankegang, da han var uddannet i Kabul. Han var som en ven, der også kendte kulturen. Han kunne forklare, hvorfor den afghanske commander (som Task Force 7 skulle mentorere) gjorde, som han gjorde, og dermed undgå konflikter.

180) Ibid. s. 60 og 65

181) Ibid. s. 64

Når man bruger tolken som kulturel mentor, skal man dog være bevidst om, at kulturen ikke er objektiv, og at tolken ser kulturen gennem sine egne briller. Ligeledes er det ikke altid, at den, der er mest forankret i kulturen, er den bedste til at forklare den, da den vil være en selvfølgelighed og ikke nødvendigvis noget, vedkommende har reflekteret over. I nogle tilfælde kan det således være en fordel at søge flere informationer om det pågældende emne. Afhængig af emnets sikkerhedsmæssige og strategiske vigtighed kan man med fordel indhente viden/vurderinger fra forskellige aktørgrupper - evt. også fra grupper i landet, der ikke har direkte interesse i problemfeltet, men som har kendskab til normer, kulturer, osv. fra en lokal, men anden indfaldsvinkel. Man kan også søge svar på mere generelle spørgsmål og problemstillinger i bøger og på nettet.



Billede 18: CIMIC-patrulje med tolk, Afghanistan. © Forsvarsgalleriet.

8.6. Brug af tolken

Inden udsendelse får militært personel en lektion om brug af tolke, da det kan være en udfordring, hvis man ikke er vant til det. En del af undervisningen er ti anbefalinger til tolkebruger¹⁸²:

1. Tolken er som udgangspunkt kun tolk:

Dette kan variere alt efter, hvilken tolk man har med ude, men det er vigtigt at huske, at tolken ikke skal være sikringsmand, ikke tage notater, ikke finde på spørgsmålene eller styre samtalen.

2. Tag ansvar for tolken:

Dette gælder primært lokale tolke i forhold til placering¹⁸³, korrekt tolkning, ingen utidig indblanding, osv. Man skal også tage ansvar for tolken i forhold til dennes sikkerhed og velbefindende og enhedens sikkerhed. Der har været eksempler på tolke, der er blevet glemt!

3. Forbered tolken så godt som muligt inden mødet:

Instruer tolken inden mødet og giv tolken en chance for at slå ord op. Jo bedre tolken kan forberedes på mødets indhold forinden, jo bedre bliver tolkningen¹⁸⁴.

4. Træk på tolkens kompetencer:

Brug tolken under din egen forberedelse. Træk på kulturkendskab, lokalkendskab, få et par nyttige gloser, find ud af, om tolken før har mødtes med ham/hende, der skal holdes møde med. Husk, at der er forskel på sprogofficerer og lokale tolke.

5. Bryd ind og kræv tolkning, hvis modparten taler for længe:

Modparten skal stoppes langt tidligere, end man selv tror, hvis ikke der skal gå information tabt gennem tolkningen. Bed høfligt modparten om at tale i kortere sætninger, og forklar ham, at det er, fordi du ønsker at få det hele med og høre alt, hvad han har at sige¹⁸⁵. Husk, at de lokale ikke nødvendigvis modtager kurset i tolkebrug, og at de ofte blot er ivrige efter at berette om deres situation og holdninger. Lokale tolke har ikke autoritet til at stoppe den lokale, der taler, og vil

182) Forsvarsakademiet (2017)

183) Jf. Baaring (2001) s. 23

184) Ibid. s. 100

185) Jf. afsnittet om anerkendende lytning.

ofte gerne fremstå som perfekte tolke og standser ikke talestrømmen for ikke at tabe ansigt.

6. Tal altid DIREKTE til den lokale part:

Fasthold den direkte forbindelse mellem tolkebruger og lokal part¹⁸⁶. Kom så tæt på en normal samtale som muligt.

7. Tal i korte, meningsfulde, afsluttede sætninger:

9-12 ord er optimalt. Derefter går ord og formuleringer tabt og risikoen for fejltolkning stiger. Brug gerne 10 sekunders stilhed på at overveje, hvad du vil sige. Jo bedre, klarere og simplere dine formuleringer er, jo bedre tolkes de. Bryd din lange tale op i mindre bider. Danske ordsprog, metaforer, ironi og vitser mister som regel deres mening, når de tolkes¹⁸⁷.

8. Lad tolken tolke færdig:

Hav tålmodighed... TOLKNING TAGER TID! Pres ikke tolken yderligere. Sørg for, at modparten også lader tolken tolke færdigt.

9. Brug dit kropssprog og din mimik samt øjenkontakt til at holde modpartens fokus på dig:

Kropssprog er det eneste sprog, som du har til fælles med modparten. Brug det til at holde fokus på dig (ikke tolken)! Understreg dit humør og din autoritet gennem mimik og kropssprog¹⁸⁸.

10. PLACERING:

Det vigtige er, at man tænker en smule i vinkler, så det bliver lettere for de to samtalepartnere at holde øjenkontakt og holde tolken i baggrunden, så denne ikke bliver for dominerende i samtalen. Fordi vi ofte er gæster hos de lokale, er vi ikke altid herrer over, hvordan stolene er placeret, og hvem der sidder hvor. Derfor må man arbejde med det, man har, og ikke være bange for at flytte rundt under mødet, hvis man kan mærke, at det ikke fungerer.

186) Jf. Baaring (2001) s. 24

187) Baaring (2001) s. 107

188) Jf. afsnittet om nonverbal kommunikation.



Billede 19: Undervisning med brug af tolk, OIR 2017.
© Forsvarsgalleriet.

8.7. Tolkning med flere sprog

Ved konsekutiv tolkning tolkes der både mellem tolkens modersmål og et fremmedsprog, og nogle gange mellem to fremmedsprog, selv om det ikke er en ønskværdig situation, da tolken vil miste nogle nuancer i sprogene¹⁸⁹.

I Ukraine tolker danske sprogofficerer, uddannet i russisk, for canadiere, der skal træne de ukrainske styrker. En af dem forklarer:

Canadierne taler engelsk, som vi tolker til russisk; ukrainerne svarer på ukrainsk, selv om de godt kan russisk og ved, at det nogle gange er svært for os at forstå ukrainsk, og så tolker vi det til engelsk.

Hvis man selv med tolkning mellem to fremmedsprog ikke kan klare alle de tilstedeværende sprog, kan man have brug for relætolkning, dvs. hvor der først tolkes til et sprog og derefter til målsproget. Dobbeltrelæ, hvor der tolkes til et sprog, derefter til et andet og til sidst til målsproget bør undgås, men kan være nødvendige i praksis¹⁹⁰.

I Mali bruges der en del forskellige sprog, og man skal ikke regne med, at man kan finde en tolk, der kan dem alle sammen og samtidig kan engelsk. Derfor foregår en del kommunikation ved at den udsendte taler engelsk, som så bliver tolket til fransk og derefter til et af lokalsprogene og muligvis til et andet lokalsprog. Generalmajor Michael Lollesgaard, der var Force Commander for MINUSMA, beskriver sådan en situation:

Ved et møde i Anefis blev det rigtigt sjovt - og lidt tidskrævende. Det var et møde med alle, kvinder, ungdomsgrupper, m.m., og alting blev oversat tre-fire gange mellem engelsk, fransk, tamazigh og arabisk, så det var godt at have en allieret i den anden ende. Der er god ro på møderne og god tid til at tænke sig om. Alle er meget tålmodige, og det var meget socialt.

En situation som ovenstående kræver stor tillid til tolkene, da der er risiko for støj i kommunikationen mellem hvert led i samtalen, som når børn leger hviskeleg. Ordenes betydning kan komme til at variere pga. nuancerne i sprogene og forskelle i betydningen af hvert enkelt ord. Samtidig skal man være sikker på, at tolkene tolker

189) Baaring (2001) s. 50

190) Ibid. s. 39-41

loyalt og ikke har deres egen dagsorden, der kan få dem til at udelade, tilføje eller forvanske budskabet.

Men i sidste ende er det selvfølgelig bedre end slet ikke at have nogle tolke.

Det er vigtigt at huske, at selv om man er vant til at bruge tolk, taler i 1. person og generelt husker alle reglerne, så kan man ikke være sikker på, at den anden part også kan sin tolkebrug. Generalmajor Michael Lollesgaard siger:

Det er meget svært med folkene oppe nordpå - eksempelvis tuaregerne. De forstår ikke helt 'systemet' og taler med tolken, så det er svært at få øjenkontakt. Deres fokus er på tolken, og jeg bliver bare et forstyrrende element.

Situationer som ovennævnte kræver et godt samarbejde mellem tolkebrugeren og tolken med tålmodighed fra alle parter.

8.8. Opsummering

Kommunikation gennem tolk er et grundvilkår i internationale operationer, og det er en udfordring, fordi man som tolkebruger er nødt til at afgive en del af magten og kontrollen i samtalen. Man kan hjælpe sig selv ved at lære nogle ord på lokalsproget, men i praksis vil man være afhængig af en tolk, som det gælder om at få et tillidsfuldt forhold til, hvilket også fremgår af eksempler fra fx Afghanistan.

Tolkning kan være dialogtolkning eller foredragstolkning. Kommunikation gennem tolk kræver, at man sætter sig ind i tolkens arbejdsvilkår, og at man forholder sig til risikoen for øget støj i kommunikationen, ikke mindst hvis der tolkes mellem mange sprog, som i Mali. På den anden side kan tolken også fungere som kulturel mentor og understøtte ens kontaktfærdigheder, så man får mest muligt ud af fx relationsopbygning.

Kapitel 9.

Konflikthåndtering

Konflikthåndtering er en del af kontaktfærdighedsparaplyen, da der af og til vil opstå uoverensstemmelser mellem mennesker, der interagerer med hinanden. For at kunne løse den overordnede opgave på bedste måde er det derfor nødvendigt at kunne håndtere en konflikt, hvis man ikke gennem relationsopbygning og interkulturel kommunikation har undgået, at den er opstået. Selv med de bedste kommunikative evner og forståelse for relationsopbygning er det ikke altid muligt at undgå en konflikt. Man kan også blive draget ind i en konflikt mellem andre parter eller en konflikt, der handler om noget uden for ens egen indflydelsessfære.

I dette kapitel vil vi behandle følgende emner:

- Konflikttrappen – model over de stadier en typisk konflikt vil passere igennem ved en optrapning.
- Inddeling af konflikttyper efter indhold og måder at håndtere dem på
 - o instrumentelle konflikter
 - o interessekonflikter
 - o værdikonflikter
 - o personlige konflikter
- Konfliktløsningens generelle principper – seks gode råd til at løse en eventuel konflikt
- Ofte vil konfliktløsning indbefatte håndtering af ophidsede personer
- Kultur spiller også en rolle i forbindelse med konflikthåndtering

9.1. Et eksempel

Den følgende episode og konflikt fandt sted under en kapacitetsopbygning af arabiske officerer, der var rejst til Europa for at få uddannelse og træning, med danske sprogofficerer som tolke.

En gruppe på syv-otte civilklædte arabere, hvoraf i hvert fald en var officer, hvilket dog ikke var umiddelbart synligt pga. det civile tøj, gik en dag ind på

et område, hvor de ikke måtte færdes. En sprogofficer i uniform påtalte det: Sprogofficeren: "Hvad laver du her?"

Ingen svar.

Sprogofficeren: "Det er forbudt at være her!"

Den arabiske officer: "Det skal du ikke bestemme!"

Sprogofficeren: "Det er ikke mig, der bestemmer det, sådan er reglerne."

Den arabiske officer tabte ansigt og blev provokeret, fordi en yngre udseende fyr belærte ham foran hans kolleger/kammerater. Han mente, at han var i sin gode ret til at færdes der.

Gruppen af arabere fortrækker, og sprogofficeren går til aftensmad. Da han kommer ud fra aftensmaden, bliver han kaldt ned til kontoret, hvor mange arabere er stimlet sammen. De er meget utilfredse med, at en af deres officerer er blevet fornærmet. 20-30 arabere stimler sammen om sprogofficeren, og en af dem siger: "Jeg skærer halsen over på dig!"

En tilstedeværende officer beder sprogofficeren om at gå indenfor, og gruppen opløser sig. Der blev ikke gjort mere ved sagen.

Eksemplet vil blive behandlet nedenfor.

9.2. Definition af konflikt

En konflikt opstår, når to eller flere parter i en relation vil noget forskelligt, der opfattes som uforeneligt. Parterne i konflikten kan være personer, grupper, organisationer, nationer¹⁹¹. Enhver konflikt er unik, uanset på hvilket plan eller i hvilken sammenhæng den udspiller sig. Det kan være i det enkelte menneske, mellem to personer, mellem grupper, lokalt, samfundsmæssigt eller internationalt. Alligevel lader det til, at der findes et mønster for destruktiv optrapning, en slags drejebog, som vi optræder efter, når vi farer vild og fortaber os i konflikten.

9.3. Konflikttrappen

Konflikttrappen er den mest kendte model til forståelse af konflikter. Modellen er udviklet af Center for Konfliktløsning efter nordeuropæiske forbilleder som et billede på, hvordan alle konflikter – mellem to mennesker, mellem grupper og mellem nationer – typisk udvikler sig, hvis ingen griber ind¹⁹².

191) Boye Nielsen (2013) s. 3

192) Andersen & Jørnø (2013) s. 96

Fig. 9: Konflikttrappen. © www.konfliktloesning.dk



Konflikttrappen består af syv trin med to grænser¹⁹³:

Trin 1: Uoverensstemmelse, "vi vil ikke det samme". Her har vi den "rene" konflikt, hvor parterne er uenige om, hvordan de skal forholde sig eller handle. Dette kan løses ved, at den ene overbeviser den anden om en løsning, eller at der findes et kompromis. Når der er opnået enighed, er problemet løst, og der er ingen konflikt. Men hvis en af parterne eller begge ikke forholder sig sagligt til problemet, kan situationen eskalere til trin 2.

Trin 2: Personificering, "det er din skyld". Her er fokus fjernet fra selve problemet og flyttet til personen, man går efter manden og ikke efter bolden, og alle mulige negative følelser over for den anden kommer til at spille ind. Derfra er der ikke langt til trin 3.

Trin 3: Problemet vokser, "der er meget i vejen, og det er ikke første gang". I stedet for kun at forholde sig til det aktuelle problem, bliver andre (irrelevante) problemer draget ind og lagt oven i det aktuelle problem.

Trin 4: Samtalen opgives, "det nytter jo ikke noget". Det er typisk den ene part, der eskalere til både trin 2 og 3, men det kan lige så vel være den anden part, der eskalere til trin 4, hvor man opgiver at tale sammen og går hver til sit, fordi man ikke længere føler, at man kan få noget ud af samtalen. Hvis man er i nærheden af hinanden, vil kropssproget være negativt og afvisende.

Trin 5: Fjendebilleder, "de er dårlige mennesker". Når man ikke længere taler sammen eller er sammen, er det let at bruge sin vrede til at danne fjendebilleder og tænke grimt om den anden part. I den manglende kontakt har man ikke noget, der kan modsvare dette fjendebillede. På dette trin finder en form for dehumanisering sted.

Trin 6: Åben fjendtlighed, "at skade hinanden". Når man mødes igen efter at have brugt tid på at skabe et fjendebillede, er det oplagt at man ønsker at skade den anden, som ikke længere anerkendes som et menneske med følelser. Herfra kan man hurtigt nå til trin 6 og ligefrem slå fra sig. Det sker også i tilfælde, hvor den ene part (eller begge) ikke er i stand til at tale sig ud af situationen og derfor argumenterer med vold.

Trin 7: Polarisering, "lad os komme væk". Her er det bedst, at der ikke længere er kontakt mellem parterne, for her er der risiko for at parterne skader hinanden. Det værste er, hvis kampen fortsætter på afstand eller gennem andre. Den manglende kontakt gør selvfølgelig konfliktløsningen meget sværere.

193) Boye Nielsen (2013) s. 23-26 og Andersen & Jørnø (2013) s. 96-99

Vigtige grænser: Som det fremgår af figuren, er der markeret to grænser mellem hhv. trin 1 og 2 og trin 3 og 4. Disse to grænser er meget vigtige, da de ændrer vilkårene for konflikthåndtering. Ved den første grænse flyttes fokus fra problemet hen på den anden person/gruppe. Kommunikationen er ikke længere løsningsorienteret, men i højere grad præget af beskyldninger og forsvar/modbeskyldninger. Men der er stadig kommunikation og dermed håb om deeskalering/løsning, hvis bare en af parterne kan bringe fokus tilbage til det aktuelle problem.

Ved den anden grænse bryder kommunikationen sammen, og konflikten bliver dermed meget svær at løse/deeskalere. De to parter kan ikke længere tale direkte til hinanden, men der kan stadig være mulighed for samtale og løsning af konflikten gennem en mægler.

Billede 20: Nonverbal kommunikation. © Anders Jon Christensen.



9.3.1. Eksempler

I det eksempel, der indledte kapitlet, føler den arabiske officer sig krænket, og at han har tabt ansigt. Ud fra hans adfærd kan man konkludere, at han bevæger sig op ad konflikttrappen.

Der er en social norm (kerne-kulturlag) blandt arabere om, at den vigtigste mand har ret, og i det refererede eksempel har den arabiske officer følt sig vigtigst og berettiget til at bevæge sig, hvor han vil. Trods formelle regler (manifeste kulturlag), gælder der blandt mange arabere en forståelse af, at regler ikke nødvendigvis gælder den vigtigste eller stærkeste person, hvis det ikke passer med de mere uformelle regler inden for den sociale norm (kerne-kultur). Eksemplet viser således, hvordan elementer fra kerne-kulturlaget adskiller sig fra de formelle regler, som hører til i det manifest kulturlag. Danskeren mener derimod at have retten på sin side, da han følger de formelle regler.

De to parter har passeret konflikttrappens anden grænse og er ikke længere i stand til at tale sammen på en hensigtsmæssig måde. De er nået op på trin 6, hvor der (i hvert fald fra den arabiske officers side) udtrykkes en parathed til at skade den anden.

Den tredje officer fungerer som mægler, idet han blander sig og fjerner den danske officer fra stedet. Det er ikke til at vide, om den arabiske officer ville have ført sin trussel ud i livet, men markeringen, og at den danske sprogofficer bliver sendt indenfor, er i situationen nok til at opveje tabet af ansigt og dermed løse konflikten.

I eksemplet, der indledte kapitel 5, hvor en dansk soldat kom til at se en afghansk kvinde, da han som den første gik ind i et hus, er det tilsyneladende elementer inden for det sociale segment, der er i spil (samvær mellem kønnene og kommunikation af æresbegreber) og det fundamentale værdilag (et af kerne-kulturlagene), der skaber en social norm om, at fremmede mænd ikke må se en (utildækket) kvinde. I dette eksempel nåede konflikten op på trin 3 på konflikttrappen. Den danske officer kan nok takke sit gode forhold til den afghanske kompagnichef for, at konflikten ikke eskalerede yderligere.

Støj i kommunikationen i form af misforståelser kan blive til konflikter, hvis de ikke hurtigt bliver anerkendt og behandlet som misforståelser. Når man selv er træt eller presset, er det sværere at anerkende misforståelser og ikke betragte dem som ond vilje fra den anden part.

1. Instru-
mentelle
konflikter

2. Interesse-
konflikter

3. Værdi-
konflikter

4. Personlige
konflikter

9.4. Typer af konflikter

Konflikter kan deles op i fire forskellige typer, der kræver forskellige tilgange til løsninger – såfremt de involverede parter er interesserede i at løse konflikten¹⁹⁴.

1. *Instrumentelle konflikter*

Handler om praktiske forhold som mål, midler, metoder, procedurer, fx skal angrebet gå højre eller venstre om bakken? Hvem leder mødet?

Denne form for konflikt håndteres ved problemløsning.

Det ønskede resultat er at opnå enighed og komme videre.

2. *Interessekonflikter*

Handler om fordelingen af knappe ressourcer som plads, penge, tid, land, goder, osv. Fx hvem har adgang til vandet i en ørkenstat? Skal pengene spares på Hæren eller Søværnet?

Denne form for konflikt håndteres ved forhandling.

Det ønskede resultat er at opnå en aftale.

Både instrumentelle konflikter og interessekonflikter kan have en personlig dimension, som kan vanskeliggøre en løsning.

3. *Værdikonflikter*

Handler om kulturelle, politiske, religiøse eller etiske værdier, fx må man tegne Muhammed? Er man for eller imod dødsstraf? Må muslimske kvinder gå med tørklæde på arbejde i Danmark?, osv.

Denne form for konflikt håndteres ved åben kommunikation og respekt. Det ønskede resultat er gensidig forståelse.

4. *Personlige konflikter*

Handler om selvværd, identitet, loyalitet, tillidsbrud, undertrykkelse, osv. Fx mobning, udtryk for mistillid eller foragt.

Denne form for konflikt håndteres ved åben kommunikation og respekt. Det ønskede resultat er gensidig forståelse.

For værdikonflikter og personlige konflikter gælder det, at der sjældent kan findes en konkret løsning, og at det i langt højere grad handler om at forstå hinanden og forstå, hvad der ligger bag en bestemt holdning eller adfærd, også selv om man ikke er enige; dvs. vi kan være enige om at være uenige.

¹⁹⁴) Beskrivelserne af konflikterne og deres løsningsmuligheder er taget fra Boye Nielsen (2013) s. 29-32 og Andersen & Jørnø (2013) s. 96

Eksemplet, der indledte dette kapitel, er primært en personlig konflikt (den arabiske officer føler sig krænket og ydmyget foran sine kolleger). Samtidig kan det være en instrumentel konflikt, da der er et konkret regelsæt, der skal følges, men dette vil kun være tilfældet, hvis den arabiske officer på forhånd er klar over, at han ikke må færdes på det pågældende område. Der kan også være elementer af værdikonflikt, idet sprogofficeren vil opretholde et regelsæt, som den arabiske officer ser anderledes på.

Eksemplet fra kapitel 5 drejer sig om en værdikonflikt, hvor der er forskel på synet på kvinder i Danmark og Afghanistan. Samtidig kan man også se elementer af personlig konflikt, hvor de afghanske soldater føler sig krænkede af danskeren.

9.5. Konfliktløsning

Som det fremgår af konflikttrappen, skal forskellige konflikter løses på forskellige måder. Kan parterne i konflikten stadig tale sammen, vil konfliktløsningen på mange måder være en forhandling, og derfor er der mange overlappende principper, selv om mange forhandlinger vil foregå ud fra et fredeligt udgangspunkt. Følgende er nogle generelle principper for al konflikthåndtering.

9.5.1. Generelle principper¹⁹⁵

1. *Hold fokus på problemet/løsningen.*
Inddragelse af andre tidligere konflikter eller at fokusere på personen i stedet for problemet kan være med til at eskalere konflikten frem for at løse den. Kan man ikke nå til enighed, kan man i stedet fokusere på løsningen og dermed, hvordan man kommer videre. Nogle gange synes et problem mindre, når først det er blevet løst.
2. *Brug nedtrappende sprog.*
Brug jeg-sprog i stedet for du-sprog, og tal om egne følelser i stedet for at tale om den anden part ("Jeg bliver vred, når det sker" i stedet for "Du gør mig vred"). Brug *og* i stedet for *men*. Brug ikke absolutte ord som *aldrig* eller *altid*. Undgå beskyldninger.
3. *Lyt anerkendende og aktivt.*
Når man er uenige, vil man ofte føle trang til at overbevise den anden om, at man selv har ret, og det gør det svært at lytte efter, hvad den anden siger, og hvordan han/hun oplever situationen. Men lige så vel som man selv gerne vil tale ud, vil den anden part også.

195) Boye Nielsen (2013) s. 33ff

4. *Undgå at blive ophidset.*

Det er ikke altid let at undgå at blive ophidset, når man er meget uenig med en anden person eller føler sig forkert og uretfærdigt behandlet, men ophidselse er ikke den rette vej til konfliktløsning. At råbe og bande virker oftere mere eskalerende. Ligeledes kan gengældelse være med til at eskalere og vedligeholde en konflikt. Der kan dog være tilfælde, hvor at råbe højt eller banke i bordet kan skabe en nødvendig opmærksomhed eller stoppe en urimelig opførsel fra modparten.

5. *Undgå at nogen taber ansigt.*

Søg så vidt muligt en løsning på konflikten, så ingen af de involverede parter taber ansigt, som i det eksempel, der afslutter kapitel 7, hvor den afghanske delingsfører var nødt til at vise handlingskraft for ikke selv at tabe ansigt.

6. *Sæt klare grænser.*

Gør det tydeligt for den anden part, hvad der er acceptabel opførsel, og hvad der ikke er. Disse grænser kan bruges til at sætte rammerne for fremtidigt samvær.

Den danske sprogofficer i eksemplet, der indledte dette kapitel, kunne have håndteret mødet med den arabiske officer anderledes og måske dermed have undgået en konfrontation.

Han kunne have nærmet sig ham og gruppen med et kropssprog, der viser respekt uden at være underdanig, og derefter hilst på dem med et "Godaften, hvordan går det?"

Efterfølgende kunne han sige klart, at han havde brug for at veksle et par ord med officeren og trukket ham lidt væk fra gruppen. Her kunne han så forklare, at den arabiske officer beklageligvis nok ikke var blevet korrekt informeret, men at dette område ikke var tilgængeligt for ham og hans mænd. Hvis sprogofficeren samtidig kunne oplyse om rationalet bag dette forhold, skulle han også gøre det og evt. henvise til den ansvarshavende officer, som den arabiske officer kunne henvende sig til for at få uddybet årsagen.

Endelig kunne han afslutte samtalen med et emne, hvor han kunne fremhæve den arabiske officers enhed og indsats på en positiv måde.

Her har man anvendt en potentiel konflikt til at styrke relationen i stedet: Officeren ved, at han er blevet hjulpet ud af en potentielt pinlig situation, man har hjulpet ham væk fra flokken og vist, at man anerkender, at han er vigtigst; referencen til den højerestående officer signalerer, at man respekterer hans rang; at afrunde med en positiv fælles historie gør, at hans sidste indtryk af kontakten er positiv og

1. *Lyt og
skab en
forbindelse*

2. *Giv
respons*

3. *Præsenter
eget syn på
sagen*

selvværdsunderstøttende; han har nu frihed til selv at gå tilbage til sine mænd og finde på en passende anledning til, at de forlader området.

Han vil fremover have tillid til sprogofficeren, fordi han ved, at denne kan hjælpe respektfuldt og diskret og kan løse et problem, uden at nogen taber ansigt.

Det er ikke sikkert, at denne tilgang ville have undgået konfrontationen helt, men med en neutral/venlig tilgang (uden at være underdanig eller svag) er der i hvert fald en større sandsynlighed for, at en konfrontation kan undgås.

9.5.2. At håndtere ophidsede mennesker

Er en konflikt opstået, vil den ene eller begge parter ofte være ophidsede. Er man part i konflikten og står over for en ophidset person, eller skal man mægle i en konflikt med en eller to ophidsede personer, gælder det så vidt muligt om at træde et skridt tilbage og se situationen lidt udefra. Dvs. i stedet for at reagere med et ophidset svar, der eskalerer situationen, kan man bruge følgende redskaber¹⁹⁶:

1. *Lyt og skab en forbindelse.*

Det kræver aktiv lytning, hvor den ophidsede person får lov til at tale uden at blive afbrudt, og hvor man ikke begynder at forsvare sig selv (eller den anden part, hvis man er mægler). Når man lytter, kan man med fordel sige til den ophidsede person, at han/hun er nødt til at tale roligt, så man er sikker på, at man hører det hele. Alle mennesker vil gerne have lov til at fortælle, hvis de føler sig forurettede eller urimeligt behandlet, og det at blive lyttet til virker dæmpende på ophidselsen. At blive tvunget til at tale stille og roligt virker også dæmpende. Foregår samtalen gennem tolk, kan afbrydelserne under tolkningen ligeledes virke dæmpende, da det kan være svært at holde ophidselsesdampen oppe, når man hele tiden skal holde pause i talestrømmen.

2. *Giv respons.*

Gentag, hvad den anden person sagde, med egne ord. Så er man sikker på at have forstået, hvad problemet er, og den anden ved, at man har lyttet.

3. *Præsenter eget syn på sagen.*

"Jeg har hørt, hvordan du ser det, jeg ser det sådan her...". Nogle gange vil dette få den ophidsede (og nu dæmpede) person til at hidse sig op igen - især hvis han/hun ikke har fået ret i sit synspunkt, og derfor skal man være klar til at gå tilbage til trin 1 og starte forfra.

196) Boye Nielsen (2013) s. 55-57

1. *Stærke følelser*

2. *Fejlopfattelser og forudindtagede holdninger*

3. *Manglende accept af modparten*

4. *Manglende tillid hindrer kommunikationen*

Nogle personer vil dog fortsætte med at hidse sig op og vil ikke være lydhøre, hvis ikke de får deres vilje. Så kan man ikke nødvendigvis gøre så meget mere, og så skal konflikten muligvis løses på et andet tidspunkt og på en anden måde, evt. med en tredjepart. Lykkes det ikke at dæmpe den anden parts ophidselse, og kan man trække sig væk fra situationen, kan det nogle gange være hensigtsmæssigt. Så kan man forsøge at kommunikere på et senere tidspunkt.

9.5.3. Relationstrekantens sammenbrud

I afsnittet om relationstrekanten blev det beskrevet, at den godt kan klare, hvis der er mindre vægt på et af elementerne end på de andre, men ikke hvis de helt forsvinder – så er der ikke noget til at tynde vægten ned og få viseren til at pege på 'stærk'. Fire faktorer vil ofte være med til at hindre løsningen af en konflikt, og tre af disse faktorer leder til relationstrekantens sammenbrud.

Fig. 10: Relationstrekantens sammenbrud

1. *Stærke følelser.*

Som kan hænge sammen med æresbegreber eller frygten for at tabe ansigt. Når man er presset, som det fx kan ske under en udsendelse, kommer de stærke følelser også hurtigere til udtryk og kan forhindre et nøgternt syn på konfliktløsningen.

2. *Fejlopfattelser og forudindtagede holdninger.*

Hvis man har en forventning om, at den anden part har handlet på en bestemt måde for at genere en, eller hvis man har en stereotyp opfattelse af den anden part, kan dette hindre konfliktløsningen. Dvs. at man ikke er **lydhør** over for den anden part.

3. *Manglende accept af modpartens følelser, interesser og argumenter som ægte og fornuftige.*

Hvis man er uenig, kan man godt have en følelse af, at den anden kun siger bestemte ting for at få ret eller opnå noget bestemt. Det er heller ikke sikkert, at man synes, at han/hun har nogle fornuftige argumenter, men de vil formentlig virke fornuftige for ham/hende. Dvs. man **anerkender** ikke den anden part.

4. *Manglende tillid hindrer kommunikation.*

Hvis man ikke har **tillid** til den anden part, kan man miste lysten til at kommunikere. Dette kan nogle gange løses ved at bruge en mægler, som begge parter har tillid til. Og det understreger også vigtigheden af at have opbygget en god tillid, der kan virke som buffer ved eventuelle konflikter.

Hvis man således fjerner et eller flere af relationstrekantens elementer, er der ikke længere grundlag for en relation mellem parterne.

I det følgende eksempel kan man se, hvordan manglende tillid og fejlagtige opfattelser af den anden part kan være med til at forlænge en konflikt i stedet for at løse den.

En afghansk politimand tog en bil for at køre ned og hente mad til danskerne og afghanerne. Ved et uheld stødte hans bil sammen med et britisk køretøj. Briterne var bange for, at den afghanske politimand ville angribe dem, og ville ikke komme ud af deres bil for at tale med ham. De havde en forestilling om, at de ville blive halshugget og hængt op i kønsdelene.

Efterfølgende talte folk fra Task Force 7 med dem, og tolken foreslog en shura (et rådsmøde), hvor de kunne tale med hinanden og spise sammen. Indtil dette tidspunkt havde briterne ikke rigtigt praktiseret dialog med afghanerne.

Dette viste sig at være en god løsning, bilen blev repareret, og de fik talt sammen.

Briterne havde i dette eksempel en forudindtaget og fejlagtig opfattelse af, hvad den afghanske politimand kunne finde på at gøre ved dem efter trafikuheldet. Dette skyldes formentlig tidligere hændelser, hvor afghanere har angrebet vestlige soldater. Angsten for at blive dræbt eller lemlæstet udløser stærke følelser, hvilket ikke gør en konfliktløsning lettere, og det er heller ikke den bedste basis for tillid, da tillid bl.a. handler om forventninger til fremtidig adfærd. Således skulle der udefrakommende mægling til for at løse denne konflikt og skabe basis for dialog mellem parterne.

9.6. Kultur og konflikter

Nogle konflikter vil have kulturforskelle som et væsentligt element, men det er vigtigt at kunne skelne, om det er kulturen, der er problemets kerne, eller om det er andre faktorer, der spiller ind¹⁹⁷. Det ser vi bl.a. i eksemplet fra kapitel 5 med den danske officer, der så kvinden i den afghanske compound, hvor det i sidste ende ikke handlede om kulturforskelle mellem danskeren og afghanerne, men om afghanernes frustrationer; dvs. det var en personlig konflikt og ikke en værdikonflikt.

Som nævnt i afsnittet om interkulturel kommunikation, kan der opstå misforståelser i al kommunikation, og så gælder det om at udrede misforståelsen, inden den udarter

197) Boye Nielsen (2013) s. 84 og 96

Kultur kan spille en rolle i en konflikt – den kan også handle om alt muligt andet

sig til en konflikt. Ofte vil disse misforståelser opstå, fordi den ene eller begge parter ikke er opmærksomme på forskelle i kernekulturen, eller selv med den bedste vilje ikke forstår den andens kernekultur. I det følgende eksempel fra MINUSMA i Mali ser vi, hvordan en dansk officer ikke er klar over de sociale normer, da han arrangerer et møde med en bangladeshisk efterretningsofficer. Han tænker ud fra en dansk kontekst, hvor en kaptajn godt kan mødes med en major, og hvor weekender mister deres betydning i missionsområdet.

Den danske kaptajn havde fået et møde i stand med en bangladeshisk efterretningsofficer, der var major. Majoren var gået med til mødet i weekenden for at vise goodwill, selv om han normalt holdt fri der. Danskerne og hollænderne arbejdede hele tiden og havde kun en halv ugentlig fridag.

Det blev hurtigt meget tydeligt, at der ikke ville komme noget ud af mødet. Den bangladeshiske major var meget høflig, og den danske kaptajn blev budt på sød te og kage i officersmessen i 50 graders varme, men der var ikke noget reelt indhold i samtalen. De følte begge, at de spildte deres tid.

Den danske kaptajn har ikke på forhånd haft nok kendskab til bangladeshisk kultur og reglerne for, hvornår man mødes, og hvem der kan mødes. Det tavse sprog i afvisningen ved mødet bliver tydeligt, og hvis danskeren havde haft et større kendskab til kulturen, kunne han måske have aflæst afvisningen på et tidligere tidspunkt. Som det allerede er nævnt, kan andres kernekultur være meget svær at lære, og denne form for misforståelser er ikke ualmindelige.

Der er også kulturelle forskelle på, hvordan og i hvilket forum en konflikt løses, om den løses privat eller offentligt, om den løses ved dialog eller fysisk eller noget helt andet, osv.

Ingen bryder sig om at tabe ansigt ved fx at blive irettesat foran kolleger eller venner, men i nogle kulturer med meget stærke æresbegreber kan det at tabe ansigt betyde, at man må reagere meget stærkt for at genoprette den tabte ære, jf. face-teori. Der er også kulturel forskel på, hvordan man kan tale til og om den anden part i en konflikt, og hvorvidt fysisk magt er acceptabel.

I det følgende eksempel spiller de kulturelle forskelle inden for magtanvendelse og ledelse en rolle:

En dansk deling boede sammen med en afghansk deling på en patruljebase i Helmandprovinsen. Den afghanske deling pågreb en ung mand, som de mistænkte for at samarbejde med Taleban. Danskerne havde holdt sig i baggrunden, men da den danske delingsfører kom frem til stedet, hvor de pågreb ham, slog den afghanske delingsfører den unge mand med en pind, mens hans næstkommanderende var ved at skære en ny gren af et træ.

Den danske delingsfører sagde, at den form for adfærd ikke gik, men at de kunne tage ham med tilbage til basen og tage biometri senere. Den afghanske delingsfører sagde ok, og de gik videre.

Tilbage i patruljebasen tog de biometri. Den danske delingsfører gik ind for at tage sit udstyr af, men blev tilkaldt 10 minutter senere. Afghanerne var ved at binde den unge mand, og delingsføreren ville banke ham og skyde ham i benet ("bare et strejfsår"). Den danske delingsfører tog den afghanske delingsfører til side og forklarede ham, at "det går ikke, vi må ikke gøre sådan her". Den unge mand blev sluppet fri, og han vidste, at det var pga. den danske delingsførers indgriben. Den afghanske delingsfører blev sur og ville aldrig mere gå patrulje med danskerne.

Den danske delingsfører fortsatte patruljerne uden den afghanske deling og uden at kommentere deres fravær, og to dage senere ville den afghanske delingsfører gerne være med igen. Så havde han markeret over for danskerne, at han var utilfreds med det skete, men de to havde hele tiden haft et godt forhold, og derfor eskalerede situationen ikke.

I denne situation er der faktorer fra krydsfeltet mellem den sociale og den politiske dimension (afstraffelse, brug af fysisk vold) og fra både manifesterede kulturlag (formelle love, herunder krigens love) og kernekulturlag (sociale normer om afstraffelse), der spiller ind og skaber en konflikt i forståelsen mellem den danske og den afghanske delingsfører. Dog hindrer en god relation mellem dem, at konflikten udarter yderligere. Tværtimod får begge parter plads til at vise deres grænse for, hvad de kan acceptere, uden at de laver for meget om på hinanden.

Relationen mellem de to delingsførere er begyndt som en professionel relation, men kan over tiden have udviklet sig til også at blive en personlig relation med øget tillid mellem de to delingsførere. Denne blanding kan i nogle tilfælde gøre det lettere at løse en professionel konflikt (som ovenstående er), fordi man stadig kan holde fast i den personlige relation.

9.7. Opsummering

Konflikter vil næsten altid opstå, når mennesker interagerer med hinanden, ikke mindst i situationer med øget pres, som man ofte oplever det i et missionsområde. Konflikter vil typisk følge konfliktrappen, som vi så det i eksemplet med sprogofficeren og den arabiske officer.

Konflikterne kan være af en type, hvor man kan forhandle sig frem til en løsning, eller hvor løsningen kræver øget forståelse, eller de kan være blandet sammen, som vi har set det i dette kapitel og i kapitel 5. Generelt er det vigtigt at kunne holde fokus på problemet frem for personen og på deeskalering af konflikten, også hvis den anden person er blevet ophidset. Konflikter kan føre til relationers sammenbrud, og en efterfølgende opbygning kan være sværere end opbygningen i første omgang. Samtidig viser det sidstnævnte eksempel fra Afghanistan også, at en stærk relation kan virke konfliktløsende i sig selv.

Kapitel 10.

Forhandling

I det foregående kapitel har vi set, hvordan konflikthåndtering kommer ind under kontaktfærdighedsparaplyen, da det kan være nødvendigt at håndtere en konflikt for at kunne løse opgaven. Heldigvis handler det meste af interaktionen med andre mennesker om andet end konflikthåndtering. En del af principperne fra konflikthåndtering kan bruges i forhandlingssituationer, som udgør en del af arbejdet i internationale operationer.

I dette kapitel ser vi både på lighederne og forskellene mellem konflikthåndtering og forhandling ved at gennemgå følgende emner:

- Forhandlingssituationer og konflikthåndtering har mange af de samme elementer
- Fem trin til en succesrig forhandling
- Indflydelse i en forhandling kan ske gennem bl.a. gengældelse, sympati og autoritet
- Kulturen spiller ind på måden at forhandle på

10.1. Grundprincipper i forhandling

I enhver form for forhandling gælder, at begge parter (der kan naturligvis også være tale om flere end to parter, men for nemheds skyld bliver forhandling her beskrevet med to parter) har et mål.

Forhandlings grundprincipper og ligheder med konflikthåndtering



Billede 21: Forhandling i Afghanistan, 2017. © Forsvarsgalleriet.

10.1.1. Fællespunkter med konflikthåndtering

I forhandlinger og konflikthåndtering gælder følgende principper¹⁹⁸:

1. Adskil problemerne fra menneskerne (undgå personificeringen fra konflikt-trappens trin 2)
2. Parterne samarbejder om at løse problemet, de er ikke modstandere
3. Hvis der er mere end to parter, kan det være hensigtsmæssigt med en facilitator
4. Fokuser på interesser og behov, ikke standpunkter (standpunkterne kan give en fastlåst situation)
5. Søg efter en win-win-løsning

Der findes tre forskellige udkommer af en forhandlingssituation:

1. Begge parter opnår et tilfredsstillende resultat (win-win).
2. Den ene part opnår et tilfredsstillende resultat, mens den anden ikke gør (win-lose).
3. Ingen af parterne opnår et tilfredsstillende resultat (lose-lose)¹⁹⁹.

I en forhandlingssituation er det nødvendigt at have fleksibilitet og undgå konfrontation²⁰⁰. På samme måde som i konflikthåndtering skal man ikke eskalere situationen, men prøve at sikre, at forhandlingen foregår i god ro og orden. Samtidig kan det være nødvendigt at sætte grænser på samme måde som i konflikthåndtering.

10.1.2. At opnå en succesrig forhandling

For at opnå en succesrig forhandling, skal man

1. forstå sig selv og den anden part, hvad der motiverer, hvad der kan udløse en negativ reaktion, og hvilke følelser der er involveret.
2. kommunikere på en hensigtsmæssig måde med en bevidsthed om både den verbale og den nonverbale kommunikation; brug aktiv lytning for at forstå den anden part og evt. skjulte ønsker og motiver.

198) Boye Nielsen (2013) s. 42

199) Barnes (1998) s. 18

200) Ibid. s. 23

3. være bevidst om relationen; et positivt udkomme for begge parter kan styrke relationen; uanset magtforholdet skal der være fokus på samarbejde og gensidigt udbytte.
4. evt. dele forhandlingen op i mindre sager, som kan tages en ad gangen.
5. være velforberedt på egne ønsker, mål, hvad er nice, og hvad er need, smertegrænsen, have alternativer parat²⁰¹.

For at skabe en win-win-situation skal man forsøge at kommunikere til den anden part, hvordan det er en fordel for ham/hende at opfylde ens egne behov,²⁰² og dermed fokusere mere på den anden parts gevinst end ens egen, selv om den synes større og mere vigtig. Som i skak skal man nogle gange tænke flere træk frem og ofre en bonde (i overført betydning!) nu for at vinde en officer senere. Men det, der er en bonde for den ene part, er måske en officer for den anden, hvilket gør virkeligheden mere kompliceret end skak.

10.2. Indflydelse

Indflydelse kan fås på flere måder og kan både bruges til at opnå ønskede resultater i en forhandling og til at opnå effekt på andre måder. Den amerikanske psykolog Robert Cialdini har fundet frem til seks adgangsveje til at få indflydelse på en anden person, nemlig gengældelse, forpligtelse og vedholdenhed, socialt bevis, sympati, autoritet og mangel²⁰³. Disse metoder bliver brugt af alle fra marketingfolk til Hare Krishna til CIA²⁰⁴. De mest relevante metoder vil blive gennemgået her.

10.2.1. Gengældelse og gavegivning

Gavegivning er en vigtig social handling, der skaber sammenhængskraft i et samfund, og som har fundet og finder sted i alle samfund til alle tider.

Hvis nogen gør en tjeneste for en eller giver en gave, skylder man en tjeneste eller en gave tilbage - også selv om denne tjeneste hverken har været ønsket eller efterspurgt. Dette ligger meget dybt i alle mennesker og i alle kulturer, hvor man finder forpligtelsen til at give, at tage imod og at gengælde²⁰⁵.

201) Boye Nielsen (2013) s. 46
202) Barnes (1998) s. 97
203) Cialdini (2007) s. xiii
204) Burkett (2013) s. 7-17
205) Mauss (2001) s. 10



Billede 22: Checkpoint ved bro over Nigerfloden, Mali 2015. © Lars Keller.

Der er ikke noget, der hedder en gratis gave²⁰⁶. En gratis gave gør intet for at styrke solidariteten og dermed sammenhængskraften i samfundet. En giver kan ikke sige sig fri for at modtage en gave eller tjeneste retur, på samme måde som modtageren har en forpligtelse over for giveren²⁰⁷. Det er ikke sikkert, at den første ydelse og gengældelsen falder på samme tid. Der kan godt gå lang tid, inden giveren forventer at få noget igen. Ydelsen og modydelsen behøver ikke at være ens eller af samme art.

I mange ikkevestlige kulturer er gavegivning en naturlig del af relationsopbygning, der skaber en gensidig solidaritetfølelse mellem giveren og modtageren²⁰⁸. En dansk officer fortæller fra sin udsendelse med FN til Mali, hvordan han brugte dette i praksis:

Der var én bro over Nigerfloden med en commander på det checkpoint, der skulle beskytte broen. Hver gang vi kom forbi, medbragte vi nogle tebreve eller myggespray og chit-chattede lidt. Til gengæld fik vi informationer og et godt samarbejde. Det kan være virkelig effektivt at give en gave.

Her er der netop ikke tale om en 1:1-gengældelse, og det er karakteristisk for gavegivning i Mauss' forstand, at gaven har en større værdi end den pengemæssige værdi af tebrevene eller myggesprayen. Tingene repræsenterer giveren samt en forpligtelse til at give noget igen²⁰⁹.

At bruge gavegivning i relationsopbygning med en forventning om fremtidig forretning findes fx på markedet i Mellemøsten, hvor sælgeren byder en på en kop te, og så kan man da se lidt på varerne imens. Han vil typisk sige, at man ikke har pligt til at købe noget, men den eneste måde at gengælde gaven (teen) på er ved at købe nogle af hans varer. På samme måde er en af grundreglerne hos CIA, at de altid skal byde en potentiel informant på noget at spise eller drikke²¹⁰ – her er den ønskede gengældelse ikke mad eller drikke, men derimod informationer.

Det er dog vigtigt at huske på, at det ikke er enhver kop te, der bærer en forventning om en modydelse med sig. Gæstfrihed er en vigtig faktor i mange kulturer, og det er derfor essentielt at vurdere tedrikningen (eller hvad det kan være) i den rette kulturelle kontekst.

206) Mauss (2008) s. ix

207) Ibid.

208) Fadiman (1986) s. 10

209) Mauss (2001) s. 11

210) Burkett (2013) s. 13

Hvis man modtager en uønsket gave eller tjeneste, skal man gøre sig klart, om man reelt skylder den anden noget, dvs. har man bedt om den første tjeneste/ydelse, var det noget, man gerne ville have, eller er man blevet 'påtvunget' den. Ifølge Mauss har man en forpligtelse til at gengælde, ifølge Cialdini har man ikke, hvis der er tale om, at den anden har givet for egen vindings skyld²¹¹.

I mange sammenhænge kan man som soldat udsendt på mission ikke gengælde en gave, og man kan derfor være nødsaget til ikke at tage imod en gave, der bliver givet. Igen er det afhængigt af konteksten og den eventuelle forventning om en modydelse.

En respondent, der var observatør i Georgien i 2008, fortæller følgende:

Gavegivning betyder meget i georgisk kultur. Vi observatører var gæster i landet og skulle derfor have gaver, fx noget syltet, vin eller frisk frugt. Der havde lige været krig, og kampvogne havde kørt gennem markerne; folk var meget udsatte, men insisterede alligevel på at give gaver.

En gammel dame boede ved et hus, der både havde været bombet og brændt, så nu boede hun under en blikplade. Hendes mand var død lige inden konflikten, og nu havde hun så to køer og en køkkenhave.

Hun bad os: "Kan I ikke lige tage stigen og plukke nogle æbler?" Vi ville gerne hjælpe hende, så hun kunne få sine æbler, men hun insisterede på at give os alle æblerne.

I en anden situation ville en finsk observatør gerne give noget igen og prøvede derfor at *købe* vin af de lokale for på den måde at støtte dem, men alle kom løbende og *forærede* ham vinen.

I et tilfælde som dette kan det betyde ansigtstab for giveren, hvis han/hun ikke kan få lov til at give sin gave, så her kan forpligtelsen til at modtage være større end forpligtelsen til at gengælde.

Skillelinjen mellem hvornår gavegivning er almindelig social norm, strategisk døråbner og goodwill-skaber, og hvornår den er bestikkelse, er flydende. Inden for samme kultur kan den opfattes forskelligt, alt efter konteksten, som tedrikningen ovenfor, der enten kan skabe en forpligtelse til handel eller være et led i en relationsopbygning. Generelt må danske offentligt ansatte hverken modtage eller give gaver, der kan regnes for bestikkelse. Undtagelser er gaver i forbindelse med fødselsdage, jubilæer o.l., taknemmelighedsgaver og værtsgaver.

211) Cialdini (2007) s. 53

10.2.2. Sympati

Det er muligt aktivt at bruge andre folks sympati for én selv til at løse opgaven. Man skal selvfølgelig være bevidst om at agere professionelt, så man ikke sårer sig selv eller andre. Her er nogle muligheder for at skabe sympati i en professionel sammenhæng:

- Fysisk tiltrækning (man kan ikke ændre på sit udseende, men sørge for at være ren, imødekommende, respektfuld, osv.).
I nogle tilfælde kan man bruge det aktivt, som under en kapacitetsopbygning af arabiske soldater (mænd), hvor en blond, kvindelig officer kunne være med til at få dem til at gøre, som de skulle:

Officererne var høflige og gentlemanagtige, og de ville ikke tabe ansigt over for den kvindelige officer. Fx havde de svært ved at komme op om morgenen, men når hun var med, så kunne de godt.
- Lighed (man kan finde frem til fælles referencer med samarbejdspartneren, fx familieforhold, sport, film, musik).
Derfor er det også vigtigt at fokusere på ligheder mellem kulturer og mennesker og ikke på forskelle. Det viser erfaringerne fra Task Force 7, der fandt ligheder med deres afghanske samarbejdspartnere:

Vi er danskere, vi har vikingegener - I er afghanere, I har mujahedingener. Vi vil alle gerne slås - vi gør bare tingene på forskellige måder.
- Komplimenter (det er altid smigrende at blive bemærket på en positiv måde, og det kan få os til at se andre i et bedre lys).
Georgiere betegner deres land som Vinens Land, og hjemmebrygget vin er en vigtig del af livet. En dansk officer var udsendt til Georgien og fandt, at det var en god idé, at rose deres hjemmebryg (især når man kommer som europæer). Men selv en velment compliment kan blive misforstået eller falde til jorden:

De laver også chacha, der svarer nogenlunde til italiensk grappa. Danskeren roste: "Den er lige så god som italiensk grappa." Georgieren: "Nå, så må der være noget galt med den..."
- Genkendelighed/kontakt (det er lettere at hade/umenneskeliggøre nogen, som man ikke kender).
Dette hænger sammen med det førnævnte punkt om lighed. Når man først finder ud af, at man ligner hinanden på mange måder, så er det også lettere at fatte sympati for hinanden.

10.2.3. Autoritet

De fleste ser op til autoriteter i større eller mindre grad, fordi vi bliver opdraget til det som børn (graden er både personligt og kulturelt bestemt). Autoriteter kan være:

- ledere/chefer (her skal man være opmærksom på, at den formelle leder ikke nødvendigvis er den med mest autoritet)
- ældre personer (især i kulturer, hvor alder indgyder respekt)
- religiøse personer (især i kulturer, hvor religion spiller en rolle i hverdagen)
- faglige autoriteter som læger, professorer, m.fl.
- militære autoriteter
- 'karismatiske' autoriteter (med særlig viden eller udstråling - det er derfor, at man ofte bruger skuespillere eller sportsstjerner i reklamer. Dette hænger meget sammen med ovennævnte punkt om at kunne lide nogen).

10.3. Interkulturelle forhandlinger

I konflikthåndtering og forhandling gælder nogle fælles principper, herunder at holde fokus på selve problemet og ikke på personen og at lytte aktivt til den anden part. Kulturforståelse kommer til at spille ind i interkulturelle forhandlinger, når man skal forstå den anden part og dennes motiver. Forhandling kan både være selve opgaven eller en delopgave i det større billede, og kontaktfærdigheder skal bruges til løsning af den. Forhandling finder vi i isvaffelmodellen i det overlappende felt mellem det sociale segment og ledelses- og beslutningssegmentet, dvs. den sociale og den politiske dimension i det horisontale lag.

I de vertikale lag vil forhandling have nogle umiddelbart synlige aspekter og formaliserede regler, som man kan lære sig, men der vil ligge meget forhandlingskultur i det tavse sprog og det fundamentale værdilag (det fjerde og femte af de seks lag, dvs. i kernekulturen), som skaber de sociale normer, og det er denne del af forhandlingen, der er sværere at lære sig som udefrakommende.

De ovennævnte principper om at kende sig selv og den anden, kommunikere hensigtsmæssigt, være bevidst om relationen og grænserne gælder også i interkulturel forhandling, men alle principperne om kulturforståelse (både af en selv og den anden) gælder også.

I Afghanistan har man fokus på relationer, og dér handler et sagsbaseret forhold om forretning, hvorimod et personligt forhold handler om ære²¹², hvilket også kan bruges i en forhandlingssituation. Samtidig er Afghanistan også et land, hvor magt kan opnås i kraft af økonomisk pondus, og hvor argumentet 'jeg er stærkest' (fysisk eller økonomisk) eller 'jeg er vigtigst' (fx pga. den økonomiske position) er fuldt gyldigt i forhandlinger. Der er en social norm, dvs. en værdi i kernekulturen, der godkender det. I dokumentarfilmen *Afghan Muscles* bliver dette tydeligt:

Der skal være bodybuilderkonkurrence, og en af deltagerne vejer 400 gram for meget til at stille op i den klasse, som han ønsker at stille op i. Han beder dommerne om at stryge de 400 gram, så han kan deltage i den ønskede klasse. De afviser med henvisning til regler og til, at en anden vejede et kilo for meget og derfor ikke fik lov til at stille op i den ønskede klasse.

Bodybuilderen svarer, at han ejer det fitnesscenter, hvor fem af deltagerne træner, og at han vil trække de fem deltagere ud, hvis han ikke får sin vilje, og dermed skade konkurrencen²¹³.

Den form for magt gennem økonomisk styrke ses ikke kun i Afghanistan, men er meget udbredt i lande, hvor der ikke er et socialt sikkerhedsnet. De, der har penge, har adgang til magten og velfærd som sundhed og uddannelse, hvorimod de, der ikke har penge, ikke har de samme muligheder. Måske i kraft af dette bliver de fattigere lettere ofre for korrupsion – det kan være svært at holde den moralske fane højt, hvis familien ikke har mad på bordet.

Under en FN-mission i Liberia kom forskellige kulturelle holdninger til udtryk i en forhandling om at køre på patrulje eller vende om. Der er forskellige syn på acceptable risici og prioriteter.

Teamsitet havde et AOR på størrelse med Sjælland, og nogle af områderne var lukkede i regntiden pga. mudder. Regntiden sluttede i november, og områderne blev gradvist mere farbare derefter. I februar ville en patrulje bestående af en dansk officer, en pakistansk officer, en jordansk officer og den nigerianske chef samt en lokal tolk i to køretøjer ud for at se til nogle af de områder, som de ikke havde kunnet inspicere tidligere.

212) Hill (2011) s. 57

213) Dalsgaard (2007)

På et tidspunkt har de lidt svært ved at komme op ad en bakke, da den er meget mudret. Det ene køretøj kører op og vil videre, det andet bliver neden for bakken og vil vende om, og diskussionen finder sted på midten af bakken.

Jordaneren er ligeglad og vil helst blive i den airconditionerede bil; pakistaneren mener, at det er uansvarligt, og at de skal køre tilbage (og drikke te); danskeren mener, at de skal ud og opdage; tolken tager billeder; og den nigerianske chef prøver at holde styr på dem alle.

Som i eksemplet med den danske, den tyske og den hollandske observatør i Georgien er forskellene i tilgangene til situationen ikke nødvendigvis nationalt eller kulturelt betinget. Det kan i mindst lige så høj grad handle om forskellige personligheder, men illustrerer en forhandlingssituation, hvor kulturelle forskelle i måden at forhandle på kan komme til at spille en rolle.

Enden på det hele blev, at de kørte hjem og drak te, og de nåede ikke at køre derud igen, før danskerens tid i mission var gået, og han skulle rejse hjem.

10.4. Opsummering

Forhandlinger har mange ligheder med konflikthåndtering, dog vil parterne ofte være mere imødekommende. Forberedelse er et af elementerne i at opnå en succesrig forhandling. Indflydelse eller overtalelse kan bl.a. ske gennem gengældelse ved gavegivning, som vi så det i eksemplet fra Mali, eller tjenester, sympati, hvor man får den anden til at kunne lide en, og autoritet, hvor man bruger sin autoritet på et område. Kulturen og personligheden hos forhandlingsparterne spiller ind i måden at forhandle på, som vi så det i eksemplet fra Liberia.



Billede 23 + 24: Forhandling mellem FN-folk i Liberia.
© Jens Flinch Jørgensen.



Billede 25: Fodbold i Irak, OIR 2015. © Simone Flinthøj.

Kapitel 11:

Perspektiver for kontaktfærdigheder

*Relations-
opbygning,
kommunikation,
kultur-
forståelse og
konflikthånd-
tering*

I denne bog argumenteres der for, at kontaktfærdigheder kan ses som en paraply for begreber som relationsopbygning, kommunikation, kulturforståelse og konflikthåndtering.

Relationer kan bruges til egensikring, efterretningsindhentning og effekt.

Relationerne baserer sig på tillid, lydhørhed og anerkendelse, og heri ligger også en respekt for den anden aktør. For at kunne opbygge relationer på en hensigtsmæssig måde og bruge kontaktfærdighederne til bl.a. konflikthåndtering og forhandling er det essentielt med en dybere forståelse for at kunne sætte sig i den andens sted og interagere på en hensigtsmæssig måde. Forståelse handler om at kende sig selv, den anden og de andre, der udgør konteksten. Denne forståelse handler til dels om kultur, men ikke kun, da kontaktfærdigheder i mindst lige så høj grad handler om personligheder.

Ikke desto mindre kræver kontaktfærdigheder kulturforståelse, kommunikationsevner inden for både det verbale og det nonverbale, og et særligt fokus på brugen af en eventuel tolk.

*Uundværlige
kompetencer
for militært
personel*

Kontaktfærdigheder vil være uundværlige kompetencer for militært personel, da det internationale engagement ikke ser ud til at aftage i fremtiden, og da der vil være et møde med en lokalbefolkning, uanset hvor missionen går hen.

Samtidig skal de udsendte styrker arbejde tæt sammen med andre udenlandske styrker, da danske styrker forventeligt altid vil indgå i en multinational operationsramme. Dette giver anledning til to overvejelser i relation til kontaktfærdigheder. Den ene er, at kontaktfærdighederne, som tidligere nævnt, også gælder i forhold til de øvrige styrker, hvor det er vigtigt at etablere relationer og dialog med henblik på opgaveløsningen. Den anden overvejelse er, hvad det kan betyde for lokalbefolkningen, at der kommer forskellige enheder/nationaliteter med forskellig holdning til kontaktfærdigheder. Hvis de enheder, som danske styrker samarbejder med, ikke bruger kontaktfærdigheder

på samme måde, så skal det ikke forhindre de danske styrker i at arbejde ud fra de principper, som denne bog søger at fremme. I et tidligere eksempel fortalte en delingsfører, hvordan han havde brugt meget tid på relationsopbygning, mens hans to kolleger fokuserede mindre på det. Han mente selv, at det havde givet ham bedre resultater. I sådanne tilfælde kan man kun opfordre sine kolleger til selv at gøre mere ud af relationsopbygningen, såvel som danske enheder kan opfordre deres samarbejdspartnere til at gøre det på samme måde.

Det ligger uden for denne bogs omfang at kunne give et endeligt svar på ovenstående overvejelser, men det kunne dels være et emne for videre forskning, dels kunne der være nogle interessante aspekter i vidensudveksling med samarbejdspartnere.

Kontaktfærdigheder er nået langt, siden denne respondent blev udsendt til Kroatien:

”Vi fik udpeget landet på et kort, lærte at sige goddag og så afsted.”

Kontaktfærdigheder er under stadig udvikling, og selv om danskerne roser sig af at være gode til det (nogle mener, at selvros er et aspekt af dansk kultur), er der plads til forbedringer og videre udvikling.

Litteraturliste

- Adler, N. J. (1991). Communicating across Cultural Barriers. *International Dimensions of Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston (MA): PWS-KENT Publishing Company
- Andersen, H. & Jørnø, M. L. (2013) *Kommunikation i praksis*. København: Samfundslitteratur
- Baaring, I. (2001). *Tolkning – hvor og hvordan*, 3. Udgave. København: Samfundslitteratur
- Barnes, G. P. (1998). *Successful Negotiating. Letting the Other Person Have Your Way*. Wayne (NJ): Career Press
- Bartels, J., Schwartz, B & Haugegaard, R. (2014). *Kulturlandestudie Mali*. København: Forsvarsakademiets Forlag
- Bartels, J. & Stokke, D. (2015). *Kulturlandestudie Somalia*. København: Forsvarsakademiets Forlag
- Bennett, Milton J. (1998). Intercultural communication: A current perspective. I Milton J. Bennett (ed.) *Basic concepts of intercultural communication: Selected readings*. Yarmouth, ME: Intercultural Press
- Bordum, A. (2004). Trust as a Critical Concept. *Working Paper 2004/nr. 4*. København: Copenhagen Business School
- Bowden, M. (2010). *Winning Body Language*. New York (NY): McGraw Hill
- Boye Nielsen, J. (2013). *Håndbog i konfliktløsning*. København: Frydenlund
- Burkett, R. (2013). An Alternative Framework for Agent Recruitment: From MICE to RASCLS. *Studies in Intelligence Vol. 57, No. 1, s. 7-17*
- Cialdini, R. (2007). *Influence. The Psychology of Persuasion*. New York (NY): Harper Business

Dahl, A. Å., Linnet, P. M. & Haugegaard, R. (2013). *Kulturforståelse - et vigtigt redskab i internationale missioner*. København:Forsvarsakademiet, Institut for Sprog og Kultur

Dahl, K. & Juhl, A. G. (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. København: Hans Reitzels Forlag

Dalsgaard, A. M. (2007) *Afghan Muscles*. Lokaliseret januar 2016 på https://www.youtube.com/watch?v=VgPCS_T14xg

Danielsen, T. (2011). Kultur og militær effekt - Derfor er ritualer fortsatt viktige. *Norsk Militært Tidsskrift - nr. 2-2011, s. 4-13*

Darkó, D. (2013). Resiliens: Vaccinen mod stress?. *Psykolog nyt nr. 6, s. 4-7*

Fadiman, J. A. (1986). A Traveler's Guide to Gifts and Bribes. *Harvard Business Review, July-August 1986*

Forsvarsakademiet, Institut for Sprog og Kultur (2015a). *Cultural Awareness – Denmark*

Forsvarsakademiet, Institut for Sprog og Kultur (2015b). *Kulturfolder Afghanistan*

Forsvarsakademiet, Institut for Sprog og Kultur (2017). *ISK Tolketeori*

Forsvarskommandoen (2017). *Forsvarsavisen 04. udgave/Årgang 6/juni 2017*

Gomez, D. H. & Heer, S. S. (2015) Operational Resilience in the Infantry Rifle Platoon. *Military Review, May-June 2015, s. 23-28*

Gudykunst, W. B. & Kim, Y. Y. (1992). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. New York (NY): McGraw Hill

Gullestrup, H. (2007). *Kulturanalyse - en vej til tværkulturel forståelse*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

Hall, E. (1959). *The Silent Language*. Greenwich: Fawcett

Hastrup, K. (2007) *Kultur. Det fleksible fællesskab*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag

- Hill, R. M. (2011) Building Credible Voices. Traditional Communication in Afghanistan. *Joint Forces Quarterly issue* 61, s. 56-63
- Hill, R. M. (2015). Interpersonal Engagement. The Indispensable Warrior Skill. *Military Review*, Sep-Oct 2015, s. 49-56
- Jenkins, R. (2014). *At være dansk. Identitet i hverdagslivet*, København: Museum Tusculanums Forlag
- Jones, D. J. (1973). Cultural Fatigue: The Results of Role-Playing in Anthropological Research. *Anthropological Quarterly*, Vol. 46, No. 1, s. 30-37
- Jørgensen, P. S. (2016) *Broen til det andet menneske*. København: Kristeligt Dagblads Forlag
- Kristensen, K. (2015) *Følg mig. Ledelse fra fronten*. København: Politikens Forlag
- Kulturministeriet (2016) *Danmarksskanon*. Lokaliseret d. 22. juni 2016 og december 2016 på: <https://www.danmarksskanon.dk>
- Kvale, S. (1997). *InterView. En introduction til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Liberati, J. (2017). Den moderne frømand er 60 år gammel. Frømandskorpset fylder rundt. *Forsvarsavisen* 03. udgave årgang 6, s. 10-11
- Luhmann, N. (1999). *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag
- Mackay, A. & Tatham, S. (2011). *Behavioural Conflict. Why Understanding People and their Motivations Will Prove Decisive in Future Conflict*. Saffron Walden: Military Studies Press
- Mauss, M. (2001, oprindeligt 1924). *Gaven. Gaveudvekslingens form og logik i arkaiske samfund. Med forord af Anne Knudsen*. København: Spektrum
- Mauss, M. (2008, oprindeligt 1924). *The Gift. Introduction by Professor Mary Douglas*. London: Routledge

National Defence and the Canadian Armed Forces (2015) *Operation Honour*. Lokaliseret i maj 2017 på <http://www.forces.gc.ca/en/caf-community-support-services/sexual-misconduct.page>

NATO (2009) *AJP 3.10, Allied Joint Doctrine for Information Operations*. Bruxelles: NATO. Kan lokaliseres på <https://info.publicintelligence.net/NATO-IO.pdf>

Nissen, T. E. (2011). *Tactical Information Operations in Contemporary COIN Campaigns*, København: Forsvarsakademiets Forlag

Norsker, Emil (2013). Sådan er danskerne: Dårlige manerer, god humor og småracistiske. *Euroman*, 20. september 2013. Lokaliseret på <http://www.euroman.dk/kultur/musik/sadan-er-danskerne-darlige-manerer-god-humor-og-racistiske-pa-en-ikke-ondsindet-made/>

Nygaard, B. (2010). *Kultur mødet på arbejdspladsen*. København: Gyldendal Business

Nørgaard, K. (2004). *Tillidens teknologi*. København: Københavns Universitet. Ph.d. afhandling

Nørgaard, K. & Holsting, V. S. (2006). *Internationale operationer i FOKUS*, København: Forsvarsakademiet

Nørmark, D. (2013) *Kulturforståelse for stenalderhjerner, 2. udgave*. København: Gyldendal Business

Plum, E., Achen, B., Dræby, I. & Jensen, I. (2007). *Kulturel Intelligens*. København: Børsens Forlag

Rasmussen, L. J. & Sieck, W. R. (2012) Strategies for Developing and Practising Cross-Cultural Expertise in the Military. *Military Review Mar-Apr 2012*, s. 71-80

Riber, J. (2010). *Relationskompetence*. København: Hans Reitzels Forlag

Riebnitzsky, A.-C. (2010) *Kvindernes krig*. København: Politikens Forlag

Rygg, K. (2014) Intercultural Training: Learn to avoid treading on other people's toes or experience walking in the other person's shoes. *Fleks. Scandinavian Journal of Intercultural Theory and Practice*, Vol. 1. Lokaliseret på <https://journals.hioa.no/index.php/fleks/article/view/840>

Salmoni, B. A. & Holmes-Eber, P. (2011). *Operational Culture for the Warfighter. Principles and Applications*. Quantico (VA): Marine Corps University Press

Schein, E. H. (2014) *Spørg – den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære*. København: Gyldendal Business

Ting-Toomey, S. (2005) The Matrix of Face: An Updated Face-Negotiation Theory. I William B. Gudykunst (ed.) *Theorizing about Intercultural Communication*. Thousand Oaks (CA): Sage

Transparency International Corruption Perceptions Index 2016. Lokaliseret i maj 2017 på: http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Volesky, G. & Noble, R. (2017) Theater Land Operations. Relevant Observations and Lessons from the Combined Joint Land Force Experience in Iraq. *Military Review*, June 2017, s. 1-9

Wilson, D. & Sperber, D. (2006) *Relevance Theory*. Lokaliseret på: www.cogprints.org/2317/1/relevance_theory.htm

Wilson, P. W. (1994) *Saudi Arabia: The Coming Storm*. London: Routledge

Winkelman, M. (1994). Cultural Shock and Adaptation. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 73, s. 121-126

Denne bog henvender sig til alle i Forsvaret, der ønsker en større forståelse for tankerne bag kontaktfærdigheder for at kunne dygtiggøre sig selv eller andre, særligt i forbindelse med udsendelse i internationale missioner, hvor man skal kunne agere formålstjenstligt i konfliktområder og i forhold til internationale samarbejdspartnere.

Kontaktfærdigheder bygger på elementer fra antropologi, interkulturel kommunikation, sociologi og psykologi. I denne bog er disse elementer samlet under ét og sat i direkte relation til Forsvarets opgaver.

Bogen definerer kontaktfærdigheder som den viden og de færdigheder, der anvendes i interaktionen med andre mennesker for at fremme opgaveløsningen. Formålet med bogen er at samle og uddybe den undervisning i kontaktfærdigheder, der finder sted i Forsvaret, som skal give Forsvarets personel eksempler og værktøjer til kompetent og hensigtsmæssig adfærd i et missionsområde.

Præsentation af forfatterne:

Anne Åbom Dahl er en erfaren sprogofficer i arabisk og cand. negot. (engelsk/arabisk). Hun har været udsendt flere gange som tolk, kulturrådgiver og efterretningsofficer til bl.a. Irak og har undervist i kontaktfærdigheder og kulturforståelse i Forsvaret gennem flere år. Anne Åbom Dahl er hovedforfatter på bogen og den, der har interviewet respondenterne.

Maj Ida Worsøe Købke er cand. mag. i tværkulturelle studier. Hun er redaktør og medforfatter på bogen. Maj Ida Worsøe Købke har foretaget en generel redigering af bogen og bidraget til det teoretiske indhold, særligt det kulturteoretiske.