



**Høgskolen  
i Innlandet**

**Fakultetet Handelshøgskolen Innlandet og fakultet for økonomi og  
samfunnsvitenskap**

Truls Vågsmyr Beckhaug og Eli M. Moen Beckhaug

## **Masteroppgave**

# **Militær ledelse etter tjue år med internasjonale operasjoner**

Military leadership after twenty years of  
international operations

Offentlig ledelse og styring - fordypning i beredskap og  
krisehåndtering

MPABR4901-1 Masteroppgave offentlig ledelse og styring

**2023**

## Forord

Som ledere blir vi kontinuerlig presentert for muligheter for lærling. Det er ikke alltid vi ser det, og det er ikke alltid vi benytter de mulighetene vi ser. Når vi i 2019 fikk muligheten til å gjennomføre en MPA ved Høgskolen i Innlandet sammen visste vi at dette var en mulighet vi måtte gripe. Begge har Forsvaret som arbeidsplass, hvor læring og utvikling er en del av kulturen. Derfor ønsket vi å benytte masteroppgaven til å utforske individuell og kollektiv læring, med ledelse som tema. Individuell og kollektiv læring kan gå hånd i hånd, men kan også stå i kontrast til hverandre. Dette bør være i bevisstheten til ledere som ønsker utvikling på både kort og lang sikt.

Perioden hvor deltidsstudier krever plass blant fulltidsarbeid og familieliv har til tider vært krevende, og pandemien har gjort sitt til at studiehverdagen ble annerledes enn noen kunne forutse da vi startet i 2019. Likevel har studiene først og fremst vært lærerike, og vi tar med oss nye tanker ut i arbeidslivet. Begge har fått nye perspektiver på verden rundt oss, og i særlig grad på egen og andres ledelse. Vi ønsker å takke Pernille Rieker som trygt og tålmodig har veiledet oss gjennom dette arbeidet, arbeidsgivere som har vært villig til å gi oss tid, og ikke minst barna våre som har måttet tåle våre timer ved skrivebordet.

## Sammendrag

I denne oppgaven ønsker vi å belyse hvordan Forsvaret forvalter faget ledelse, og særlig hvordan ledelseserfaringer fra de siste 20 års internasjonale operasjoner tilkommer nye ledere i Forsvaret. Vi har tatt utgangspunkt i teori om ledelse, militær ledelse og læring i organisasjoner for å danne et analytisk rammeverk. Empirien er basert på to kilder; innholdsanalyse av pensum innen ledelse ved Forsvarets tre krigsskoler, og intervjuer med fagansvarlige innen ledelse ved de tre krigsskolene. Vårt viktigste funn er at Forsvaret i liten grad tar vare på ledelseserfaringer fra internasjonale operasjoner. Dette henger sammen med at det ikke er en helhetlig forvaltning av ledelsesfag i Forsvaret. Norsk forskning på militær ledelse forekommer i mindre utstrekning enn det som er ønskelig blant de fagansvarlige. Manglende forskning kan eksemplifiseres ved at krigsskolenes pensum ikke inneholder forskningsbasert norsk litteratur som konkret omhandler det å være leder i en internasjonal operasjon etter år 2000. Forsvaret utgir doktriner for ledelse som bidrar til styring, men disse har en svak kobling til forskning og undervisningsmiljøene. Til tross for manglende helhetlig forvaltning av ledelsesfaget er krigsskolenes pensum hensiktsmessig satt sammen når det gjelder å dekke en bred moderne militær kontekst. Det finnes ikke én riktig militær kontekst, men en dynamisk kontekst som er gjenkjennbar for mottakeren er mest hensiktsmessig for læring. Krigsskolene benytter ulike metoder for å kontekstualisere teori om ledelse, og metoder og innhold er tilpasset kadettene læringsmål. Denne kontekstualiseringen inneholder innslag av erfaringer fra internasjonale operasjoner. Dermed kan vi konkludere med at ledelseserfaringer fra 20 år med internasjonale operasjoner i noen grad tilkommer nye ledere i Forsvaret. Måten erfaringene tilkommer nye ledere er egnet til å utdanne individuelle ledere, som er skolens mål, men er mindre egnet til å forvalte den kollektive kunnskapen om ledelse i Forsvaret som organisasjon. Fordi bestanddelene i en helhetlig kunnskapsforvaltning er på plass vil det være mulig å oppnå mer læring ved å bevare desentralisert forskning og undervisning, men innføre sentralisert koordinering av ledelsesfaget.

## Summary

### **Military leadership after twenty years of international operations**

In this study we wish to illuminate the way in which the Norwegian military manages the subject of leadership, and especially how experiences from the last 20 years of military operations outside Norway benefits new military leaders. The analytical framework has been constructed on a theoretical basis of leadership; military and otherwise, and organizational learning. The empirical evidence is collected from two sources: a content analysis of the leadership curriculum at the three Norwegian military academies, as well as interviews from the leadership subject managers from the same military academies.

Our most important findings are that the Norwegian Armed Forces only to a small extent makes use of the leadership experiences gained through international operations. This is related to the Norwegian Armed Forces not having one strategy with regards to the subject of leadership or a centralized system to manage knowledge gained. Norwegian research on military leadership happens to a smaller extent than what is preferred by the subject managers at the military academies. The lack of research is exemplified by the fact that the curriculum of the military academies does not contain any research based Norwegian literature on the experience of being a leader in a combat zone or international operation after the year 2000. The Norwegian Armed Forces issues doctrines on leadership which does provide guidance. However, the doctrines seemingly have little connection to the research and teaching environments. Despite the lack of a centralized strategy and administration of the subject of leadership the military academies have a curriculum that covers a broad and modern military context. There is no one correct military context, but a dynamic context recognizable to the student is the most appropriate to the learning situation. The military academies use different methods to contextualize theoretical literature on leadership, and the methods as well as the content is adapted to the aims of the education. This contextualization does contain experiences from international operations, which enables us to conclude that leadership experiences from the last 20 years of international operations to some extent benefits new military leaders. The way this is achieved is suitable to educate individual leaders, which is the aim of the military academies. However, it is less suited to manage and enhance the collective learning in the Norwegian Armed Forces as an organization. Greater effect through learning will be possible with the addition of centralized coordinating authority in leadership, while maintaining decentralized research and teaching.

## Innhold:

Forord.....	1
Sammendrag .....	3
Summary .....	4
Innhold:.....	5
1.0 Innledning .....	8
1.1 Problemstilling .....	8
1.2 Begrunnelse .....	9
2.0 Teoretisk forankring.....	9
2.1 Innledning.....	9
2.2 Samfunnsvitenskap og sosiale fenomener.....	10
2.3 Lærende organisasjoner.....	10
2.4 Erfaringer og erfaringslæring .....	12
2.5 Kontekstens relevans for militær ledelse .....	13
2.6 Om doktriner .....	16
2.7 Om didaktikk.....	18
2.8 Oppsummering av teoretisk forankring.....	19
3.0 Metode .....	20
3.1 Innledning.....	20
3.2 Om problemstilling og operasjonalisering gjennom arbeidshypoteser .....	21
3.3 Metodisk tilnærming – Todelt metode .....	22
3.3.1 Avgrensning.....	23
3.4 Innholdsanalyse.....	23
3.4.1 Utvalg av innhold .....	25
3.4.2 Utforming av kodebok.....	26
3.4.3 Oppsummering .....	28
3.5 Intervju .....	28

3.5.1 Utvalg av intervjubjekter .....	29
3.5.2 Utforming av intervjuguide .....	29
3.5.3 Gjennomføring av intervju .....	30
3.5.4 Oppsummering .....	30
3.6 Studiens troverdighet.....	30
3.7 Studiens svakheter.....	31
4.0 Helhetlig system for forvaltning av ledelsesfag – Undersøkelse av Arbeidshypotese 1 ...	32
4.1 Funn fra innholdsanalyse som belyser Arbeidshypotese 1 .....	32
4.1.1 Norsk forskning på militær ledelse.....	32
4.1.2 Kunnskapssystemer .....	41
4.1.2.1 Læring – sentralt for kunnskapsforvaltning.....	41
4.1.2.2 Omtale av andre kunnskapssystemer .....	42
4.1.3 Doktriner og koblinger til pensum.....	43
4.2 Funn fra intervju som belyser Arbeidshypotese 1.....	47
4.3 Drøfting - Arbeidshypotese 1 .....	52
4.3.1 Norsk forskning er på pensum, men det er forsket lite på praktisk ledelse.....	52
4.3.2 Kunnskapssystemer - hvor kunnskap om militær ledelse oppbevares .....	53
4.3.3 Doktrinens rolle i kunnskapsforvaltningen .....	55
4.3.4 Oppsummering av Arbeidshypotese 1.....	56
5.0 Pensum basert på en relevant kontekst – Undersøkelse av Arbeidshypotese 2.....	57
5.1 Funn fra innholdsanalyse som belyser Arbeidshypotese 2 .....	57
5.1.1 Militær kontekst: Nasjonalitet .....	57
5.1.2 Militær kontekst: Kompleksitet i operasjoner .....	58
5.1.3 Militær kontekst: Tidsaspektets betydning.....	61
5.1.4 Militær ledelses bestanddeler .....	62
5.2 Funn fra intervju som belyser arbeidshypotese 2.....	64
5.3 Drøfting – Arbeidshypotese 2 .....	69

5.3.1 Om militær kontekst .....	69
5.3.2 Et mindretall er norsk, men gjenkjennbarhet er viktigere enn nasjonalitet .....	70
5.3.3 Ledere trenes for kompleksitet .....	71
5.3.4 Mye av litteraturen er av eldre dato, fordi nyere ikke finnes. ....	72
5.3.5 Nødvendig å prioritere lederskap over styring og kommando .....	72
5.3.6 Oppsummering: Arbeidshypotese 2 .....	73
6.0 Oppsummering og konklusjon .....	74
7.0 Litteraturliste .....	78
Vedlegg .....	80
Vedlegg 1 – Figurer .....	81
Vedlegg 2 – Kodebok .....	82
Vedlegg 4 – Tillatelse fra Forsvaret .....	99
Vedlegg 5 - Samtykkeskjema .....	100
Vedlegg 6 - Intervjuguide .....	104

## 1.0 Innledning

Harald Høiback skriver i boken *Militær ledelse* at ledelse i stridssituasjoner er understudert:

Som middelalderens skolastikere nøyer derfor de fleste ledelsesforskere seg med å kommunisere med andre ledelsesforskere, og lar teleskopet stå ubrukt og støve ned i et hjørne. I den grad de bryr seg om empiri, er det gjerne lett tilgjengelig empiri som ligger langt fra krigens kaos (Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O., 2019, s. 65).

Høiback skriver videre at forskere på ledelse ikke tar for seg ledelse slik det praktiseres i strid. Han mener at ledelse i det vi kaller skarpe situasjoner er understudert, og at det lille som finnes brukes for lite i videre forskning og undervisning (Johansen et al, 2019, s. 65).

Norske myndigheter har de siste 20 årene sendt personell og utstyr fra Forsvaret til å delta i en rekke ulike militære operasjoner i utlandet. Mest omfattende og langvarig var NATO-engasjementet i Afghanistan som ble avsluttet i 2021, men det har også vært andre, slik som sjøoperasjonene i Adenbukta og Libya-operasjonen (Gustavsen, E. M., Lien, G., & Tollefsen, A. F., 2017, s.22,33). Disse militære bidragene har satt Forsvarets personell i komplekse og til dels ekstreme mellommenneskelige situasjoner man ikke enkelt kan trene på under hjemlige forhold. Dermed kan de siste 20 årene ha gitt unike muligheter til å høste erfaringer og ta lærdom. Et eksempel på slik læring er boken *Liv og lære i operative miljøer* hvor norske militære flygere sammen med akademikere har skrevet en bok om psykologiske utfordringer i militære operasjoner med utgangspunkt i egne erfaringer fra farlige situasjoner (Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O. A., & Laberg, J. C., 2007). Fordi denne boken benyttes i undervisningen av kadetter ved krigsskolene kan man argumentere for at organisasjonen har tatt lærdom av disse unike situasjonene.

### 1.1 Problemstilling

I hvilken grad tilkommer ledelseserfaringer fra internasjonale operasjoner nye ledere i Forsvaret?



## 1.2 Begrunnelse

Vi har selv gjennomgått krigsskoleutdanning i Forsvaret. Forsvaret har omfattende kunnskapssystemer i form av styrende dokumenter, ordre, prosedyrer og sjekklister. Disse blir løpende oppdatert og tilpasset et dynamisk operasjonsmiljø. Innenfor ledelse er vår opplevelse likevel en annen. Til tross for eksemplet i forrige avsnitt er vårt inntrykk at gode læringsmomenter innen ledelse i hovedsak blir overlevert muntlig og nærmest tilfeldig, mens pensum i stor grad er hentet fra forskningslitteratur med sivil kontekst, eller er basert på gamle kriger i fremmede land hvor det er vanskelig å se overføringsverdien til vår egen fremtid som leder. Målet med denne masteroppgaven er å studere på hvordan faget ledelse forvaltes i Forsvaret, og hvordan lærdom fra praktiske erfaringer tilkommer egen organisasjon. Dette vil gi Forsvaret økt innsikt i egen forvaltning av fagfeltet, og kan gi et nytt perspektiv til nytte for videre utvikling. Videre kan studien skape generell innsikt i hvordan en kompleks organisasjon kan lære gjennom å dra nytte av praktiske, lite tilgjengelige erfaringer.

## 2.0 Teoretisk forankring

### 2.1 Innledning

I søken etter å finne svar på problemstillingen har vi benyttet litteratur som er relevant for militær ledelse, men også litteratur som danner rammeverk for å gjennomføre studiet på en systematisk måte. Basert på teorien brytes problemstillingen ned til to arbeidshypoteser som til sammen gir et mest mulig fullstendig bilde av situasjonen. Kapittelet innledes med samfunnsvitenskapelig teori da ledelse blir sett på som et sosialt fenomen i samfunnsvitenskapen. Kunnskap hos mennesker er ifølge samfunnsvitenskapen kumulativ og dermed interessant å studere i lys av vitenskapsteori, erfaringslæring og lærende organisasjoner. Dette gjør at dynamiske organisasjoner er utsatt for at praksis som var gjeldende før og erfaringer som er gjort for en tid tilbake, ikke nødvendigvis er gjeldende lengre. For å kunne forme en problemstilling, arbeidshypoteser og en metode om hvordan kunnskap tilkommer ledere belyser vi teori om lærende organisasjoner som lar oss sammenlikne nåtidens praksis og teoretiske modeller. For å kunne fortolke og analysere militær ledelse fortsetter kapittelet med litteratur om kontekst og kontekstens betydning for erfaringer som blir gjort. Vårt perspektiv på internasjonale operasjoner er utelukkende på militære erfaringer i en militær kontekst, selv om det finnes en rekke andre interessante perspektiver, slik for eksempel politiske, folkerettslige eller teknologiske vinklinger. På

grunn av vårt perspektiv vektlegges teori om militær ledelse som forankrer kontekstens relevans; i fortolkning av et fenomen, og i konstruksjon av ny kunnskap. Med bakgrunn i at studiet omhandler undervisning ser vi til slutt i kapittelet på didaktikk, som gir oss et begrepsapparat for å omtale bestanddelene en undervisningssituasjon består av.

## 2.2 Samfunnsvitenskap og sosiale fenomener

Gilje & Grimen skriver i sin bok *Samfunnsvitenskapens forutsetninger* at vitenskapen er empiriske eller erfaringsbaserte disipliner (Gilje & Grimen, 1993, s.16). Det denne studien søker å belyse er erfaringer innenfor ledelse, og i samfunnsvitenskapene studerer man sosiale fenomener, som klasser, organisasjoner, kjønnsrollemønstre og liknende, og utvikler teorier og forklaringer om disse fenomenene, og forsøker å få dem bekreftet eller avkreftet ved hjelp av erfaringer (Gilje et al., 1993, s.19). Det er flere forhold ved samfunnsvitenskap som er særlig relevant å nevne sett i sammenheng med denne studien. For det første er det er teoretisk og praktisk usikkerhet når det gjelder å kunne sette forutsigelser om individers og sosiale fenomeners atferd, som for eksempel ledelse. Selv om vi vet mye om menneskers fortid er det alltid en mulighet for at de vil handle annerledes i fremtiden. Mennesker kan for eksempel handle annerledes enn det vi tror kun fordi de vet at vi kan noe om dens fortid. Derfor er det behov for å operere med flere alternativer og muligheter i samfunnsvitenskapen sammenliknet med naturvitenskapen (Gilje et al., 1993, s.131). Det andre forholdet som gjør det problematisk med forutsigelser i samfunnsvitenskapen er at menneskers kunnskap ikke er statisk. Mennesker handler ut ifra hvor mye kunnskap de har om omgivelsene, og kunnskap er voksende (Gilje et al., 1993, s.132). Denne teoretiske delen gir grunnlag for å hevde at kontinuitet i forskning på et samfunnsvitenskapelig tema som ledelse er viktig for å få mest mulig riktig bilde av en nå-situasjon, og for å kunne videreformidle rett og aktuell kunnskap. Gjøres det derimot lite forskning, eller at man tilegner seg lite ny kunnskap fordi erfaringer som blir gjort ikke tas med videre slik at andre kan lære av det, er det vanskelig å si noe annet enn at dette kan være en ineffektiv bruk av ressurser i en organisasjon.

## 2.3 Lærende organisasjoner

Forsvaret har som mål å være en lærende organisasjon. Det fremkommer blant annet av Forsvarets Fellesoperative Doktrine av 2019:

Samtidig er fokusering på kultur basert på at individer og organisasjoner ikke lærer alt gjennom egen erfaring, blant annet fordi profesjonell kompetanse og evne innenfor det operasjonelle nivå i stor grad baserer seg på at kunnskap og erfaringer fra deltakelse i operasjoner overleveres, og blir videreført i pågående og fremtidige operasjoner. Erfaringshåndtering, studier i militærteori, forskning og eksperimentering er også viktige forutsetninger for å identifisere og håndtere nye krav som endrede forutsetninger stiller til den fellesoperative tilnærmingen (FFOD, 2019, s.56).

Med dette fremhever Forsvaret viktigheten av å lære og overlevere kunnskap for å kunne møte endrede krav i en dynamisk virkelighet. I litteraturen finnes det premisser for hvordan en lærende organisasjon tar inn informasjon og erfaringer, for så å omdanne dette til ny kunnskap og læring i organisasjonen. *Handbook for organizational learning and knowledge* beskriver prosesser for læring i fire steg. Det ene er å identifisere informasjon som relevant for læring og generering av ny lærdom. Det andre handler om hvordan kunnskap utveksles og spres mellom individ og et fellesskap, eller fellesskap imellom. Det tredje er integrasjon av kunnskap i et allerede eksisterende kunnskapssystem på et helhetlig og et individuelt nivå, eller at ny kunnskap blir helt eller delvis integrert i prosedyrer hos organisasjonen. Det fjerde steget handler om å omdanne den nye kunnskapen til handlinger og rutiner, og dermed få effekt i organisasjonen (Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I., 2003, s.78).



Figur 2.1 Illustrasjon av læring i organisasjon etter Dierkes et. Al, 2003.

Ramaya & co skriver også om denne tematikken i *Military leadership in the 21st century*, der de i tillegg til å sette søkelys på hva en utviklende og lærende organisasjon er, skriver om Peter Senge sine disipliner en organisasjon kan utøve for økt læring i organisasjonen. Disse disiplinene er et system for å hindre faktorer som fører til et negativt læringsmiljø, som for eksempel at en ansatt ser kun seg selv og sitt ansvar, uten å se hvordan deres handlinger påvirker helheten i organisasjonen (Ramaya, R., Kim-Yin, C., & Star, S., 2011, s.210). Disse teoriene er sentrale for dannelsen av studiens problemstilling og arbeidshypoteser, som omtales i detalj i metodekapittelet.

I *Forsvarets pedagogiske grunnsyn* (FPG) skriver Forsvaret om en ambisjon om å være lærende, levende og ledende (Forsvaret, 2006). Forsvaret definerer en lærende organisasjon til å kjennetegnes av å ha et fokus på å skape resultater gjennom nye måter å tenke på, være opptatt av læring og læringsarenaer, stille spørsmål og utvikle ny kunnskap (Forsvaret, 2006). Dette støtter også oppunder Ramaya & co om positive langtidseffekter ved læring i en organisasjon, fremfor å søke å finne feil og hvem som har skyld i en feil (Ramaya, 2011, s.210). Det er lederens ansvar å sørge for et arbeidsmiljø som gir rom for åpenhet, utvikling, læring og refleksjon (Forsvaret, 2006). Forsvarets læringskultur skal bære preg av at kunnskap og læring er verdiinvesteringer og er nødvendig for utvikling og forbedring av Forsvaret. Denne læringskulturen handler om følgende:

- kontinuerlig læring og forbedring
- kreativitet
- sammenheng mellom teori og praksis
- kompetanseutveksling mellom opplæringsinstitusjoner og avdelinger
- effektive og tilgjengelige systemer for kunnskapsbevaring
- vilje og rutiner for å lære av erfaringer
- sammenheng mellom de ulike utdanningsnivåene, og mellom utdanning og kompetanse som kreves ved avdeling etter endt utdanning (FPG, 2006).

I boka *Transfer and Management of Knowledge* skriver Paulo Davim og Carolina Machado om lærende organisasjoner, og de definerer dette som å øke en organisasjons forutsetninger til å ta effektive beslutninger (Davim, P., & Machado, C., 2014, s.290). Davim & co skriver videre at dagens samfunn setter organisasjoner i et økt press om å ta kontinuerlig lærdom og inneha gode læringsprosesser for ikke å forvitne (Davim et al., 2014, s.290). Teorien er i stor grad sammenfallende med øvrig om lærende organisasjoner, men bringer inn et utviklingsperspektiv hvor behovet for å lære øker med tiden.

## 2.4 Erfaringer og erfaringslæring

En av de viktigste ressursene en organisasjon har er kunnskap. Det er kun med dette en organisasjon kan møte og mestre utfordringer (Davim et al., 2014, s.288). David Kolb viser til *The Lewinian Experiential Learning Model* som er en illustrasjon på hvordan erfaringer går fra observasjon og refleksjoner, utvikles videre til konsepter og generaliseringer, og

videre til utprøving i nye situasjoner (Kolb, 1984, s.21). Dette vises som en kontinuerlig prosess som går i sirkel. I denne modellen for læring legges det stor vekt på viktigheten av tilbakemelding og hvordan dette er et virkemiddel i lærings- og problemløsningsprosesser. Tilbakemelding medvirker til fundamental og kontinuerlig evaluering av konsekvenser i en gitt kontekst. Mangel på tilbakemelding kan føre til ubalanse i observasjoner og handlinger i en organisasjon. Dette kan igjen føre til ineffektivitet i organisasjonen i form av at beslutninger og handling vektlegges for mye i forhold til innsamling av informasjon, eller at det blir bruk for mye tid og ressurser på analyse og informasjonsinnhenting (Kolb, 1984, s.22). En balansert tilnærming mellom observasjon og handlinger er viktig for en målrettet og effektiv læringsprosess, og en slik balanse kan gi forutsetninger for at læring kan komme organisasjonen til gode. Et interessant begrep i sammenheng med dette er kunnskapsforvaltning, som betyr å ha et system for å forvalte den kunnskapen en organisasjon har og skaper (Davim et al., 2014, s.290). Kunnskap utvikles kontinuerlig gjennom sosiale handlinger og individers handlinger og erfaringer, og Davim & co peker på viktigheten av at kunnskap må konverteres fra handling til ord, former og figurer for å kunne deles og videre bli til eksplisitt kunnskap i organisasjonen (Davim et al., 2014, s.300).

## 2.5 Kontekstens relevans for militær ledelse

Sentralt i denne oppgaven, og i begrepet militær ledelse, er kontekst. Gilje & Grimen forklarer i boken *Samfunnsvitenskapens forutsetninger* om hermeneutikk, at fenomener kun er forståelig i en gitt sammenheng eller kontekst. De sier videre at forskere må plassere hendelser eller fenomener i en sammenheng for å gi fullverdig mening (Gilje et al., 1993, s.152). Eksempel på dette kan være ledelse i en militær kontekst til forskjell fra ledelse i en sivil kontekst, og hvilke forskjellige tolkninger som legges til grunn for å oppnå forståelse i de ulike kontekstene.

Ledelse blir sett på som et fenomen og dette fenomenet henger tett sammen med den militære profesjon, og som også har eksistert lenge før ledelse i andre yrker. Ledelse er sett på som avgjørende for militære oppdrags suksess, og har i flere hundre år vært naturlig og nødvendig (Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O., 2019, s.15). Militær ledelse kan defineres som ledelse i en militær kontekst. I tillegg til å være avgjørende for at militære oppdrag skal være suksessfulle, viser både teoretiske og empirisk dokumentasjon at ledelse er viktig i militære organisasjoner (Johansen et al., 2019, s. 17). Som et resultat fra andre verdenskrig, der ledelse

ble sett på som viktig for soldatenes funksjon i strid, søker Forsvaret å praktisere og utvikle god ledelsespraksis. I den forbindelse bruker militære organisasjoner mye ressurser på å utvikle doktriner, konsepter og teorier. NATO har et doktrinehierarki som viser eksempel på dette (Johansen et al., 2019, s. 17).

Innen forskning på militær ledelse er det gjennomført både kontekstfrie og kontekstspesifikke studier. I de kontekstfrie studiene av militær ledelse er det tatt utgangspunkt i teoretiske forhold i transformasjonsledelse. Dette er den ledelsesformen som er mest omtalt de siste 30 årene og er generelt anvendbar uavhengig av kontekst (Johansen et al., 2019, s.21).

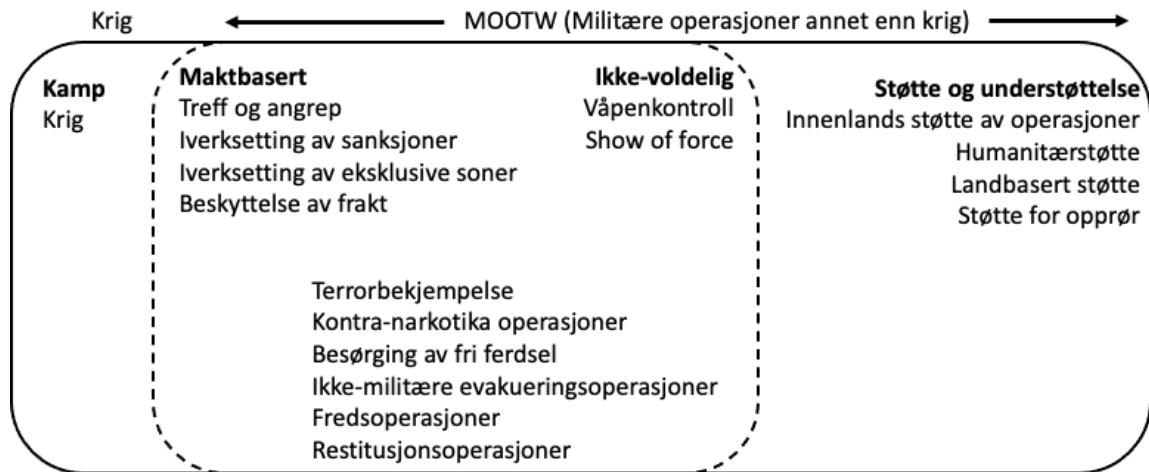
Kontekstspesifikke studier av militær ledelse tar utgangspunkt i, blant annet personell, oppdrag, teknologi, kultur, og sub-organisasjoner som våpengren og gradssystem (Johansen et al., 2019, s.21). Johansen & co nevner også at kontekst varierer mye med spennet i oppdragene knyttet til perspektivene fred, krise og krig (Johansen et al., 2019, s. 21). I boka *Militær ledelse* hevdes det at det er nettopp kontekst som skiller militær ledelse fra generell ledelse. Kontekst i militær sammenheng er særegen i form av at den kan representere fare og ekstreme forhold til forskjell fra sivil kontekst eller kontekstfrie studier. Det er nettopp kontekst og kulturen ledelse bli utøvd i som gjør militær ledelse unik (Ramaya, 2011, s.8).

En moderne militære leder må forholde seg til en stadig mer kompleks kontekst. Dette byr på utfordringer som kan kategoriseres innenfor følgende tema (Ramaya, 2011, s.28-33):

- Multiple og komplekse sikkerhetstrusler
- Svakt definert fiende
- Teknologisk utvikling
- Sivil involvering
- Medieinvolvering

Forhold og stressorer i operasjoner og på slagmarken.

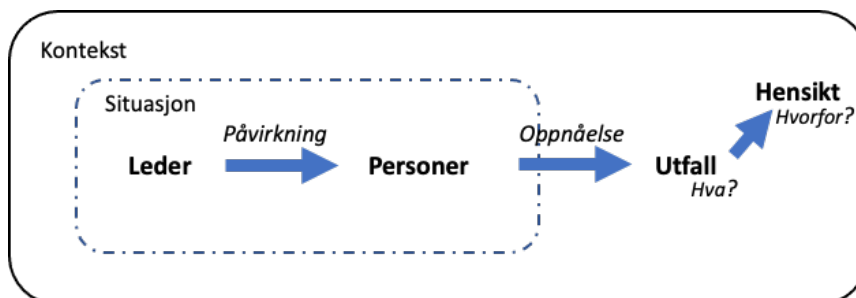
- Krevende fysisk miljø og arbeidssituasjon
- Fysisk utmattelse
- Trussel
- *Krigståke*; Desorientering
- Tap og ødeleggelse



Figur 2.2: Military operations other than war. Oversatt fra Ramaya & co, 2019

Ramaya, Kim-Yin & Star viser til Story og Gottlieb sin figur som viser spennvidden i militære fellesoperasjoner, med utgangspunkt i amerikansk militær kontekst. (Ramaya et al., 2011, s. 29). Modellen er en skala med ytterpunktet «Kamp», via «Maktbasert» og «Ikke-voldelig» til «Støtte & understøttelser». I vår studie ser vi for oss at vi kan støte på kontekster som ligger utenfor denne skalaen, altså rene sivile situasjoner som forekommer i fredstid, men som likevel kan ha relevans for læring for militære ledere. Det er også nødvendig å inkludere militær kontekst som ikke er operasjoner. Dette finner vi grunnlag for i Ramaya & co sin teori om bestanddelene i ledelse i militær kontekst.

Videre har Ramaya & co i *Leadership in the 21st century* søkt å gi ledere på lavt nivå forståelse for konsepter og begreper innen ledelse, basert på sosial- og adferdsvitenskap og militær doktrine (Ramaya, 2011, s.4-5). De mener å se en dreining fra at militær ledelse er noe som skal utføres av en stor leder (*Grand Leader*), til at militære styrker er avhengig av at ledelse utøves gjennom alle ledd av organisasjonen.



Figur 2.3: Perspektiver på ledelsessituasjonen. Oversatt fra Ramaya & co, 2019.

Denne modellen skal omfavne en rekke definisjoner av ledelse, og danner grunnlag for hvordan man kan se definisjoner av ledelse gjennom en rekke perspektiver. I kjernen av modellen er en situasjon hvor en leder (L) påvirker en eller flere personer (P). Dette skjer for å oppnå et bestemt utfall, (O) som har en hensikt (P). Disse entitetene og relasjonene forekommer i en kontekst (C). Denne modellen er basis for innholdsanalysenes kategorisering av litteraturens perspektiv.

Til sist er det relevant å ta med seg perspektivet «fag for ledere» til forskjell fra ledelsesfaget. Tom Karp skriver om dette i boken *God nok ledelse* der det pekes på et skille mellom fag som er nyttig for en leder å kunne noe om, som for eksempel regnskap, planlegging og operasjonsanalyse og det å lære å lede, som gjerne konsulentselskaper eller andre lederutviklingsmiljøer tar seg av (Karp, 2019, s.14). For pensum ved krigsskolene blir dette skillet synlig mellom fag som handler om mellommenneskelige relasjoner og fag som er nyttig for militære ledere, slik som krigshistorie og strategi.

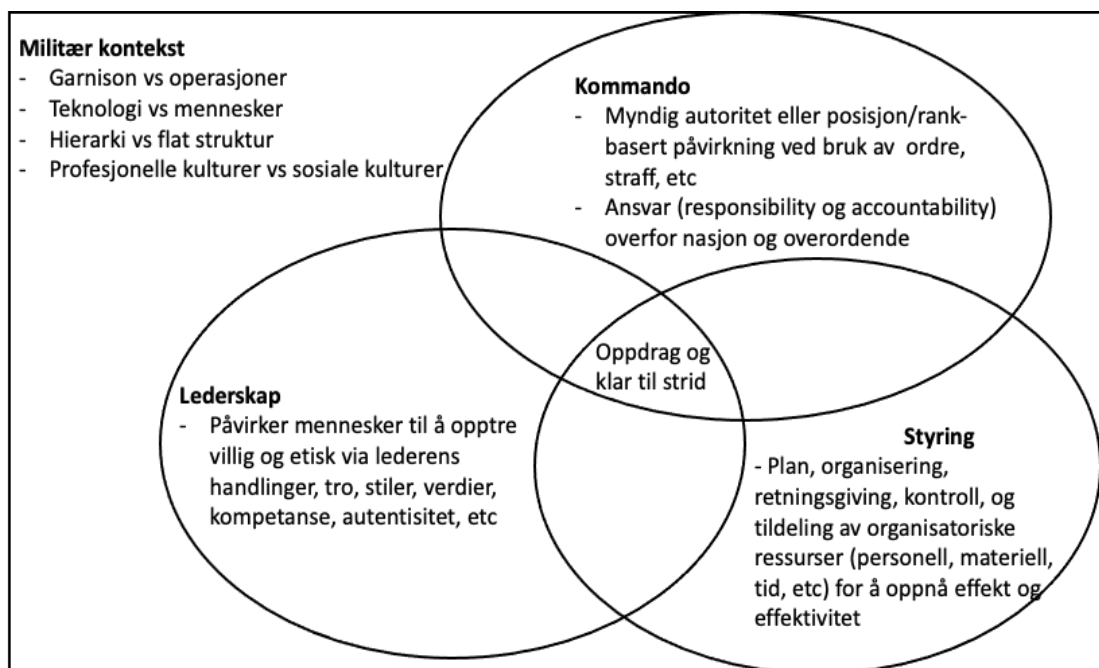
## 2.6 Om doktriner

Doktrine betyr læresetning og er en teori eller en lære innen et bestemt fagområde (Nilstun, 2021). Forsvaret har flere doktriner og retningsgivende dokumenter som alle gir rammer for hvordan Forsvaret skal virke. I krigsskoleutdanningene blir man introdusert for doktriner, og man skal lære å lese disse for så å forstå hva innholdet betyr for seg selv og Forsvaret som helhet. Fordi doktriner er en del av pensum i fellesfagene og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) styrer store deler av hvordan ledelsesutdanningen blir lagt opp, gjøres dette til en del av teorikapittelet. I tillegg er det relevant å synliggjøre hva som treffer innenfor område av problemstillingen som videre gir et grunnlag for å analysere og drøfte.

Militære ledelsedoktriner er det militærteoretiske grunnlaget basert på krigshistorie, samfunnsvitenskap og teknisk og operativ innsikt. Dette er erfaringer og refleksjoner satt i system (Johansen et al., 2019, s. 19). Det tidligere forskere peker på når de hevder at det er forskjell på militær og generell ledelse er at konteksten er farlig eller ekstrem (Johansen et al., 2019, s. 23). En ulykke i Vassdalen i 1986 har vært med å utvikle militær ledelse til det den er i dag med oppdragsbasert ledelse (OBL) eller *mission command* på engelsk. Forsvaret har med utgangspunkt dette og i sin egenart valgt OBL som ledelsesfilosofi (Forsvarets grunnsyn



på ledelse, 2020, s. 8). Etter dette har det blitt publisert både Håndbok i lederskap for Luftforsvaret (HFL 400-1), som sammen med UD 3-1 Grunnsyn på ledelse i Forsvaret har blitt benyttet som lærebøker i den generelle lederutdanning i Forsvaret (Johansen et al., 2019, s. 5). Det er også blitt etablert Forsvarets fellesoperative doktriner (FFOD), som skal gi et felles militærteoretisk grunnlag og forutsetninger for at forsvarsgrenene kan samvirke og utnytte hverandres potensial mot felles mål (FFOD, 2000, s.72).



Figur 2.4: Lederskap, Kommando og Styring i militær kontekst. Oversatt fra Ramaya & co, 2019

I henhold til Ramaya & co sin modell *Lederskap, Kommando og Styring i militær kontekst* kan militær ledelse deles inn i bestanddelene Lederskap, Kommando og Styring, samt kontekst (Ramaya, 2011, s.14). Det er helheten mellom bestanddelene som gjør en leder i stand til å løse sitt oppdrag. I denne teorien skiller ledelse som helhet fra lederskap, ved at lederskap består av lederens evne til å påvirke mennesker til å opptre villig og etisk ved hjelp av handlinger, tro, stil, verdier, kompetanse etc. Dette skiller seg fra Kommando, som representerer den formelle autoriteten som er gitt lederen, med tilhørende ansvar og myndighet. Den siste bestanddelen Styring, er det som gir rammeverket for organisasjonen som planer, organisering, kontroll og ressurser.

*Forsvarets grunnsyn på ledelse* (FGL) tar også for seg et skille i ledelse. Dette er et to-skille til forskjell fra Ramaya & co sine tre, som viser forskjellene på lederskap og styring. Lederskap blir sett på som personorientert, og er rettet mot medarbeidere, det sosiale og mellommenneskelige relasjoner. Styring er mer systemorientert, og er rettet mot formalia ved struktur, rutiner og prosedyrer, samt kontrollfunksjoner og ressursstyring. Det overordnede virkemiddelet for styring i Forsvaret er mål- og resultat-styring, og skal bidra til hensiktsmessig ressursbruk, standardisering, stabilitet og forutsigbarhet (*Forsvarets grunnsyn på ledelse*, 2020, s. 8). Det er doktrinært forankret at Forsvaret trenger ledere som i sin lederatferd er gode til å veksle mellom styring og lederskap, og at kollektive ledelsesprosesser og god ledelseskultur må utvikles (*Forsvarets grunnsyn på ledelse*, 2020, s. 8).

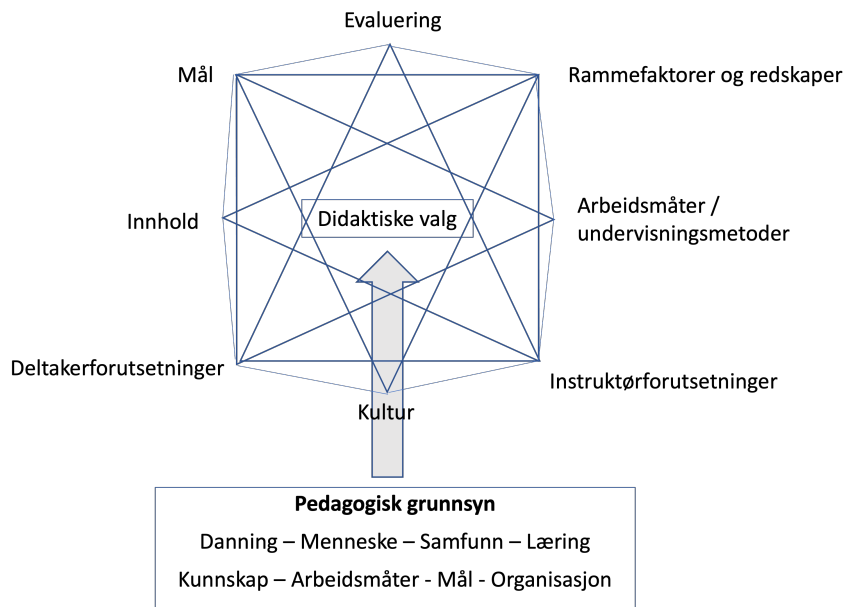
Tom Karp adresserer skillet mellom lederskap og administrasjon eller management i *God nok ledelse* (2019). Han argumenterer for at dette skillet først og fremst er av akademisk interesse, og har lite å si for ledere når de skal utøve ledelse i praksis. Med bakgrunn i at vi ønsker å belyse tematikken innenfor akademiske rammer, samtidig som vi intervjuer personer som underviser ledere som skal utøve i praksis er dette perspektivet relevant.

## 2.7 Om didaktikk

Ved studie av en undervisningssituasjon er det nødvendig å legge til grunn etablert teori om undervisning. Dette er ikke en stor del av vår oppgave, men for å sikre og korrekt begrepsbruk oven viss faglig forståelse inkluderes noe teori om didaktikk. Didaktikk er læren om utdanning og læring, og har fokus på utdanningens innhold (Sjøberg, 2020). Forsvaret har skrevet Forsvarets pedagogiske grunnsyn for å bevisstgjøre og utvide det pedagogiske handlingsrommet samt synliggjøre pedagogisk tenkning i Forsvaret. FPG skal sikre følgende:

- Effektiv læring
- Tilpasset læringssyn
- Riktig tilrettelegging
- Aktuelt læringsinnhold
- Relevant evaluering
- Helhetlig organisering
- Attraktivitet

Modellen *Didaktisk relasjonstenking* viser hvilket fundament pedagogisk virksomhet i Forsvaret er bygget opp av (FPG, 2006, s.12). I denne oppgaven vil vi se hovedsakelig på ett didaktisk valg; *Innhold*.



Figur 2.5: *Didaktisk relasjonstenking fra Forsvarets pedagogiske grunnsyn (Forsvaret, 2006)*

Oppgaven sentrerer rundt pensum i ledelsesfaget i Forsvaret, som i denne modellen er undervisningens innhold. Oppgaven vil også omtale andre deler av undervisningen, som deltakerforutsetninger, mål, og rammefaktorer.

## 2.8 Oppsummering av teoretisk forankring

Det teoretiske grunnlaget gjør oss i stand til å studere erfaringslæring, og særlig læring i organisasjoner. Videre bidrar teorien med et rammeverk for å belyse militær ledelse og militær kontekst, og hvordan dette undervises. Til sammen gjør dette oss i stand til å utlede to arbeidshypoteser som sammen med empiri gjør oss i stand til å besvare problemstillingen.

## 3.0 Metode

### 3.1 Innledning

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte er det viktig utforme forskningsdesignet på en basis av en viss innsikt i hvordan ledelse utøves i Forsvaret, hvordan ledelsesfaget undervises, og i noen grad hvordan forskning på feltet skjer. Denne bakgrunnsforståelsen har dannet grunnlag for å lage et design som lar oss studere dynamikken mellom nettopp utøvelse av ledelse, forskning, og undervisning. Mye av vår grunnforståelse er dannet gjennom til sammen 30 års arbeid i Forsvaret, hvorav flere av årene har blitt tilbrakt som studenter ved Forsvarets ulike skoler. For å sørge for at vår fremgangsmåte ikke er farget av våre individuelle skole- og karrierevalg tok vi tidlig i prosessen forbindelse med faglige autoriteter innen ledelse i Forsvaret; hovedlærere i ledelse ved Forsvarets tre krigsskoler og ved Forsvarets Høyskole, samt at vi studerte litteraturen på området. Vårt viktigste funn i den innledende fasen var at Forsvaret ikke har ett organ for ledelsesfag, men at en sentral styring av faget skjer gjennom doktriner. Observasjonen var at det ikke finnes ett enkelt brennpunkt som ville gi svar på hvordan ledererfaringer tilkommer nye ledere. En teoretisk vei videre var å følge et element av kunnskap på reisen fra en praktisk hendelse i felt til forvaltet lærdom, for å kartlegge prosessen gjennom en kongruensanalyse. Dette ville kunne si noe om en enkelt utvalgt prosess, men ville sannsynligvis ikke ha potensialet til å si noe om graden av forekomst, og det belyser ikke nødvendigvis hendelser som blir avvist som irrelevante eller glemt. En annen mulig tilnærming var å sette søkelys på norsk forskning på ledelse i militær kontekst. Dette ville truffet i tematikkens hjerte, men vil sannsynligvis ikke si noe om hvordan forskningsresultatene tilkommer ledere eller lederkandidater. Basert på denne analysen identifiserte vi at ledelsesundervisningen som lederkandidater faktisk mottar, og denne kunnskapens opphav og utforming er best egnet til å indikere hvordan Forsvaret videreformidler, og potensielt benytter egne erfaringer. Valget falt på en studie av utdanning ved Forsvarets krigsskoler, da disse er en formell lederutdanning på bachelornivå, såkalt *Grunnleggende Offisersutdanning (GOU)*. Her blir nye ledere i Forsvaret utdannet til offiserer ved Krigsskolen for Hæren, Sjøkrigsskolen for Sjøforsvaret og Luftkrigsskolen for Luftforsvaret. Det finnes ledertrening på lavere nivå i form av kurs, med smalere eller mer overfladisk tematikk. Det finnes også høyere lederutdanning, men denne er myntet på erfarne ledere som skal bli ledere på høyere nivå og har grunnleggende offisersutdanning fra før.

GOU er en bred utdanning av generelle ledere som skal lede soldater og befal, omfatter alle forsvarsgrener, og er derfor etter vår vurdering best egnet for studiens formål.

### 3.2 Om problemstilling og operasjonalisering gjennom arbeidshypoteser

Problemstillingen er basert på studiens bakgrunn og hensikt, et ønske og behov for ny kunnskap:

#### **I hvilken grad tilkommer ledelseserfaringer fra internasjonale operasjoner nye ledere i Forsvaret?**

Problemstillingen representerer Forsvaret som helhet. Derfor velger vi å ta utgangspunkt teorien om læring i organisasjon fra *Handbook for organizational learning*, slik at vi har et rammeverk for å belyse forvaltning i ledelsesfaget som helhet.



*Figur 3.1: Illustrasjon av læring i organisasjon etter Dierkes et. al.*

Koblingen mellom teori og problemstilling er kunnskapen om at det forekommer erfaringer relevant for ledelse under Forsvarets internasjonale operasjoner. Dette er representert til venstre i modellen. Studien er rettet mot i hvilken grad de relevante erfaringene blir forvaltet på en slik måte at de kommer nye ledere til gode, som plasseres til høyre i modellen. For å operasjonalisere dette til en basis hvor vi kan applisere metode velger vi med utgangspunkt i teorien å utlede to arbeidshypoteser som det er mulig å rette innhenting av empiri mot.

**Arbeidshypotese 1: Det eksisterer et helhetlig system i Forsvaret, som bevarer erfaringer innen ledelse, og forvalter kunnskap om militær ledelse.**

Arbeidshypotesen retter seg mot kjernen av kunnskapsforvaltningen; hvordan kunnskap utveksles og innlemmes i et kunnskapssystem. Med utgangspunkt i modellen for læring i organisasjon ser vi at hypotesen retter seg mot stegene *Utdveksle kunnskap* og *Integrere i et kunnskapssystem*.



Figur 3.2: Illustrasjon av tematikk for Arbeidshypotese 1, basert på Dierkes et.al.

**Arbeidshypotese 2: Pensum i ledelsesfag ved Forsvarets krigsskoler er basert på en kontekst og en tidsperiode som er relevant for norske militære ledere.**

Denne arbeidshypotesen retter seg mot pensum for ledere i Forsvaret, og hvilke erfaringer som ligger til grunn for dette pensum. Dette retter seg altså mot modellens første og siste fase, illustrert i denne illustrasjonen:



Figur 3.3: Illustrasjon av tematikk for Arbeidshypotese 2, basert på Dierkes et.al.

### 3.3 Metodisk tilnærming – Todelt metode

For å utfordre arbeidshypotesene, og dermed besvare problemstillingen benyttes en primær og en sekundær kvalitativ metode. Altså blir empiri fremskaffet gjennom to fremgangsmåter. Først gjennomføres en kvalitativ innholdsanalyse av pensum innen ledelsesfag ved Forsvarets krigsskoler. Dette vil frembringe data, som gjennom analyse kan belyse kunnskapens form og opphav. Med anerkjennelsen om at en lederutdanning består av mer enn kun pensum vil vi ta med funnene fra innholdsanalysen med inn i en sekundær kvalitativ tilnærming, hvor semistrukturerte intervjuer med nøkkelindivider innen ledelsesutdanningen ved krigsskolene er ment å fange opp nyanser i tidligere funn i tillegg til å avkrefte eller bekrefte arbeidshypotesene. Med denne kombinerte metoden søker vi å samle inn det Bryman omtaler som «ord og tall» som gjensidig skal styrke hverandre, men først og fremst sørge for en solid analyse av en kompleks situasjon (Bryman, 2016, s. 375). Studiens metodikk blir benyttet på begge arbeidshypotesene, slik at arbeidshypotesene og perspektivene de representerer vil utgjøre to hoveddeler i studiens oppbygning.

### 3.3.1 Avgrensning

Studien avgrenses til å omhandle internasjonale operasjoner fra år 2000 og senere. Årsaken til dette er at tiden rundt årtusenskiftet markerer et paradigmeskifte for Forsvaret. Norges sikkerhetsstrategi dreiet fra deltagelse i fredsbevarende FN-operasjoner til skarpe NATO og USA-ledede operasjoner, og fra 1999 kunne offiserer beordres til internasjonal tjeneste (Haaland, Hobson & Bjerga, 2021, s.199). Norge sendte militære styrker til Afghanistan i 2001, og de ble stående med varierende mandat i over tjue år (Haaland et al., 2021, s. 209-210). Fra et territorialforsvar basert på manøverkrigføring ble Forsvaret i perioden reformert til et såkalt nettverksbasert forsvar, formalisert i Landmilitær doktrine fra 2004 (Ydstebø, 2013, s. 157).

### 3.4 Innholdsanalyse

For en innholdsanalyse er tekst empirien hvor vi kan avlese, telle og sammenligne (Bratberg, 2019, s. 116). Vi har hovedsakelig støttet oss på Øyvind Bratbergs “Tekstanalyse for samfunnsvitere” (2019) om kvantitativ innholdsanalyse og noe Alan Brymans “Social Research Methods” (2016) om *Kvalitativ dataanalyse og datamaskinstøttet kvalitativ dataanalyse ved bruk av NVIVO*. For å ivareta reliabiliteten i en slik analyse er et viktig premiss for denne metoden er at mening er kontant og observerbar, og det bør være lite rom for tolkning. For å minimere rom for tolkning har vi utviklet en prosedyre for prosessering av tekstmateriale. I kjernen av metoden er kodeboken, som inneholder konkrete indikatorer som skal sørge for at en observatør gjør samme vurdering hver gang, og samme vurdering som den andre observatøren. Her ligger også studiens største mulige svakhet, da ujevn kategorisering vil kunne påvirke utfallet. Noe variasjon må dog forventes, og konsekvensene av variasjonene minimeres ved at vi unngår å gjøre konklusjoner på bakgrunn av kvantitative faktorer i dataen alene. Mer om dette i avsnitt 3.6 *Oppgavens svakheter*.

Et annet viktig prinsipp er at det skal være en tydelig avgrensning av tekstmateriale. I vårt forskningsprosjekt har vi en tydelig avgrensning av materiale der vi holder oss til pensumoversikt i et gitt år fordelt på tre forskjellige skoler og forsvarsgrener.

Litteraturliste for *Grunnleggende offisersutdanning* (GOU) ved krigsskolene ble innhentet fra nettsidene til Forsvarets høyskole (FHS). Her er pensum, studieplaner og emneoversikt tilgjengelig. Det nyeste tilgjengelig ved forskningsprosjektets start var pensum og studieplaner for kullene med studiestart 2021, med totalt 215 publikasjoner. Innhentet

materiale ble begrenset til det som omhandlet ledelse. *Landmaktens-*, *Sjømaktens-*, og *Luftmaktens grunnlag* inneholder litteratur som ikke er relatert til ledelse. Et eksempel på dette er våpenmanualer og liknende. Studien er avgrenset til erfaringer fra tjue år med internasjonale operasjoner, og derfor er utvalget begrenset til publikasjoner på pensum som er utgitt i år 2000 eller senere. Enkelte pensumbøker er utgitt før 2000, men er gitt ut på nytt med oppdatert innhold. Publikasjoner i denne kategorien er inkludert i studien. Av alle publikasjoner innenfor ledelse fra alle krigsskolene er det ca. 60% som faller innenfor relevant tidsrom. Utvalget med relevant pensum er på 125 publikasjoner. Av disse kunne 13 publikasjoner av ulike årsaker ikke tilgjengeliggjøres for studien. Resultatet er at utvalget utgjør 112 publikasjoner.

Krigsskolenes utdanningsemner som inneholder ledelsesfag per høst 2021 og dermed er inkludert i studien er som følger:

Fagkode	Fagtittel	Skole
MILM1105	Ledelse og soldatferdigheter	Felles
MILM1106	Offiseren, samfunnet og krigen	Felles
MILM1201	Landmaktens grunnlag	Krigsskolen
MILM1301	Sjømaktens grunnlag	Sjøkrigsskolen
MILM1401	Luftmaktens grunnlag	Luftkrigsskolen

Figur 3.4: Emner ved krigsskolene som omhandler ledelse.

Emnene *Ledelse og soldatferdigheter*, og *Offiseren, samfunnet og krigen* er emner som er felles for alle tre krigsskolene. *Landmaktens grunnlag*, *Sjømaktens grunnlag* og *Luftmaktens grunnlag* er grensesifikke emner med ledelse og historiefag som er særegne for henholdsvis Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret.

En matrise basert på emneoversikter og pensumlister ble benyttet for å holde oversikt over litteraturen. Totalt var dette 112 publikasjoner. Bibliotekverktøyet Oria ble benyttet til å fremskaffe litteraturen som var tilgjengelig i digital versjon. Da et flertall av publikasjonene ikke var tilgjengelig i digital versjon ble det nødvendig å låne bøker fra ulike bibliotek i Norge via fjernlånfunksjonen i Oria. Av praktiske årsaker ble publikasjonene hentet ut ved Høgskolen i Innlandets bibliotek ved studiested Hamar. Bøker ble manuelt håndtert og scannet ved hjelp av et kamera på mobiltelefon montert på stativ. Til dette ble applikasjonen *Adobe Scan* benyttet. Videre ble filene lastet over til en bærbar datamaskin. Her ble filene



prosessert med programmet *Phantom Foxit* slik at tekst ble gjenkjennbart og søkbart; såkalt *Optical Character Recognition (OCR)*.

Omstendelig manuell prosessering, annotering og koding av pensum har vært gjort gjennom analyseprogrammet *NVIVO* som er tilgjengeliggjort av Høgskolen i Innlandet. Kodene benyttet er beskrevet i metodekapittelet, som refererer til vedlagt kodebok. Når pensum var ferdig kodet i henhold til metoden var dette grunnlag for å utforme spørringer i *NVIVO* med hensikt å belyse de deler av pensum som kan gi data til de enkelte arbeidshypotesene. Operasjonalisering, eller oversettelse fra arbeidshypotese til konkret spørring er gjort for per tema relatert til arbeidshypotesene. Der hvor det har vært hensiktsmessig med grafisk illustrasjon av koblinger har programmet *Gephi* vært benyttet.

### 3.4.1 Utvalg av innhold

Forsvarets høgskole sine studieplaner for kullet med oppstart høst 2021 er utgangspunktet for denne innholdsanalysen. Følgende emner er fordelt på Luftkrigsskolen, Sjøkrigsskolen og Krigsskolen, Forsvarets tre krigsskoler.

Emnekode	Emnetittel
MILM1105	Militær ledelse og soldatferdigheter
MILM1106	Offiseren, samfunnet og krigen
MILM1201	Landmaktens grunnlag
MILM1301	Sjømaktens grunnlag
MILM1401	Luftmaktens grunnlag

Figur 3.5: Innholdsanalysens utvalg av emner

Emnene *Militær ledelse og soldatferdigheter*, og *Offiseren, samfunnet og krigen* er fellesfag, som betyr at dette er fag som alle kadettene har uavhengig av hvilken forsvarsgren og krigsskole de tilhører. *Landmaktens grunnlag* er et fag spesifikt for Hæren, på samme måte som *Luftmaktens grunnlag* er spesifikt for Luftforsvaret og *Sjømaktens grunnlag* er spesifikt for Sjøforsvaret. Disse tre siste «grunnlagsfagene» inneholder ledelse, men også annen tematikk. Det er publikasjonene som er relevant for ledelse som er inkludert i studien. For å avgrense oppgaven kunne vi valgt å ekskludere alt annet enn fellesfagene, men det vil være

relevant å avdekke eventuelle forskjeller mellom skolene, så også skolenes unike pensum for ledelse inkluderes.

### 3.4.2 Utforming av kodebok

Et av målene i litteraturanalsen er å finne essensen av tekstene i pensum på en vitenskapelig måte (Bratberg, 2019, s. 193). Basert på det teoretiske grunnlaget for ledelse og militær ledelse har vi etablert et rammeverk for å kategorisere innholdet, basert på ord, fraser, begreper, henvisninger og tids- og stedsangivelser. Rammeverket, og indikatorer for kategorier som er åpne for tolkning danner til sammen en kodebok. Med andre ord vil det ikke være indikatorer for kategorier med lite rom for tolkning. Kodeboken vil være verktøyet som benyttes under selve analysen. Hvert tema under hver arbeidshypotese krever en rekke tellinger og spørringer. Vi vil benytte computerassistert telling ved hjelp av programmet *NVIVO*. Programmet muliggjør analyse av en større mengde data, og mer komplekse spørringer enn manuelle tellinger vil tillate, men først og fremst er det en mer objektiv og systematisk måte å komme fram til et godt utvalg for konklusjon på arbeidshypotesene. Kategorisering gjør at man minimerer effekten av personlig tolkning og partiskhet, og resultatet blir mer konsistent og transparent. (Bryman, 2016, s.284).

Arbeidshypotese 1: Det eksisterer et helhetlig system i Forsvaret, som bevarer erfaringer innen ledelse, og forvalter kunnskap om militær ledelse.

For å generere egnede kategorier og koder fortsetter vi å se til modellen for lærende organisasjoner, og især de sentrale stegene *utveksle kunnskap* og *integre i kunnskapssystem*. Det er ønskelig å belyse hvem som identifiserer og distribuerer erfaringer, men hvem som utfører handlingen som skaper en relevant erfaring er her underordnet. For å støtte dette genereres koder for forfatterens nasjonalitet, og dersom det refereres til forskning i militær kontekst benyttes egen kode for forskerens nasjonalitet. Referert forskning vil også kodes med forskningens årstall. Dette for å kunne identifisere et eventuelt tidsgap mellom erfaring, forskning og eventuelt publisering. I sum vil de beskrevne kodene kunne si noe om hvem som forsker, og når.

Neste element i modellen for læring i organisasjon er å *integre i kunnskapssystem*. I denne studien er forskningsbasert litteratur kunnskapssystemenes bærebjelke, og er derfor metodens hovedobjekt. Likevel er det ønskelig å belyse andre systemer for kunnskapsforvaltning. Et

eksempel på et slikt system er Forsvarets doktriner, som i Forsvarets dokumenthierarki beskrives som en retningsgivende skrift, men er konstruert og utformet etter andre rammer enn forskningslitteratur (Forsvarets dokumenthierarki). Andre lands militære styrker har egne doktriner, og det finnes også egne for NATO. På bakgrunn av dette konstruerer vi koder for forskningslitteratur, styrende dokumenter i inn og utland, samt at vi lager koder for andre kunnskapssystemer som ikke er dekket av de nevnte.

Arbeidshypotese 2: Pensum i ledelsesfag ved Forsvarets krigsskoler er basert på en kontekst og en tidsperiode som er relevant for norske militære ledere.

For å kunne kartlegge kontekst må koder struktureres med utgangspunkt i relevant teori for militær kontekst. Ramaya, Kim-Yin & Star viser til Story, A. E and Gottlieb for en figur som viser spennvidden i amerikanske fellesoperasjoner (Ramaya, Kim-Yin & Star, 2011, s. 29). Modellen er en skala med ytterpunktet «Kamp», via «Maktbasert» og «Ikke-voldelig» til «Støtte & understøttelser». Dette er begreper som vi bruker til å generere koder som bidrar til å kartlegge *kontekstens intensitet*. I vår studie anser vi det som sannsynlig at noe pensum kategoriseres med lavere intensitet enn denne skalaen, altså sivile situasjoner i fredstid som likevel kan ha relevans for læring for militære ledere. Derfor benytter vi en egen kode for sivil kontekst. Videre bidrar Ramaya & co også med begreper for å kategorisere *ledelse i militær kontekst* ved å skille ut bestanddelene i begrepet militær ledelse. Lederskap, styring og kommando benyttes som koder for å kategorisere typen ledelse.

Hvilket lands militære styrker som gjør seg en erfaring er av relevans av flere årsaker. Først og fremst er det ønskelig å kunne peke på erfaringer gjort av norske styrker. For det andre er det relevant å peke på hvilke andre nasjonaliteters erfaringer som ligger til grunn for pensum for norske ledere. Derfor lages koder for styrkenes nasjonalitet, samt koder for landet hvor hendelsen inntreffer.

Temporale faktorer er relevant av flere årsaker. For det første er studien avgrenset til å gjelde en periode på 20 år, så det bør ikke herske tvil om hva som faller for innenfor denne rammen. For det andre legger vi til grunn i modellen for læring i organisasjoner at kunnskapsforvaltningen medfører noe tidsbruk, eller forsinkelse. Det tredje, men ikke minst viktige, er at militær kontekst er dynamisk, noe som gjør at tidsaspektet kan være sentralt for tolkningen av kontekst; historisk, teknologisk eller annet. Tidsaspektet kartlegges ved at vi benytter koder for årstallet en hendelse har skjedd. Da dette ikke alltid er eksplisitt i teksten velger vi også å lage koder for konfliktens tittel. Dette til sammen gjør oss i stand til å se når

hendelser har skjedd, og identifisere hendelser som fallen innenfor tidsrommet som studien omhandler.

### 3.4.3 Oppsummering

Teori om ledelse i militær kontekst inneholder et begrepsapparat som benyttes til å skape en strukturert kodebok. Kodeboken er et verktøy i metodikk for innholdsanalyse, en metode som muliggjør analyse av pensum ved krigsskolene, som kan bidra med empiri til de to arbeidshypotesene.

## 3.5 Intervju

Intervju er den mest brukte metoden i kvalitativ metode, blant annet fordi metoden er særlig fleksibel (Bryman, 2016, s. 466). Det er to hovedtyper intervju; ustrukturert intervju og semi-strukturert intervju. Disse intervjuformene blir ofte omtalt som kvalitative intervju, og skiller seg fra strukturert intervju benyttet i kvantitative studier (Bryman, 2016, s. 466). I motsetning til strukturert intervju, er kvalitative intervju mer åpne og kan fokusere på intervjuobjektens egne perspektiver. I kvalitative intervju kan man gjerne stille spørsmål som får intervjuobjektet til å komme med egne syn om hva den ser som relevant og viktig. Om det synes naturlig å stille andre spørsmål enn planlagt for å følge opp en signifikant tankerekke, er dette en fleksibilitet som gjerne kan benyttes i denne metoden. Man kan også intervju en og samme person flere ganger i et kvalitativt intervju. Dette er ikke praksis i et strukturert eller kvantitativt intervju (Bryman, 2016, s.467).

I dette forskningsprosjektet kommer vi til å benytte oss av et semi-strukturert intervju. Vi lager en intervjuguide, som er en liste av spørsmål intervjuobjektene skal svare på. Da vi er interessert i forskjellene ved de tre krigsskolene, ser vi det lettere å oppdage dette gjennom et likt oppsett og at det vil være enklere å sammenligne svar ved at datamateriale er noe likt. Vi kommer til å sørge for å få tillatelse av intervjuobjektene til å gjøre opptak av intervjuene. Dette handler om å frigjøre seg fra skriving og ha oppmerksomheten rettet mot intervjuobjektet slik at man er i stand til å følge intervjuets utvikling underveis, og ikke minst kunne observere hvordan de svarer og ikke bare hva de svarer (Bryman, 2016, s.479). I etterkant transkriberer vi intervjuene selv. Det er mulig å gjennomføre digitalisert

transkribering, men når mengdene ikke er for store er det nyttig å gjøre dette selv, da man kommer nærmere prosessen og det skaper et fordelaktig eierforhold til dataene.

Det er flere måter å gjennomføre intervjuene på; fysisk møte, over telefon, via virtuelle møter eller via filmopptak. Fordi de utvalgte intervjuobjektene har stor geografisk spredning er det i denne studien valgt å benytte virtuelle møter over *Microsoft Teams*, da dette er en plattform som benyttes av alle involverte.

### 3.5.1 Utvalg av intervjuobjekter

Det er ønskelig å intervju objekter som representerer en bredde innen fagekspertise når det gjelder lederskapsfaget i Forsvaret, med intervjuobjekter som representerer fagenheter i ledelse fra Krigsskolen, Luftkrigsskolen og Sjøkrigsskolen. Hovedlærerne i lederskap på disse skolene er selv militært og sivilt ansatte med militær utdanning, og representerer hver sin forsvarsgren. Bakgrunnssamtaler med fagmyndighet ved Forsvarets Høyskole gjorde oss i stand til å peke ut intervjuobjekter.

- Hæren: Personen vi intervjuet som representerer lederutdanningen i Hæren, er hovedlærer i ledelse på Krigsskolen (KS).
- Luftforsvaret: Personen vi intervjuet som representerer lederutdanningen i Luftforsvaret, er ansvarlig for lederfaget for 1.avdeling ved Luftkrigsskolen (LKSK).
- Sjøforsvaret: Personen vi intervjuet som representerer lederutdanningen i Sjøforsvaret, er hovedlærer lederskap ved Sjøkrigsskolen (SKSK).

I forkant av intervjuene ble det innhentet individuell godkjenning fra hver enkelt krigsskole til å delta i forskningsprosjektet. Etter godkjenning fra respektive skoler og innledende dialog via e-post med intervjuobjektene, ble hvert intervjuobjekt tilsendt samtykkeskjema og intervjuguide. Dette for å ivareta formelle krav, samt at det skulle gis tid til forberedelse for intervjuobjektene. Kopi av benyttede skjema og intervjuguide er vedlagt oppgaven.

### 3.5.2 Utforming av intervjuguide

Studiens problemstilling og arbeidshypotesene har vært utgangspunktet for utforming av intervjuguiden. Fremfor å ytre arbeidshypotesene for intervjuobjektene er det utformet åpne spørsmål hvor det søkes å få en så fri forklaring som mulig, innenfor relevante tema gitt av

arbeidshypotesene. Metoden semistrukturert intervju gir rom som å stille oppfølgingsspørsmål og be om utdypinger og ytterligere forklaring. Derfor ble det satt av rikelig med tid for gjennomføring. Se også *vedlegg 4 Intervjuguide*.

### 3.5.3 Gjennomføring av intervju

De tre krigsskolene er lokalisert i Oslo, Bergen og Trondheim. Av ressurshensyn ble intervjuene etter samtykke fra intervjuobjektene gjennomført digitalt over *Teams*, og lyden ble tatt opp for analyseformål. Lagring av data er beskrevet i *Vedlegg 3 samtykkeerklæring*, og til dette vil Høyskolen i Innlandets digitale infrastruktur benyttes.

### 3.5.4 Oppsummering

Forskningsdesignet tar utgangspunkt i teori om læring i organisasjon. Operasjonalisering av problemstillingen med utgangspunkt i teori har gitt to arbeidshypoteser som skaper struktur i arbeidet, og danner et grunnlag for innhenting av empiri. Innhenting av empiri skjer ved hjelp av en kombinert kvalitativ metode med innholdsanalyse av relevant pensum og semistrukturert intervju av hovedlærere ved relevante utdanningsinstitusjoner. Til sammen vil teori og innhentet empiri gjøre oss i stand til å besvare problemstillingen.

## 3.6 Studiens troverdighet

Det finnes ikke mye forskning på hvordan ledelsesfag forvaltes en stor organisasjon som Forsvaret. Dette gjør muligens at all kunnskap er ny kunnskap, men det skjerper også kravene til validitet, da det ikke finnes mye rammeverk eller tidligere praksis å støtte designet på. De eksterne rammene for studien, slik som omfang, blir også premissgivende. Ikke bare skal ny kunnskap være av god kvalitet, men vi ser at det er rom for ytterligere undersøkelser innenfor tematikken, både kvantitativt og kvalitativt. Det betyr at ytterligere studier må kunne bygge videre på dette arbeidet. Først og fremst er indre validitet en prioritet, da krigsskolene og Forsvaret kan benytte funnene til styring. Dette er ivaretatt ved å gjøre et utvalg som representerer ledelse i hele Forsvaret. Den valgte kombinerte metoden har vært kompliserende, men er valgt for å ivareta validitet. Videre kan metoden og funnene også generaliseres og benyttes innenfor forvaltning av andre fag i Forsvaret, eller innenfor ledelse i liknende etater. Dette setter krav til ytre validitet, noe som ikke har vært en prioritet i dette

studiet. Likevel vil etterfølgelse av vitenskapelige prinsipper bidra til å øke den eksterne validiteten, for eksempel gjennom å gjøre metode, vurderinger og empiri så eksplisitt og repliserbart som mulig for oversettelse til andre kontekster.

### 3.7 Studiens svakheter

Studien har potensielle svakheter ved både reliabilitet og validitet som må minimeres. Reliabilitetens største utfordring er bruken av innholdsanalyse med flere observatører. Hvert element som observeres skal kategoriseres, og metodens iboende svakhet er muligheten for at observatører gjør ulike vurderinger, eller at en observatør vurderer liknende elementer forskjellig fra gang til gang. I tillegg har en tekst en rekke faktorer som gjør de utfordrende å kvantifisere, slik som tekstens omfang, grad av tematisk tilknytning. Eksempelvis kan en kort artikkel ha en rekke konkrete henvisninger til relevant tematikk, mens en bok kan inneholde abstraherte analyser som er relevant, men opphavet er mindre åpenbart. Dette kan gjøre det utfordrende å replisere funnene med andre observatører. Denne svakheten er minimert på to måter. For det første er kodebok benyttet. Der det har vært behov for utvikling av analytisk prosess underveis har data vært reprocessert med oppdaterte inngangsverdier. For det andre har observatørene hatt tett dialog rundt vurderingene, noe som har vært muliggjort av at forfatterne bor under samme tak. En annen faktor som kan påvirke reliabiliteten er intervjuobjektene. Siden det kun er tre intervjuobjekter vil individuelle syn og meninger kunne påvirke utfallet, uten at det er mulig å fange opp om dette avviker fra en normal.

Validiteten er utfordret av hovedsakelig tre faktorer. For det første vet vi at Forsvarets krigsskoler ikke utgjør helheten av ledelsesundervisning i Forsvaret, til tross for at vi har valgt en bredde vi mener er representativ. I tillegg har enkelte publikasjoner på pensum ikke vært tilgjengeliggjort for studien. Det kan gjøre at kritiske elementer som ville snudd konklusjonene ikke er identifisert. Denne faren er forsøkt mitigert ved at intervjuene med faglige autoriteter spør etter kunnskapsforvaltning utenfor studiens avgrensning. Den andre faktoren er tidsaspektet. Vi har studert pensum som ble utformet for kull med oppstart høsten 2021. I litteraturstudien har vi identifisert at det tar noe tid fra en hendelse skjer til man kan lese om det i en forskningsbasert publikasjon. Det innebærer at det kan ha skjedd svært relevant forskning som har kommet på pensum etter 2021. Dette ville i så fall kunne påvirke kvaliteten i den kvantitative faktoren som utfordrer arbeidshypotesene, men det vil ikke snu konklusjonen om hvordan kunnskap om ledelse forvaltes i organisasjonen. Den tredje

faktoren er at studien er noe introspektiv. Rammeverket for begrepsbruk og kategorisering er i stor grad basert på litteraturen som er gjenstand for studie. Dette er vanskelig å unngå da mengden moderne litteratur om militær ledelse er begrenset, men virkningen minimeres ved å legge samfunnsvitenskapelige metode til grunn gjennom hele studien.

## 4.0 Helhetlig system for forvaltning av ledelsesfag – Undersøkelse av Arbeidshypotese 1

**Det eksisterer et helhetlig system i Forsvaret, som bevarer erfaringer innen ledelse, og forvalter kunnskap om militær ledelse.**

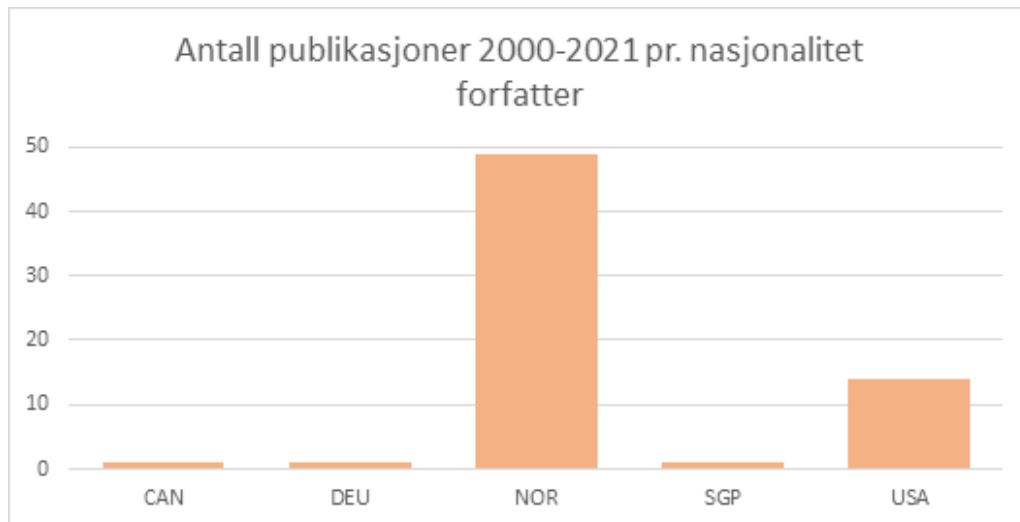
### 4.1 Funn fra innholdsanalyse som belyser Arbeidshypotese 1

Denne delen av studien søker bruke pensum til å gi innsikt i hvordan kunnskap utveksles og integreres i et kunnskapssystem. For å finne relevant empiri gjennom innholdsanalyse gjøres tre ting. Først undersøkes i hvilken grad pensum inneholder norsk forskning på ledelse, og særlig internasjonale operasjoner. Deretter sees det nærmere på kunnskapssystemer som ikke er forskningsbasert litteratur. Til slutt ser vi nærmere på Forsvarets doktriner for ledelse, og hvordan disse retningsgivende dokumentene passer inn i den lærende organisasjonen.

#### 4.1.1 Norsk forskning på militær ledelse

Det er relevant å starte med å identifisere og analyserte relevant pensum med norsk forfatter eller medforfatter, for så å vurdere hva som er basert på norsk deltagelse i internasjonale operasjoner. Diagrammet under viser at norske forfattere er sterkt representert i pensum fra 2000 til 2021, med 49 publikasjoner. Amerikanske forfattere er på andreplass, med 14 publikasjoner. Dette bekreftet at pensum faktisk inneholder norsk litteratur om ledelse. Det er verdt å merke at dette er en blanding av litteratur med bredde når det gjelder type publikasjon; fra artikler til bøker, og bredde innenfor tematikk. Altså er dette ikke en fordeling av pensum i mengde ord for ord, men pr publikasjon, uavhengig av publikasjonenes størrelse.





Figur 4.1: 69 publikasjoner i relevant tidsperiode fordelt på forfatteres nasjonalitet.

For ordens skyld er det undersøkt hvorvidt det finnes publikasjoner i utvalget som omhandler norske styrker som *ikke* er skrevet av norsk forfatter. Det finnes ett eksempel på det, nemlig *Mission Command* (Vandergriff et al., 2017), hvor amerikanske forskere omtaler den kongelige norske marines innføring av oppdragsbasert ledelse.

Videre er det relevant å undersøke hvilken del av dette utvalget som er basert på en militær kontekst. Med hensikt å isolere ledelsespensum fra relevant tidsperiode med militær kontekst gjennomføres en spørring i *NVIVO* med utgangspunkt i hele pensum. Ved å filtrere på *Forskning: militær* og *Nasjonalitet Forskning : NOR*, oppnår vi dette. Spørringen gir følgende resultat:

<p><u>Titler:</u></p> <p>Alle mann til brasene</p> <p>Ars vitam tollendi</p> <p>Den militære profesjonen</p> <p>Enhancing human performance</p> <p>Et militært universalmiddel</p> <p>Etikk og militærmakt</p> <p>Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)</p>	<p><u>Titler forts.:</u></p> <p>Kryssild</p> <p>Landdoktrine</p> <p>Ledelse i liminalsonene</p> <p>Lesehefte i risikovurdering</p> <p>Liv og lære i operative miljøer</p> <p>Løytnanten og krigen</p> <p>Militær ledelse</p>
--	--

Forsvarets grunnsyn på ledelse	Militær ledelse og de menneskelige faktorene
Forsvarets pedagogiske grunnsyn	Militære fellesoperasjoner
Forsvarets verdigrunnlag	Militære kvinner, Forsvarets akilleshæl?
Forsvarssektorens verdigrunnlag	Militæretikk
Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret	Mission command
From manoeuvre warfare to Kosovo	Mission-based leadership and choice of teaching methods
God under press	Operativ psykologi
Historiker, strateg og brobygger	Rettferdig krig
Innføring i militærrett	Situational awareness
Jegerånd	Two teams
Klar til strid	Voldsbruk og livsfare
Krigens vitenskap	

Figur 4.2: Titler basert på militær kontekst, med norske forfattere

Offisielle retningsgivende dokumenter fra Forsvaret er her markert i grått. Disse skiller seg fra forskningsbasert litteratur ved at de ikke inneholder kilder og referanser i samme grad, og har til hensikt å være retningsgivende eller styrende fremfor opplysende. Disse analyseres i eget avsnitt. Uten doktriner gjenstår 30 publikasjoner.

Neste steg er å identifisere hvilke deler som i noen grad omhandler skarpe militære operasjoner, primært i internasjonale operasjoner. Søket gjøres ved å ta utgangspunkt i omtalt utvalg av 30 publikasjoner fra 2000-2021 med norsk forfatter og militær kontekst. Ved å søke etter forskningsobjekter og omtalte hendelser og knytte disse til tid er det mulig å peke ut publikasjoner som har eksplisitte koblinger til militære operasjoner etter 2000. Konkret filtreres det på *Forskningsobjekt:2000-2021* og *Tittel Konflikt: Kosovo, Afghanistan, Irak, Libya, Global War on Terrorism, Ukraina post 2014* og *Uro Israel-Palestina*. Dette er koder som er gjenstand for tolkning i kategoriseringen, og krever nærmere undersøkelse i hvert tilfelle. Merk at ikke alle disse operasjonene har norsk deltagelse, men faller innenfor relevant tidsrom. Følgende er oppsummeringer av funn i pensum som omhandler operasjoner etter år 2000, skrevet av norsk forfatter eller forsker. Merk at vi i omtale benytter tittel på publikasjoner, selv om ikke hele publikasjonen er på pensum. Dette kan feilaktig gi inntrykk av at vi omtaler hele publikasjonen, og ikke kun delene som er på pensum.

Ukraina post 2014:

Konflikten i Ukraina siden Russlands annektering i 2014 omtales i *Historiker, Strateg, Brobygger*. Perspektivet er hvordan konfliktens utvikling sammenfaller med nedskaleringen av innsatsen i Afghanistan, og strategiske implikasjoner dette har for Norge. (Pharo et al., 2021, s. 177-178, 376, 385). Det er også et strategisk perspektiv på Ukrainakonflikten i *Den militære profesjonen* (Haaland et al., 2021, s. 212-213) og *Militær ledelse* (Johansen et al., 2019, s. 363). Denne litteraturen faller innenfor relevant tidsrom, men tematikken er i hovedsak fra et strategisk perspektiv. Dette er relevant for en leder, men er ikke basert på ledelse på mellommenneskelig nivå. *Militær ledelse* skiller seg fra øvrige når det gjelder tematikk, men med hensyn til konflikten i Ukraina benyttes denne for kontekstualisering.

Libya:

Operasjonen i Libya er omtalt i flere publikasjoner. *Den militære profesjonen* beskriver den politisk-militære beslutningsprosessen som ledet opp til den militære deltagelsen (Haaland et al., 2021, s. 41-42). Her omtales også hvordan prosessen for utvelgelse og godkjenning av bombemål skjedde. (Haaland et al., 2021, s. 207). Dette er å karakterisere som strategisk ledelse. Videre adresseres norske erfaringer fra Libya i kapittelet *Voldsutøvelse og militær karriere: De potensielt farlige sidene ved den militære kulturen*, nemlig den unike siden av militær virksomhet som innebærer å skade og drepe andre mennesker. Her diskuteres uttalelser gjort av norske jagerflygere som deltok i Libya-operasjonen og norske soldater i Afghanistan, hvor individer har uttrykt positive følelser knyttet til fare og krigshandlinger. Dette drøftes og settes inn i en psykologisk ramme (Haaland et al., 2021, s.57-58). Dette kan være relatert til ledelse i form av forståelse av profesjonen og samfunnsansvaret som hører til, og psykologiske effekter individene i kampsituasjoner utsettes for. I boken *Klar til strid* skriver Pål Fredriksen og Christian Moldjord kapittelet *Norske kampflygeres motivasjon for krig*, som er basert på en studie av flygere som deltok under Libya-operasjonen (Fredriksen et al., 2020). Gjennom intervjuer fremkommer informasjon som gir tilsynelatende unik innsikt, da militære studier i hovedsak er rettet mot hærsoldater (Fredriksen et al., 2020, s.149). Studien avdekker blant annet at flygernes motivasjon kan deles inn i fire faktorer; Yrkesmessig selvrealisering, Sosial tilhørighet, Erfaring for opplevelsens skyld, og Bidrag i en betydningsfull sak. Litteraturen er basert på relevante hendelser, og har et perspektiv om er relevant for ledere. Denne litteraturen skiller seg ut ved at det i arbeidet er benyttet

førstehåndskilder fremfor å referere til annen forskning. *Den militære profesjonen* har et strategisk blikk på Libya, mens *Voldsutøvelse og militær karriere* samt *Klar til strid* har fokus på psykologiske aspekter ved det å være militær i strid; to perspektiver som er svært relevant for en leder. Ingen av disse har dog fokus på hvordan det er å være leder i disse situasjonene.

Irak:

I boken *Militære fellesoperasjoner*, i kapittelet *Krigens natur*, er det skrevet om stridendes emosjoner, spesifikt ved tap av medsoldater. Her gjengis et sitat fra amerikaneren Daniel Bolgers *Why We Lost*, der en amerikansk oberstløytnant reagerer på tapet av sin kollega i kamp i Irak 2004 (Andersen et al., 2016, s 66). *Militære fellesoperasjoners* eksempel er en sjelden referanse til en leders følelser knyttet til tap og ansvar. Likevel gjør en referanse til en amerikansk andrehåndskilde at det kan være utfordrende å relatere dette til norske forhold for mottakeren. Bakgrunnen for bruk at denne referansen kan være at det finnes lite norsk litteratur på området, til tross for at norske ledere også har opplevd tap i internasjonale operasjoner. *Militærrett* nevner den norske deltakelsen i Operation Inherent Resolve i Irak, der norske styrker skal lære opp og mentorere irakiske styrker (Ingvarsson et al., 2021, s. 46-47). Det gjøres i et juridisk og strategisk perspektiv.

Afghanistan:

*Den militære profesjonen* gjengir et sitat fra en selvbiografi av en norsk spesialjeger som skriver om sin motivasjon for å dra til Afghanistan. Avsnittet handler om hvordan vedkommendes lojalitet virker å ligge hos Kongen og det norske folk fremfor de til enhver tid folkevalgte politikerne. (Haaland et al., 2021, s. 43). Referansen er til et sitat fra en norsk stridende om deltagelse i internasjonale operasjoner, men sitatet er en referanse til en annen publikasjon, og er således en referanse til en andrehåndskilde. Referansen handler om motivasjon. Videre omtaler *Den militære profesjonen* hvordan politiske myndigheter besluttet norsk deltagelse i den militære operasjonen i Afghanistan, samt hvordan politiske føringer til norske styrker førte til frustrasjon i militære rekker. Dette kategoriseres som strategi. Videre skriver forfatterne om hvordan Forsvaret har blitt formet til oppdraget i Afghanistan gjennom reformer og doktriner, og hvordan dette har flyttet ressurser og fokus bort fra

territorialforsvaret. Den såkalte *Alfa-saken* nevnes også. Norske soldater i Afghanistan uttalte til et norsk magasin at krig er bedre enn sex, noe ble tolket som kontroversielt av enkelte i Norge, da det var i strid med hvordan de forventet at norske soldater skulle oppføre seg (Haaland et al., 2021, s. 48, 57-58). Videre omtales hendelsene knyttet til norske soldater i Afghanistans bruk av merker og symboler på privat initiativ. Det hevdes av bruken av dette kan gi inntrykk av at en soldat opererer på personlig initiativ fremfor å være en representant for norske militære styrker (Haaland et al., 2021, s. 48). *Alfa-saken* og symbolbruken handler først og fremst om den militære profesjon, og man kan argumentere for at dette er uønskede hendelse som kunne vært unngått ved riktig bruk av ledelse, selv om ledelse ikke er det primære perspektivet i tekstene.

*Historiker, strateg og brobygger* er det skrevet om norske militære utenlandsengasjement i perioden 1947-2017. Her omhandles bidraget i Afghanistan først og fremst med et strategisk og militærhistorisk perspektiv. Imidlertid skrives det at oppdaget skapte engasjement og prestisje i militær og sivil ledelse, noe som har ført til økt fokus på ivaretagelse av veteraner. Dette kommer blant annet til uttrykk ved gjeninnføringen av dekorasjonsregimet fra andre verdenskrig (Haaland et al., 2021).

*Jegerånd* inneholder beretninger fra en norsk offiser, blant annet fra operasjoner i Afghanistan. Fortellinger fra planlegging og ledelse av komplekse operasjoner gir unik innsikt hvordan det var å være leder i en slik kontekst (Kristoffersen et al., 2020). Innholdet fremstår å være svært relevant for militære lederutdanning, men er biografisk i form, og det er ikke satt inn i rammer av vitenskap eller doktrine. Dog er det tenkelig at innholdet tillegges en viss autoritet i kraft av at forfatteren i dag er forsvarssjef. Dette er samlet sett studiens mest konkrete bruk av ledererfaringer fra internasjonale operasjoner, selv om publikasjonens form skiller seg fra andre på pensum.

Delen av *Liv og lære i operative miljøer* som er pensum er basert på opplevelser norsk personell har gjort seg i operasjoner i Kosovo 2001, Afghanistan 2002-2003, samt fredstidsoperasjoner i Norge (Moldjord et al., 2007). Beretningene og analysene er skrevet av personellet som deltok i operasjonene, og selv erfarte hva det gjorde dem fysisk og psykisk. Rammen er vitenskapelig, og fokus er på psykologi, stress og stressmestring i en militær kontekst. Dette er utmerker seg som forskning utført ved en krigsskole, og fremstår unikt innen forskning på individer med erfaring fra internasjonale operasjoner. Dette kategoriseres som et psykologisk perspektiv på stress med operativ militær kontekst.

*Voldsbruk og livsfare* gjengir norske soldaters opplevelse av å være i kamp i Afghanistan, og deres stressreaksjoner settes inn i en faglig kontekst. Det fokuseres ikke på rollen som leder i en slik situasjon, men fortelles om en situasjon der etablert ledelse ikke fungerte på grunn av stress. I *Ars vitam tollendi – kunsten å slå i hjel* inkluderes også norske soldaters erfaringer fra kamp i Afghanistan, men fokus er i større grad på opplevelsen av-, og betydningen av å drepe. Disse publikasjonene har begge et psykologisk perspektiv på stress i en operativ militær kontekst.

*Mission Command* bruker de innledende spesialstyrkeoperasjonene i Afghanistan som eksempel på hvordan oppdragsbasert ledelse kan fungere godt, mens oppdragene om å skape stabilitet og trygghet i Afghanistan og Irak ville kreve en annen type oppdragsbasert ledelse som amerikanske militære styrker ikke var i stand til. Dette handler om hvordan typen ledelse må tilpasses kontekst, med utgangspunkt i amerikanske perspektiv på operasjoner norske styrker har deltatt i.

Andre hendelser:

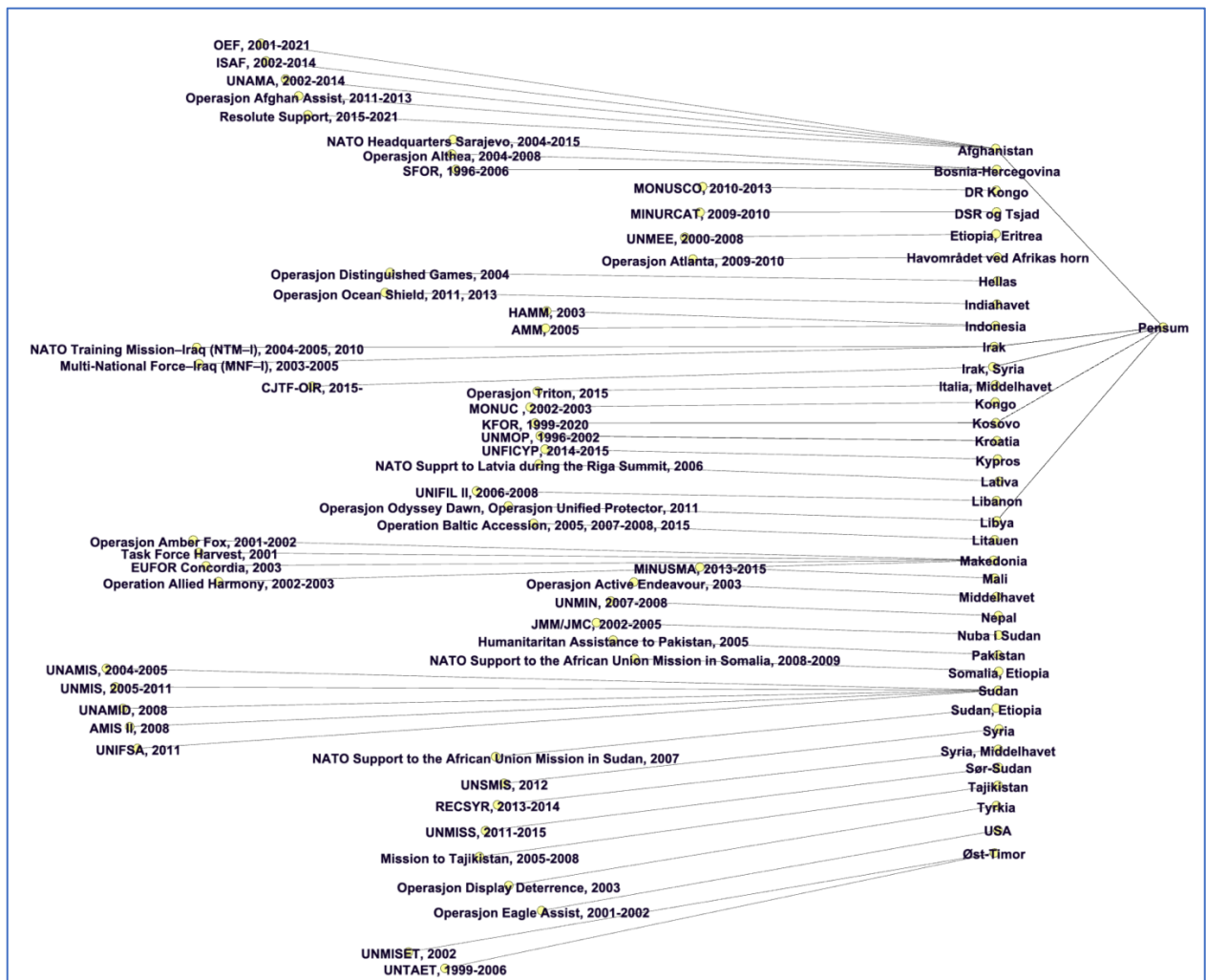
*Operativ psykologi* refererer flere ganger til terrorangrepet i New York 11. september 2001 (Eid et al., 2018, s.110,226). Selv om dette kan være relevant for militær historie, ledelse og i dette tilfellet psykologi, vil angrepet i seg selv ikke klassifiseres som militær kontekst. På samme måte refereres det i boken også til terrorangrepet i Oslo 22. juni 2011, men da særlig til Politiets respons (Eid et al., 2018, s.307, 336-338, 342). *Operativ psykologi* har i kapittelet om kjemiske stridsmidler Syrias bruk av sarin-gass som aktuelt eksempel, men heller ikke dette refererer til bruken av militære styrker (Eid et al., 2018, s.50). Dog er det kjent at norske styrker bidro til transport av syriske stridsmidler som en del av FN-operasjonen Operation Odyssey Dawn i 2011, senere NATO-operasjonen Unified Protector, som hadde til hensikt å beskytte den libyske befolkningen (Gustavsen et al., 2017, s. 40).

*Militære fellesoperasjoner* refererer til bruken av spesialstyrker på et operasjonelt nivå, men nevner ikke norske spesialstyrker, eller konkrete operasjoner (Andersen et al., 2016, s. 22).

Totalt er det på hele pensum for kadetter ved krigsskolene kun et fåtall publikasjoner som er basert på norske erfaringer fra internasjonale operasjoner de siste tjue årene. Det er seks publikasjoner som handler om ledelse i mellommenneskelig forstand, og av disse har fem kilder med egen erfaring fra internasjonale operasjoner.

	Strategisk eller konseptuelt	Mellommenneskelig
Historiker, Strateg, Brobygger	Ukraina Afghanistan	
Den militære profesjonen	Ukraina Libya Afghanistan	Libya Afghanistan
Militær ledelse	Ukraina	Afghanistan
Klar til strid		Libya*
Jegerånd		Afghanistan*
Liv og lære i operative miljøer		Kosovo * Afghanistan*
Voldsbruk og livsfare		Afghanistan*
Ars vitam tollendi		Afghanistan*

*Figur 4.3: Oppsummering av publikasjoner basert på norske erfaringer fra internasjonale operasjoner. \*Førstehåndskilder*



Figur 4.4 Sammenstilling av operasjoner med norsk deltagelse og operasjoner som omhandles i pensum.

Figuren viser militære operasjoner med norsk deltagelse, fra 2000 til 2021 (Gustavsen et al., 2017). Kolonnen til høyre er sortert alfabetisk og viser et geografisk område definert for operasjonen. Koblingen mellom operasjon og operasjonsområde er gitt av kilden. Punktet til høyre illustrerer pensum med norsk militær kontekst. Koblingen mellom pensum og operasjonsområde er basert på data i innholdsanalysen. Vi velger å illustrere koblinger til operasjonsområder fremfor operasjoner, da litteraturen svært ofte refererer til geografi eller konflikt og ikke operasjonens navn. Basert på denne modellen kan vi konkludere med at det er et lite mindretall av operasjonsområder som er dekket i pensum for ledelse. Disse er Afghanistan, Kosovo, Libya, og til dels Irak. Det er undersøkt hva som kjennetegner disse operasjonsområdene, i et forsøk på å identifisere hvorfor akkurat disse har funnet veien til pensum. Det er en korrelasjon mellom antall personell som er sendt til operasjonsområder i tilfellene Afghanistan og Kosovo, som kan gjøre at oppdragene får stor oppmerksomhet



internt i Forsvaret og i samfunnet for øvrig. For operasjonen i Libya var det derimot antallet personell relativt beskjedent, men til gjengjeld fikk operasjonen stor oppmerksomhet i samfunnet. Det kan også være en faktor at Libya-operasjonen hovedsakelig besto av personell fra Luftforsvaret, hvor internasjonale operasjoner er sjeldnere enn i de andre forsvarsgrenene. Dermed er sannsynligvis den interne oppmerksomheten også større. At det er tilfeldigheter som ligger bak hva som blir forsket på og ikke, må heller ikke avskrives. Det kan ikke på bakgrunn av denne studien identifiseres en trend knyttet til hvor forskning på militær ledelse rettes. Oppdragene knyttet til Irak er svært fraksjonert når det gjelder oppdrag, mandat og tid, så Irak utelates fra denne delen av analysen.

Oppsummert finnes det en rekke publikasjoner basert på norske erfaringer i internasjonale operasjoner som er relevant for ledere, men mye handler om hvordan det er å være i slik situasjon som stridende, og hvordan situasjonene ble håndtert fra et strategisk perspektiv. Det er lite til ingen litteratur på pensum som omhandler hvordan det er å være norsk militær leder i en internasjonal operasjon. Det er kun et fåtall av operasjonene Norge har deltatt i som har funnet vei til pensum innen ledelse, og det er gjennom innholdsanalyse ikke identifisert noen klar sammenheng mellom disse operasjonene på pensum.

#### 4.1.2 Kunnskapssystemer

Med utgangspunkt i Arbeidshypotese 1 har vi undersøkt hvorvidt pensum inneholder referanser til kunnskapssystemer for å bevare læring, i tillegg til pensumlitteratur og doktriner som omtales separat. Derfor ser vi nærmere på hvordan pensum omtaler begrepet læring, med særlig fokus på forskjellen mellom individuell og kollektiv læring. Deretter ser vi etter konkrete systemer for å oppbevare og tilgjengeliggjøre kunnskap.

##### 4.1.2.1 Læring – sentralt for kunnskapsforvaltning

Læringsbegrepet er sentralt for pensum som omhandler kunnskapsforvaltning. Tre hovedkategorier skiller seg ut, hvor første del omhandler læring i psykologisk eller kognitiv forstand, slik som Richards C. (2020) om *Boyds OODA loop*, og Eid (2005) *Operativ Psykologi*. Dette kan kategoriseres som litteratur til støtte for lederen, da det hjelper lederen å forstå hvordan man påvirker sine følgere, men litteraturen kan også være relevant for utvikling av lederens egen læringsevne.

Den andre kategorien er læring i en sosiokulturell sammenheng, slik som Halland G. O (2004) og Grimen H. (2009), som omhandler grupper og team, og samhandlingen mellom individer. Dette ser vi i *Alle mann til brasene* der Sjøkrigsskolen redegjør for sin lederutviklingsfilosofi, og beskriver hvordan erfaringsbasert læring, observasjoner og refleksjoner ligger til grunn for læring (Espevik et al, 2009). Det beskrives en systematisk tilnærming, hvor målsetningen er å skape lærende ledere.

Firings *Skriving som refleksjon* (Moldjord et al., 2007) og «*Alle mann til brasene*» (Espevik et al, 2009) har det til felles at de fremhever viktigheten av å sette ledere i stand til å reflektere for å være et lærende individ. Lederne som kommer ut fra krigsskolene er altså trent til å reflektere rundt sin lederrolle. Dette indikerer at utøvelse av ledergjerningen i tiden etter krigsskolen kan føre til at det skapes ledererfaringer på et individuelt nivå. Altså peker dette ikke på et kollektivt system for forvaltning, men gjør individet i stand til å selv identifisere og forvalte egne erfaringer. Alle de nevnte publikasjonene kan sies å falle under samlekategoriene individuell læring.

En mer adskilt del av læringsbegrepet er *lærende organisasjoner*, som er vel så relevant i denne sammenheng. Vi finner en referanse til dette i Chan et al. (2011), som omtaler Peter Senges fem disipliner for en lærende organisasjon. Den femte av disse disiplinene kalles systemtenkning, og beskrives som evnen til å tenke helhetlig, og etablere mønstre og relasjoner på tvers av organisasjonsstrukturer på en helhetlig og omfattende måte. I pensum finner vi enkelte eksempler på dette, som omtales under.

#### 4.1.2.2 Omtale av andre kunnskapssystemer

Chan et al. (2011) refererer i kapittel 10 til to internettbaserte fora som ble etablert på privat initiativ av ansatte i U.S. Army i år 2020. Hensikten med disse var å etablere uformelle nettverk blant profesjonelle, og legge til rette for deling av erfaringer fra tidligere og nåværende militære operasjoner. Etter en tid ble forvaltningen av disse så omfattende at de ble støttet som en del av U.S. Armys offisielle informasjonsforvaltningssystemer. Vi har ikke lyktes i å finne referanser til et liknende system i Forsvaret.

Pensum har flere referanser til hendelser hvor personer møtes for å dele erfaringer, for eksempel seminarer og workshops. *Kryssild* (Firing et al., 2007) refererer til seminaret Skanforum 2006 hvor en svensk FN-offiser åpenhertig deler egenopplevde krevende erfaringer fra Bosnia i 1994.

*Kryssild* (Firing et al, 2007) refererer til at LKSK gjennomfører øvelser og seminarer med veiledning i refleksjon, med det som blir beskrevet som en psykodynamisk tilnærming. Dette virker å være rettet mot individets læring, og overføring av ledelseserfaringer blant de som er tilstede. Lagring av erfaringer for overføring til andre utenfor den aktuelle situasjonen er ikke omtalt.

*Military leadership in 21st century* inneholder referanser til hvordan USA og Singapore benytter forskningsbaserte militære rammeverk for systematisk lederutvikling gjennom et karriereløp (Ramaya et al, 2011, kap 5-6). Slike rammeverk har fellestrekk med utviklingen av litteratur, men en vesentlig forskjell er tidsaspektet som åpner for at lederutvikling over tid kan tilpasses endrede forutsetninger, mens litteratur i stor grad er knyttet til tiden for utgivelse. *Military leadership in 21st century* refererer også til forsøk i det israelske forsvaret på 1990-tallet hvor en enhet for lederutdanning gjennomførte en studie for å teste effektene av transformasjonsledelse (Ramaya et al, 2011, kap 5-6). Studien innebar et eksperiment hvor grupper av ledere mottok ulik trening, og effekten i etterkant ble målt hos følgerne. Dette kan naturligvis karakteriseres som en studie, men det peker på en form for helhetlig forvaltning av ledelsesfag, med bestanddelene enhet for lederutdanning, eksperimentering, evaluering og tilgjengeliggjøring av funnene.

Oppsummert er pensum rikt på litteratur om læring, men det er få referanser til kollektiv læring. Det finnes likevel enkelte referanser til andre sentrale systemer for å forvalte ledelseserfaringer. Av norske eksempler finner vi foredrag, forum og seminar for utveksling av kunnskap om ledelse. Det fremkommer ikke av innholdsanalysen hvordan eller hvorvidt denne typen arrangement bevares eller distribueres.

#### 4.1.3 Doktriner og koblinger til pensum

Pensum inneholder følgende av Forsvarets doktriner:

- Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD), 2000
- FFOD, 2014 (s.166-167)
- FFOD, 2019
- FFOD, 2020
- Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL), 2012
- Forsvarets verdigrunnlag, 2020

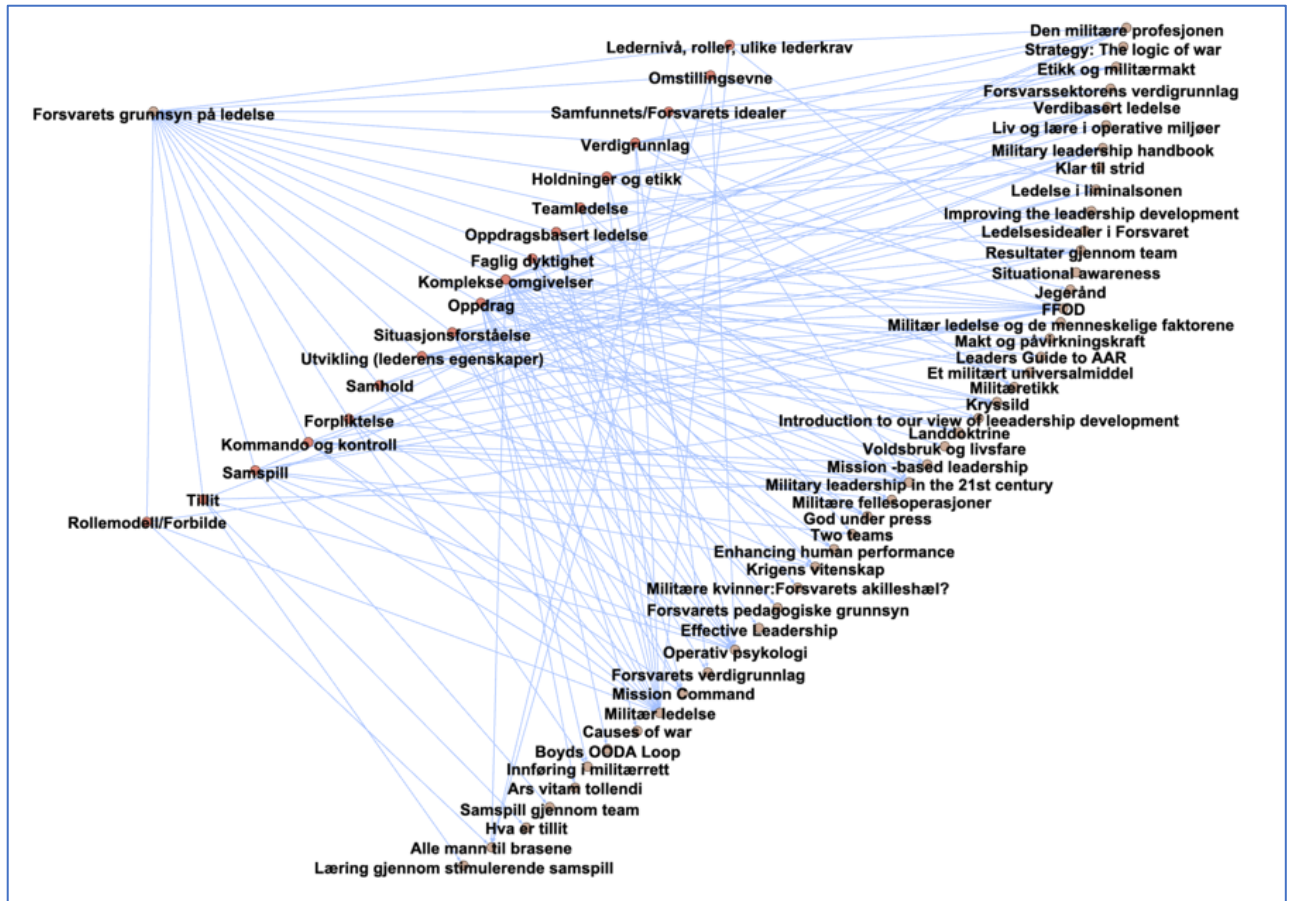
- Forsvarssektorens verdigrunnlag, 2012
- Forsvarssektorens verdigrunnlag, 2015

Disse dokumentene er pensum i fellesfagene *Militær ledelse og soldatferdigheter* og *Offiseren, samfunnet og krigen*, og gir i varierende grad styring for blant annet ledelse i Forsvaret. Det er påfallende at samme publikasjon er listet på pensum i flere utgaver.

*Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)* er øverst i hierarkiet av doktriner på nasjonalt nivå, og skal være retningsgivende for utviklingen av andre doktriner. FFOD skal beskrive felles funksjoner og prosesser, og skal fungere som et hjelpemiddel for ansatte i Forsvaret som jobber med operativ virksomhet (Forsvarets fellesoperative doktrine, 2000).

*Forsvarets grunnsyn på ledelse* er den doktrinen som skal skape en felles forståelse for godt lederskap gjennom felles språk, tenkesett og referanserammer (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, 2012). Den er også en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktrine hva angår militært lederskap (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, 2012).

Fordi FGL skal skape overordnede rammer er det med utgangspunkt i denne doktrinen det søkes etter koblinger til pensum. Under vises en grafisk fremstilling som illustrerer tematiske koblinger mellom FGL og pensum utgitt 2000-2022, via nøkkelbegreper som fremkommer av FGL.



Figur 4.4: Koblinger mellom FGL og publikasjoner på pensum

Øverst til venstre i bildet er Forsvarets grunnsyn på ledelse. Denne inneholder 18 nøkkelbegreper, hvor noen kan sies å være generelle innenfor ledelse, eksempelvis *Rollemodell/Forbilde*, *Tillit*, *Samspill*, *Omstillingsevne*. Andre er mer karakteristiske for begrepsbruken innen militær ledelse, slik som *Kommando og kontroll*, *Oppdrag* og *Samfunnets/Forsvarets idealer*. De 18 begrepene er koblet til publikasjoner på pensum, listet til høyre i bildet. Tekstanalysen av pensums innhold muliggjør disse tematiske koblingene.

Hva vi kan lære av figuren: Vi ser av figuren at alle nøkkelbegrepene har minst tre publikasjoner med tematisk tilknytning. *Oppdrag* og *Komplekse situasjoner* har henholdsvis 18 og 20. Dette indikerer en sterk korrelasjon mellom de sentrale føringene i FGL og den nyeste delen av pensum, altså 2000-2022.

Hva vi ikke kan lære av figuren: Vi kan ikke tillegge det kvantitative for mye verdi, da koblingene ikke er vektet; graden av tematisk tilknytning er ikke vurdert. Publikasjonens størrelse eller omfang er heller ikke vurdert. For eksempel er det i denne sammenheng like mye vekt på relevant omtale i en artikkel som om en tykk bok skulle vært viet til ett tema. Videre er det viktig å påpeke at arbeidshypotesen innebærer en kausalitet, der doktrinene

former utvelgelsen av pensum, men figuren vise kun korrelasjon. Det må også vektlegges at nøkkelbegrepene fra FGL i noen grad er så grunnleggende for ledelse verden over, at en hvilken som helst bok om ledelse vil treffe noen av begrepene. Selv om denne figuren ikke bidrar til noen konklusjon knyttet til Arbeidshypotese 2, vil korrelasjonen være en nyttig inngangsverdi til videre undersøkelse gjennom intervju.

I tillegg til doktrinene som er felles i Forsvaret har også de ulike krigsskolene inkludert doktriner for ledelse som er spesifikke for sin forsvarsgren:

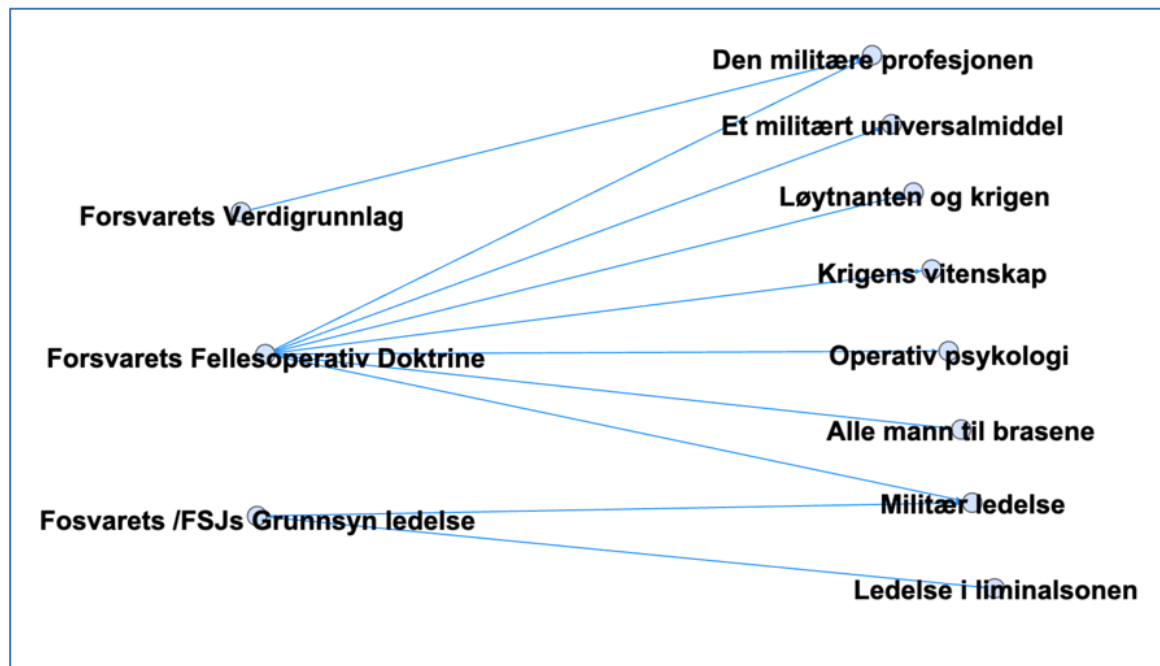
Krigsskolen har følgende på pensum:

- Forsvarets doktrine for landoperasjoner (FDFL) 2004
- FFOD 2014

FDFL gir føringer og retningslinjer for hvordan landmilitære kapasiteter skal anvendes nasjonalt og internasjonalt (Forsvarets doktrine for landoperasjoner, 2004). Dette dokumentet har lite ledelse i innholdet, og har et fokus på operasjoner og oppdrag fra et operasjonelt perspektiv. I tillegg har krigsskolen hele FFOD 2014 på pensum til forskjell fra faget Offiseren, samfunnet og krigen som har kun én side fra dette dokumentet på pensum.

Sjøkrigsskolen har ingen egne doktriner på pensum i tillegg til det som dekkes av fellesfagene. Luftkrigsskolen derimot har disse styringsdokumentene på sitt pensum i Luftmilitær ledelse:

- Forsvarets pedagogiske grunnsyn (FPG) 2006
- Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret 2012



Figur 4.5: Doktriner og publikasjoner med referanse til disse

Figur 4.5 viser i venstre side doktriner i Forsvaret som gir føringer for ledelse. Til høyre i bildet vises publikasjoner på pensum 2000-2021 som har referanser til disse doktrinene. Koblingene mellom doktrine og publikasjon representerer at det eksisterer en eller flere referanser, men sier ikke noe om antall referanser eller hvor omfattende koblingen er. Eksempelvis har *Militær ledelse* 17 sider som inneholder referanser til *Forsvarets Grunnsyn Ledelse* hvor doktrinen drøftes i detalj, mens *Operativ Psykologi* har en enkelt referanse til FOD som viser at Forsvaret bedriver oppdragsbasert ledelse. Totalt er det åtte av 30 norske publikasjoner på pensum 2000-2021 som inneholder referanser til doktrinene. Med hensyn til at ikke alle publikasjoner er skrevet for et militært publikum, eller i militær kontekst, er dette et signifikant antall. Denne korrelasjonen vurderes som relevant for konklusjonen knyttet til Arbeidshypotese 2.

## 4.2 Funn fra intervju som belyser Arbeidshypotese 1

I dette avsnittet presenteres funn fra intervjuene med de tre krigsskolene. Funnene i denne delen vil hovedsakelig være relatert til kunnskapssystemer og forvaltning av kunnskap, som

belyser arbeidshypotese 1; Det eksisterer et helhetlig system i Forsvaret, som bevarer erfaringer innen ledelse, og forvalter kunnskap om militær ledelse.

Skolene får spørsmål om hvordan erfaringer fra internasjonale operasjoner kan reise videre og bli en del av det som læres bort til kadetter. Krigsskolen (KS) sier:

*I Hæren så er vi tradisjonelt sett ganske dårlig på å dokumentere erfaringer, først og fremst i Hæren, på en slik måte at det er tilgjengelig for andre og kan utnyttes. I tillegg så har Krigsskolen hatt et, fram til nå, dårlig forsknings- og utforskningsmiljø. Vi er i ferd med å utvikle denne kompetansen, men det tar lang tid. Vi har ikke vært noe flinke til å være ute å fange heller, opplevelser og erfaringer, særlig relatert til ledelse.*

KS forteller at de bruker foredrag og beretninger fra folk de vet har vært ute og opplevd ting. Dette kan være fra personell som bli invitert til skolen for å holde foredrag, eller at dette er erfaringsdeling gjort fra instruktører på Krigsskolen.

*Vi har veldig lite sikker kunnskap på ledelse i Hæren. Vi har ikke forsket på det, så vi vet jo ikke, sier KS.*

Luftkrigsskolen (LKSK) har gjennom erfaringer fra blant andre Mali, Libya og Afghanistan gjort egen forskning. Dette har kommet inn som en del av pensum. Likevel peker LKSK på et potensiale innen erfaringslæring og systematikk i dette.

*Dette er vi dårlige på. Det som ikke skrives ned og dokumenteres forsvinner ofte. Når vi skal på ny operasjon i utlandet begynner vi på nytt, sier Luftkrigsskolen. Vi har ikke kapasitet til å ta inn over oss alt det som ikke blir gjort tilgjengelig for oss, sier de.*

Sjøkrigsskolen (SKSK) sier at dersom erfaringer skal formaliseres og komme med på pensum, må det skrives en offisiell rapport, en artikkel eller et bokkapittel. SKSK benytter interne foredrag fra personer som har historier og erfaringer fra internasjonale operasjoner i for eksempel Syria og Afghanistan som et pedagogisk virkemiddel for å gi kontekst. Når det gjelder innhold i fellesfagene, MILM 1105 Militær ledelse og soldatferdigheter og MILM 1106 Offiserern, samfunnet og krigen sier SKSK at de ikke kjenner så godt til innholdet, og kan derfor ikke svare på om erfaringer som blir gjort fra internasjonale operasjoner er med på



pensum i disse fagene. Ut ifra samtalen med SKSK får vi et inntrykk av at det ikke er en helhetlig oversikt over pensumet til kadettene i alle emnene.

Det er en oppfatning av at det gjøres lite forskning på ledelse i militær kontekst i Norge, og KS sier at den forskningen som blir gjort er ofte basert på enkelt individers ønske om å finne ut av noe som resulterer i en bacheloroppgave eller en masteroppgave.

*Vi mangler store prosjekter og vi mangler et forskningsmiljø som går inn i dette og prøver å finne svar, sier KS.*

De forteller også at det er tatt initiativ til å skrive to bøker; «Militær ledelse» og «Militær lederutvikling». Hensikten med disse to bøkene har vært å starte og skrive for å kunne si noe om hva som tenkes rundt fenomenet *Militær ledelse*. KS sier at dette er et utgangspunkt for å begynne å forske.

*Ledelsesfagets posisjon i Forsvaret, kanskje spesielt Hæren, er litt laber. Det er ikke «hard core» nok. Det fenger ikke så lett. Alle sier det er viktig, men det å sette seg inn i det er krevende, sier KS.*

LKSK understøtter dette og peker på et lite fagmiljø innen ledelse, lite forskningsmiljø, og at det gjøres lite empirisk forskning på ledelse i Forsvaret. Samtidig sier LKSK at det er et større samarbeid mellom krigsskolene nå enn det har vært tidligere. SKSK kjenner lite til forskning på ledelse i militær kontekst.

*I forhold til den forskningsparken som var her for ca. ti år siden, er det noe helt annet nå. Da ble det produsert mye artikler, mye bokkapitler og masse forskning. Når har jeg to store kasser med datasett som ikke er blitt tatt i, sier Sjøkrigsskolen.*

Når krigsskolene får spørsmål om i hvilken grad det gjøres forskning ved skolene, svarer krigsskolen at de er en del av de to bok-initiativene; *Militær ledelse* og *Militær lederutvikling*. LKSK sier det er mer forskning nå enn før. Det henger sammen med at det er flere instruktører og ansatte som har mastergrad, det er flere med doktorgrad, de har en professor og en som aspirerer til å bli professor. SKSK forteller at de har en doktorgradsstipendiat som

forsker på beslutningstaking i gråsoner, og dette er formalisert i strukturen. Ut over dette har SKSK sine vitenskapelige ansatte et krav om å publisere minimum én artikkel i året.

*Grunnen til at det er som det er nå er bemanning, og jeg tror det tar litt tid før vi kan begynne å produsere ting. Men vi har en uformell strategi om å få forskningskrefter fra Universitetet i Bergen med på det vi holder på med her, sier Sjøkrigsskolen*

De får spørsmål om de kjenner til andre forskningsmiljøer innen militær ledelse, og om de har dialog med disse. Sjøkrigsskolen har dialog med Universitet i Bergen og det Svenske Forsvarsuniversitetet (The Swedish Defence University SEDU). Denne kontakten er mye basert på at ansatte på disse skolene tidligere har vært ansatte på Sjøkrigsskolen. SKSK er også deltakere på forum med ledelsesmiljøer fra Norge, Sverige og Danmark. KS sier at de har lite dialog med andre og LKSK sier de har sporadisk kontakt med andre miljøer, men at andre fagmiljøer har tettere dialog med andre forskningsmiljøer.

Skolene får spørsmål om hvilken betydning alder og erfaringsnivå har med tanke på at de også kan lære av hverandre i tillegg til pensum. Et viktig perspektiv å ta med i lys av dette, er at Forsvaret har de siste årene vært gjennom en utdanningsreform (URE). I denne sammenheng er det relevant å nevne at tidligere utdanningsløp var å starte på krigsskolen etter befalsskolen og noen år med jobbing i avdeling. Da gikk mange i Luftforsvaret og Hæren gjerne ett år på krigsskole, jobbet noen år i avdeling igjen, for så å komme tilbake til de to siste årene på krigsskole. Sjøkrigsskolen har hatt et sammenhengende krigsskoleløp på 3-4 år, men da etter noen år med befalsskole og jobb først. Dette vil si at tidligere var det både eldre og mer erfarne kadetter på krigsskolene enn det er per i dag. I dag kan de komme rett fra førstegangstjeneste og starte på krigsskole. Dette vil si at de har lite erfaring, og starter på et lavere nivå enn tidligere. KS og LKSK er enstemmig i at de har mistet noe i denne reformen. Tidligere bygget mye av utdanningen opp på at kadetter kom med mye erfaring og at de skulle lære mye av hverandre. Det forgikk mye uformell læring og holdningsskaping, og det å lære å bli en del av et system må skje via høyskolen nå fremfor at dette stort sett var på plass når de ble kadetter. Krigsskolen sier at det har vært utfordrende å tilpasse dette til ny ordning. Luftkrigsskolen sier:

*Det helt avgjørende. Rett etter utdanningsreformen har det bare gått en vei. Det er så få som har erfaring, og det gjør noe med læringen og korrigeringen i plenum. Den eksisterer nesten*

*ikke, og den hadde vi hele tiden før. Vi er ikke veiledere lengre, men rettleidere på basic ting, sier Luftkrigsskolen.*

*Erfarne folk blant kadettmassen har ganske mye å si, spesielt i forhold til hvilken kontekst vi kan sette på ting, sier Sjøkrigsskolen.*

De blir videre spurt hvorvidt retningsgivende dokumenter som for eksempel Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) og Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) påvirker hvordan ledelsesfaget blir formet. KS sier at dette påvirket i stor grad og at hele ledelsesprogrammet blir lagt opp etter FGL. Hvert læreprosjekt inneholder temaer i FGL som blant annet troverdighet, robusthet, lederadferd, ledelseskultur og samhold. Det samme sier SKSK, som også bruker Forsvarets verdigrunnlag aktivt i undervisningen.

*Den blir lest og reflektert rundt, og det som handler om balansert ledelse gjennomsyrrer alle tre årene, sier SKSK.*

LKSK sier at disse dokumentene ikke påvirker hvordan de legger opp utdanningen, men at de har en tradisjon for hvordan de utdanner og fører sin utdanningsfilosofi uavhengig retningsgivende dokumenter som nevnte doktriner. LKSK legger til at måten de utdanner på, passer godt sammen med det som står i FGL.

*Grunnsyn på ledelse er treffer rett inn i vår filosofi. Det andre dokumentet vet jeg ikke om bringer så mye nytt inn i ledelsestankgangen. Dette er ikke noe nytt, sier LKSK.*

På spørsmålet om de får noen styringssignaler når det gjelder utvelgelse av pensum i ledelsesundervisningen, svarer alle skolene at de ikke får noen styring på dette. Krigsskolen sier de har full autonomi, men de kan få noen implisitte signaler om at pensum skal ha militær relevans, og Luftkrigsskolen sier at Forsvarets høgskole kun mener noe om formulering av læringsmål og emneplan.

*FHS Stab mener noe om emneplan og at det skal matche med tankegangen om hvordan en emneplan skal settes opp, ellers er det ingen i verden som bryr seg eller har lest gjennom pensumplanene vi setter opp. Dette tror jeg ikke noen har tid til å bry seg om, sier LKSK.*

Doktrinene virker å være Forsvarets måte å styre eller forvalte militær ledelse på, og vi spør om skolene har kunnskap om hvordan doktrinene blir til og om disse er forskningsbasert. SKSK svarer at de ikke har kunnskap om hvordan ledelsedoktrinene blir til. KS sier at doktrinene er overbevisningsbasert, men at det er inspirert av forskning.

*Doktriner i Norge utarbeides typisk av et eller flere fagmiljøer, med en eller to representanter fra sitt fagmiljø. Palle Ydstebø er den i hovedsak som har skrevet den siste doktrinen. Sånn er det litt i Forsvaret, at vi har ikke svære robuste fagmiljøer som setter seg ned og har store prosjekter. Det er enkeltmannsarbeid, som skriver reglementer og andre styringsdokumenter, så er det på rundreiser for litt kvalitetssikring, sier KS videre.*

LKSK sier at de får tilsendt enkelte doktriner på høring, men ingen av disse handler om ledelse og de er ikke forskningsbasert. Ellers sier LKSK at det ikke er noen doktriner som styrer ledelsesfaget.

*Vi er i et vakuum på dette i Forsvaret, sier LKSK.*

### 4.3 Drøfting - Arbeidshypotese 1

4.3.1 Norsk forskning er på pensum, men det er forsket lite på praktisk ledelse. Årsaken til at det søkes etter norsk forskning er primært for å belyse hvorvidt erfaringer hos norske militære styrker i det hele tatt er gjenstand for forskning. Gilje & Grimen beskriver samfunnsvitenskapelig kunnskap som dynamisk og voksende, og påpeker at kontinuerlig forskning er nødvendig for å ha aktuell kunnskap. Dette støttes av funn i intervjuene, men til tross for dette uttrykker skolene at det er for lite empirisk forskning på militær ledelse, og at det er et savn etter et større forskningsmiljø. Alle skolene har prosjekter i form av planer om publikasjoner av bøker og artikler, samt at de har forskere på ulike nivå. Skolene forteller at det er større grad av samarbeid mellom skolene nå enn det var tidligere, noe som indikerer en positiv utvikling. Skolene har også i ulik grad samarbeid med eksterne forskningsmiljøer. Her

virker SKSK å være i en særstilling, med forbindelser med sivile og utenlandske militære institusjoner, samt at deltar i skandinaviske samarbeidsforum. Dette virker å ha kommet i stand på grunn av enkeltpersoners relasjoner og engasjement. Det er relevant fordi det indikerer at det finnes muligheter for å etablere akademiske samarbeidsforum, men at det ikke eksisterer sentrale initiativ i Forsvaret til denne typen aktivitet. Innholdsanalysen viser at pensum består av en overvekt av publikasjoner med norsk forfatter. Hele 30 publikasjoner som omhandler ledelse i militær kontekst og er av norske forfattere. Dette tallet inkluderer ikke doktriner fra Forsvaret. Men et dypere dykk inn i innholdet i publikasjonene viser at mengden innhold som omhandler norske styrkers erfaringer de siste tjue år er svært begrenset. Noe innhold fra relevant tidsperiode er av militærhistorisk eller strategisk karakter. Det er også enkelte deler av pensum hvor norske forskere har tatt utgangspunkt i norske førstehåndskilder som har vært i strid. *Ars vitam tollendi – kunsten å slå i hjel* er et eksempel på dette, og publikasjonen har til dels intime og intense skildringer av kamp på liv og død. Likevel er det mulig å si at både strategi og psykologi knyttet til strid først og fremst er litteratur av typen som Tom Karp beskriver som *fag for ledere* til forskjell fra ledelsesfag (Karp, 2019). Når det gjelder hvordan det faktisk er å være norsk leder i internasjonal operasjon kan innholdsanalysen kun vise til en publikasjon. Det er *Jegerånden* av Eirik Kristoffersen, hvor nåværende Forsvarssjef skildrer sine opplevelser som leder under spesialoperasjoner i Afghanistan. Denne publikasjonen skiller seg fra andre på pensum ved å ikke være forskningsbasert, men biografisk. Dette gjør innholdet vanskelig å verifisere. Hva som fremkommer i intervjuene om en generell mangel på norsk forskning på militær ledelse, samt at Forsvarssjefen sannsynligvis ansees som en kredibel kilde, kan mulig være grunnen til at denne publikasjonen likevel er inkludert på pensum.

#### 4.3.2 Kunnskapssystemer - hvor kunnskap om militær ledelse oppbevares

Teorier om læring i organisasjon, eksempelvis Davim et al, 2014 og Dierkes et al, 2003, forteller at et viktig element i kunnskapsforvaltning er et system for å oppbevare, organisere og tilgjengeliggjøre kunnskap. Systemet kan ha ulike former, eksempelvis som et oppslagsverk eller en rutine. Pensum som er en del av denne studien kan sies å være et slikt system, og det samme er Forsvarets doktriner.

Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn beskriver undervisningsinnhold som et av mange elementer i undervisning som helhet. Derfor har vi søkt å bekrefte hvorvidt pensum er

representativt for helheten i ledelsesundervisningen. Gjennom intervjuene fremkommer det at krigsskolene mener de selv påvirker pensum i stor grad, og at det er stor grad av samsvar mellom pensum og undervisningen som helhet, selv om dette nyanseres noe av de enkelte skolene. Innholdsanalysen viser at majoriteten av pensum er felles for alle skolene, men som SKSK påpeker er det ulikt hvordan delene av pensum prioriteres i undervisningssituasjonen. Disse variasjonene registreres ikke i denne studien. Det kan likevel bemerkes at pensum som er unikt for KS i hovedsakelig inneholder taktikk og strategi, mens LSKS og SKSKs unike pensum i større grad inneholder litteratur om psykologi og læring.

Gjennom studien har vi ønsket å avdekke om Forsvaret har andre former for systemer enn pensum og doktriner for å forvalte ledelseskunnskap. Innholdsanalysen avdekker enkelte tilfeller av dette, blant annet seminaret *Skansforum* som det refereres til i *Kryssild* (Firing et al, 2007). Intervjuene bekrefter dette; SKSK sier at foredrag fra personer med relevant erfaring benyttes til å gi en relevant kontekst, og LKSK benytter eksempler med refleksjon og diskusjon. Denne typen læring kan være et nyttig virkemiddel skolene bruker for å på en relativt enkelt måte sørge for at kadettene mottar læring i form av etablert og til dels mindre relevant teori kobles med svært relevant kontekstualisering. Likevel kan denne måten å skape kunnskap på være mer uforutsigbar og flyktig da oppstår som følge av refleksjon i konstruert situasjon, og det vil være krevende å bevare for andre enn de som er til stede. Det er mulig slike foredrag og refleksjoner filmes eller på annen måte lagres og tilgjengeliggjøres, men da er det eksempelvis videoen som utgjør kunnskapssystemet og ikke foredraget. I intervju sier KS at de arbeider med en løsning for å ivareta dokumentasjon av slik aktivitet. I sum kan dette indikere at skolene prioriterer å utruste den enkelte kadett med refleksjoner og læring, fremfor å sentralisere kunnskapen. Dette er ikke unaturlig, da utdanning av ledere er deres oppdrag, ikke sentral forvaltning av ledelsesfag. LKSK beskriver fenomenet:

*I dag forsvinner mye av erfaringene som blir gjort, og vi må begynne på nytt.*

Denne påstanden støttes av litteraturen om læring i sosiokulturell sammenheng, hvor Espevik et al, (2009) og Moldjord et al, (2007) skriver om modellen for læring som ligger til grunn for henholdsvis SKSK og LKSK. De har det til felles at de er rettet mot erfaringsbasert læring og lederens evne til egen refleksjon for individuell læring. Altså skaper de lærende individer, og når individene forlater skolen må skolen starte med nye kadetter, uten at læringen fra forrige kull blir videreført. KS har ikke Espevik et al eller Moldjord et al på pensum, men det er

ingen tegn til at KS skiller seg nevneverdig fra denne tankegangen. Tvert imot virker KS også å systematisk benytte og utvikle bruken av foredrag kombinert med refleksjon.

Gjennom intervju ble en nylig gjennomført utdanningsreform i Forsvaret, kalt URE, fremhevet som relevant for måten man lærer ved krigsskolene. Alle skolene opplever at de etter reformen mottar kadetter med betydelig lavere grad av erfaring enn tidligere. Dette er mest påfallende for KS og LKSK, da SKSK har noe erfaring med uerfarne kadetter fra tidligere. Når vi ser til Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn er dette ikke *Innhold*, men snarere *Deltakerforutsetninger*, som muligens også påvirker *Kultur*. Skolene forteller at det lavere erfaringsnivået negativt påvirker måten kadettene kan lære av hverandres erfaringer og refleksjoner, som har vært en formell og uformell del av undervisningsopplegget. Dette tyder på erfarne individer har vært benyttet som bærere av kunnskap som på ulike vis har kommet andre kadetter til gode, og på den måten kan vi si at disse individene har fungert som det vi i læring i organisasjon kaller et kunnskapssystem. At ordningen er gjenstand for endring er interessant, og vil sannsynligvis kunne danne grunnlag for ytterligere studier.

#### 4.3.3 Doktriners rolle i kunnskapsforvaltningen

Forsvaret og NATO bruker ressurser på å utvikle doktriner som skal være retningsgivende. Johansen & co kaller doktrinene erfaringer og refleksjoner satt i system. (Johansen et al., 2019, s. 19). Basert på innholdsanalysen virker det å være korrelasjon mellom Forsvarets doktriner for ledelse og innholdet i ledelsesundervisningen ved krigsskolene. Dette fremkommer ved å identifisere pensums forekomst av nøkkelbegreper i Forsvarets Grunnsyn på Ledelse (FGL), samt pensums eksplisitte referanser i ledelsedoktriner. Korrelasjonen bekreftes også gjennom intervjuer, hvor alle skolene bekrefter at undervisningen sammenfaller med inneholder i FGL. Det er imidlertid ikke klart om doktrinene har fungert som retningsgivende. Skolene forteller at de ikke mottar styring av pensum, men at skolene selv står fritt til å forme pensum. Videre er skolene ikke inkludert i utviklingen av doktrinene. I svarene kan man spore noe skepsis til prosessene bak utvikling av doktriner, da prosessene omtales som enkeltpersonsarbeid, og basert på overbevisning fremfor forskning. Det er mulig at korrelasjonen mellom doktriner og pensum er noe tilfeldig, da nøkkelbegrepene i stor grad er sammenfallende med ledelsesteori for øvrig. Dersom dette er tilfelle kan doktrinene i for ledelse beskrives som et sentralt kunnskapssystem, men i parallell

til pensum, og med usikker kobling til forskning, og med usikker kobling til undervisningen ved skolene.

#### 4.3.4 Oppsummering av Arbeidshypotese 1

##### **Det eksisterer et helhetlig system i Forsvaret, som bevarer erfaringer innen ledelse, og forvalter kunnskap om militær ledelse.**

Studien viser at det finnes systemer i Forsvaret som skal ivareta erfaringer innen ledelse og forvalte disse, men de er ikke sentrale eller helhetlige. Norsk forskning på militær ledelse er ønsket av de som driver lederutdanning. Noe forskning skjer fordelt på krigsskolene, men i mindre utstrekning enn det skolene selv ønsker. Likevel har det skjedd en positiv utvikling, og det er mer forskning og eksterne samarbeid nå enn tidligere. Det finnes forskning på norsk militær virksomhet, slik som strid, men det er ikke funnet tegn til at det er forsket på hvordan det er å være norsk militær leder i strid. Det finnes dog beretninger fra relevant kontekst, og de benyttes på ulike vis i for å skape relevans i undervisningen. Innholdet ved undervisningen ved krigsskolene er det primære systemet som bidrar til forvaltning av kunnskap om militær ledelse. Innholdet ved de ulike skolene er i stor grad sammenfallende. Forsvarets doktriner for ledelse er et annet kunnskapssystem. Det finnes en korrelasjon mellom innholdet i undervisningen og Forsvarets doktriner for ledelse, men doktrinene har ikke påvirket utformingen av pensum, og utforming av doktrinene skjer ikke i sammenheng med fagmiljøene i krigsskolene. Et tredje kunnskapssystem er erfarne individer som bidrar til læring ved krigsskolene. Dette kan være erfarne kadetter som bidrar overfor sine kullinger, men dette skjer i minkende grad da en utdanningsreform gjør at kadettene nå har mindre erfaring fra arbeidslivet. Erfarne individer kan også være andre som har gjort relevant erfaring, f.eks. fra internasjonale operasjoner. Disse bidrar ved å sette kunnskap og teori i en relevant kontekst, men dette er en flyktig læring som kun kommer de som er til stede til gode. Dermed kan man si at bruken av erfarne individer bidrar til å øke læringen for andre individer, men fremmer ikke Forsvarets kollektive kunnskap om ledelse. Dette virker å være en del av et bilde hvor krigsskolene prioriterer utdanning over forvaltningen av kunnskap på vegne av hele Forsvaret, noe som er i tråd med deres oppdrag. Det forgår initiativer ved krigsskolene for å bevare læring fra individ til individ i større grad.



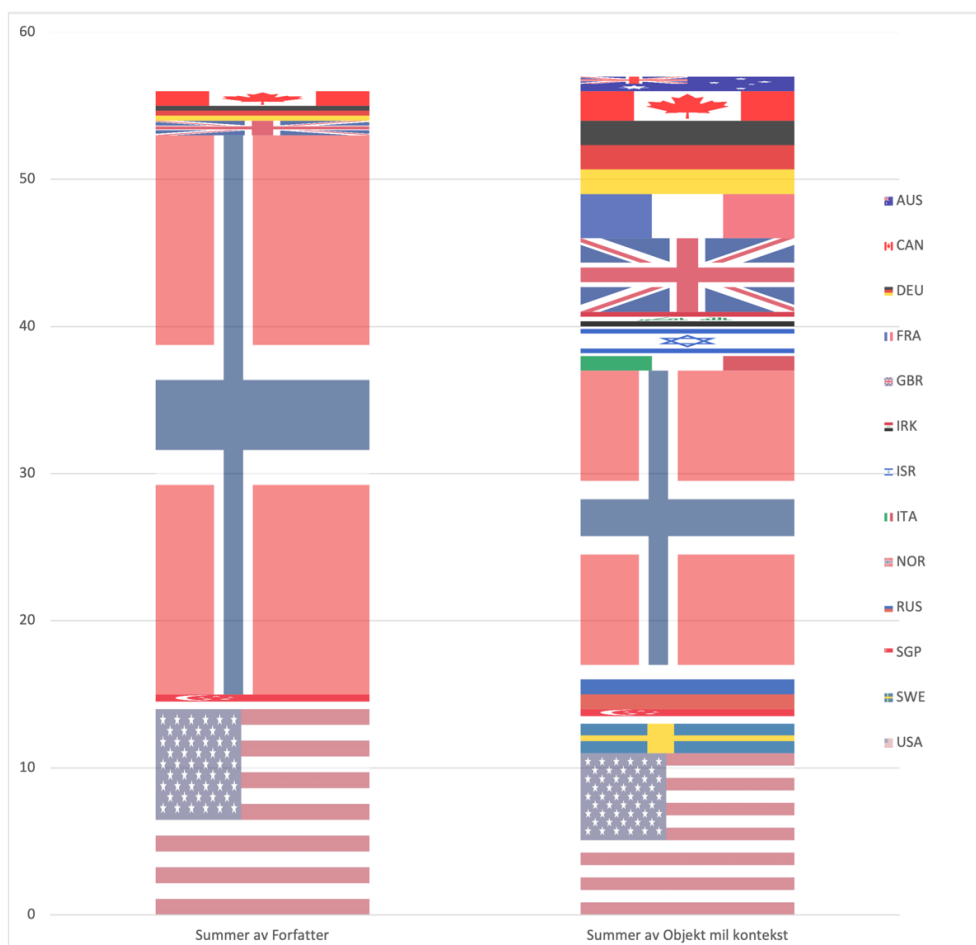
## 5.0 Pensum basert på en relevant kontekst – Undersøkelse av Arbeidshypotese 2

**Pensum i ledelsesfag ved Forsvarets krigsskoler er basert på en kontekst og en tidsperiode som er relevant for norske militære ledere.**

### 5.1 Funn fra innholdsanalyse som belyser Arbeidshypotese 2

Denne delen av studien søker å bruke pensum til å gi innsikt i pensums kontekst, og hvorvidt denne konteksten er relevant for norske militære ledere. For å finne relevant empiri gjennom innholdsanalyse benyttes fem faktorer utledet fra teori om militær ledelse; nasjonalitet, kompleksitet, tid, perspektiv og bestanddeler i ledelse.

#### 5.1.1 Militær kontekst: Nasjonalitet

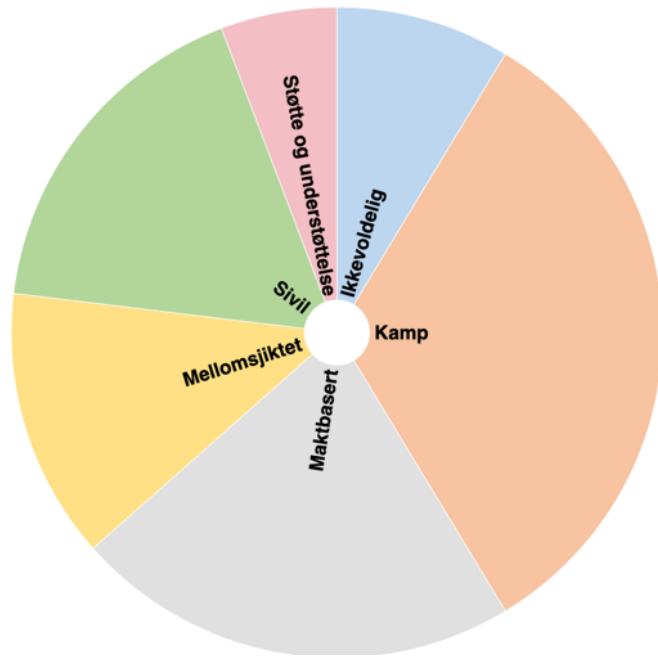


Figur 5.1: Fordelingen av nasjonalitet: Søyle 1: Forfatter, Søyle 2: Forskningsobjekt

Modellen viser nasjonaliteter i pensum. Første søyle viser 56 publikasjoner og forfatterens nasjonalitet. Doktriner er ikke inkludert i utvalget. Andre søyle viser nasjonalitet for forskningsobjekter i militær kontekst. Forskningsobjekter er identifisert der forfatteren har eksplisitt har omtalt dette, eller at det fremgår av teksten at det har foregått forskning innenfor ledelse. Det betyr at tilfeller hvor en konflikt, et geografisk område eller en aktør omtales i strategiske ordelag er ikke inkludert i dette utvalget. At antallet entiteter, og dermed størrelsen på søylene er nærmest sammenfallende er tilfeldig. Et stort antall publikasjoner har ingen åpenbare militære forskningsobjekter innen ledelse til tross for at de omhandler militære temaer som strategi, eksempelvis *Causes of War* (Levy, J. S., & Thompson, W. R., 2010). Andre har et stort antall forskningsobjekter i militær kontekst, for eksempel *Operativ Psykologi* (Eid, J., & Johnsen, B. H., 2018). Den andre søylen viser større kompleksitet, som indikerer at pensum omhandler militære styrker fra flere nasjoner enn antallet nasjoner representert blant forfatterne. Dette kan være en følge av at en majoritet av pensum er av norske forfattere, mens det er større bredde når det kommer til informasjon tilgjengelige om ledelse i militær kontekst. I andre søyle ser vi at ca. 35% av forskningsobjektene i militær kontekst er norske.

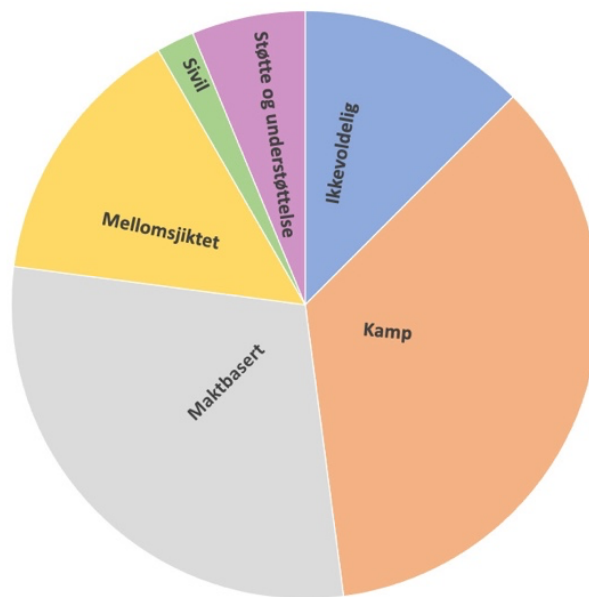
### 5.1.2 Militær kontekst: Kompleksitet i operasjoner

I metodekapittelet beskrives hvordan en moderne militær kontekst kan kategoriseres fra det mest ekstreme; kamp, til det minst ekstreme som er ikke-voldelige operasjoner og understøttelse av humanitære operasjoner i fredstid. Det er ikke alltid en klar overgang mellom kategoriene og gjennom analysen har det derfor blitt benyttet nøkkelbegreper som indikatorer for kategorisering. Se kodeboken for ytterligere detaljer. Likevel har det gjennom analysen har det vært nødvendig å utvise skjønn i tvilstilfeller. I tillegg til kategorier for militær kontekst finnes også en del referanser til relevante, men ikke-militære hendelser. Disse har blitt samlet i kategorien *Sivil*. Hensikten med denne modellen er å belyse en fordeling. I dette tilfellet er det valgt å sette søkelys på antall referanser til hendelser fremfor andre alternativer, eksempelvis å studere hvor mange ord som er viet til hver hendelse. Når vi kategoriserer beskrivelser av hendelser i pensum, og fordeler på antall referanser får vi dette resultatet:



Figur 5.2: Pensums fordeling mellom kategorier av militær kontekst.

Kamp	32,7 %
Maktbasert	22,1 %
Mellomsjiktet	13,5 %
Sivil	17,3 %
Støtte og understøttelse	5,8 %
Ikkevoldelig	8,6 %
n=104	



*Figur 5.3: Pensums fordeling mellom kategorier av militær kontekst, begrenset til norske forskningsobjekter.*

Kamp	35,4 %
Maktbasert	29,2 %
Mellomsjiktet	14,6 %
Sivil	2,1 %
Støtte og understøttelse	6,3 %
Ikkevoldelig	12,5 %
n=48	

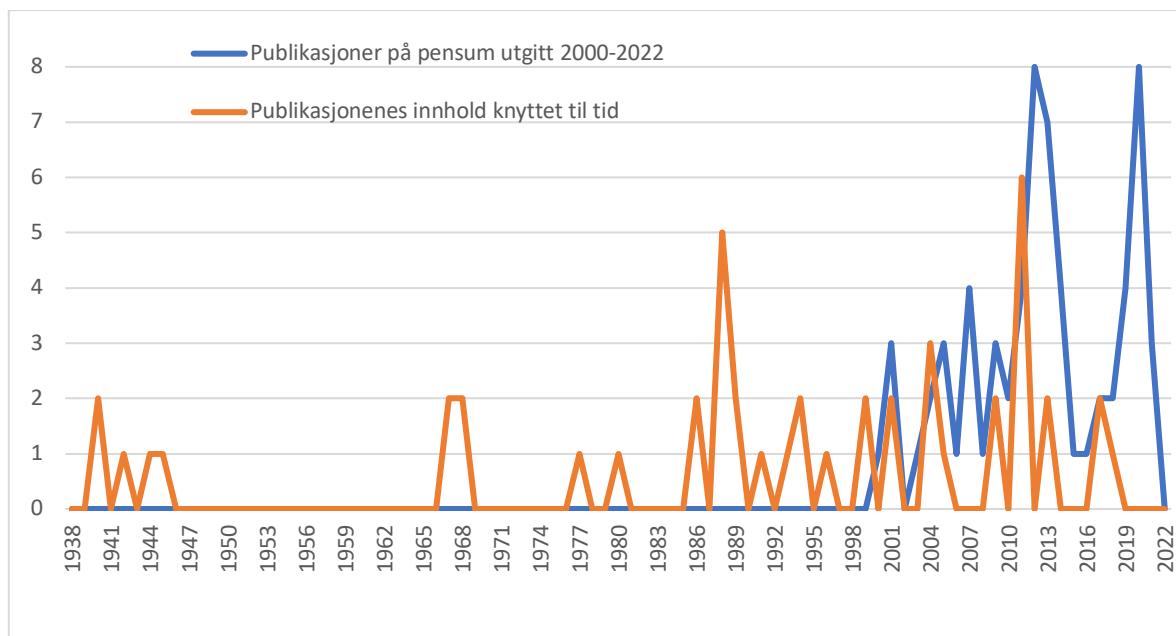
Nå vi ser nærmere på fordeling av kategorier i militær kontekst basert på norske forskningsobjekter finner vi at tallene ikke er ulike den totale fordelingen av kategorier. De mest signifikante forskjellene er at kategori for kontekst knyttet til norske forskningsobjekter i mindre er sivil, men større grad er maktbasert.

Det er ikke identifisert signifikante forskjeller mellom skolene med tanke på kontekst. Det er minimale forskjeller når et gjelder fordeling over kategorier. Her er det verdt å bemerke at den største delen av ledelsespensum er felles for de tre skolene. SKSK har noe større antall referanser til hendelser med 92 mot henholdsvis KS med 69 og LKSK med 71. SKSK har

*Mission Command* (Vandergriff et al., 2017), som er inneholder referanser til en bredde av kontekst, og berører *Kamp, Mellomsjiktet og Maktbasert*.

### 5.1.3 Militær kontekst: Tidsaspektets betydning

Arbeidshypotesen innebærer også et tidsaspekt, som gjør det nødvendig å analysere tidsaspektet knyttet til hendelser og forskningsobjekter fremfor når forskningen fant sted, eller publikasjonen ble utgitt. Her er det nødvendig å minne om at studien omhandler et utvalg basert på tid. Derfor vil det ikke være mulig å konkludere på vegne av pensum som helhet.



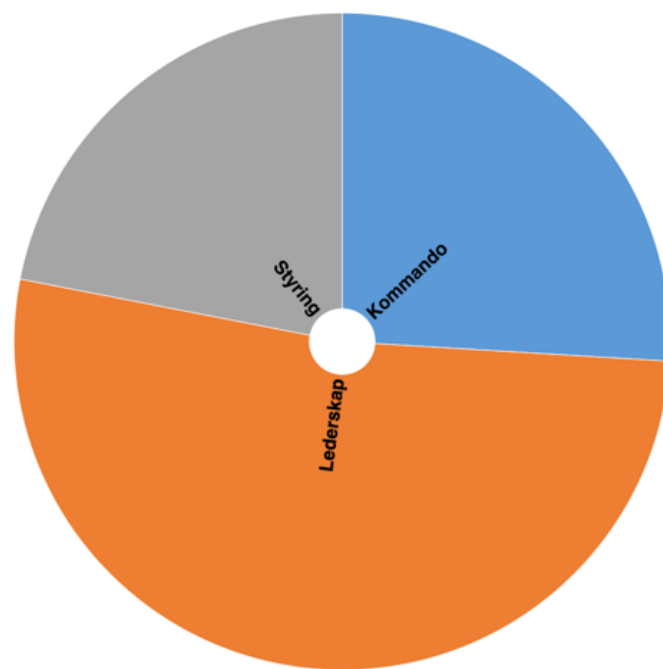
Figur 5.5: Tidslinje for publikasjon

Dette diagrammet viser når publikasjoner er utgitt, og hvordan innholdet i publikasjonene fordeles tidsmessig. Blå graf representerer årstall for utgivelse, avgrenset til 2000-2022. Oransje graf representerer de samme publikasjonenes innhold festet i tid. Av diagrammet kan vi se at en betydelig spredning i tid for innhold. En gruppe publikasjoner omhandler hendelser 1940-1945; referanser til andre verdenskrig. Dette er blant andre *Strategy; The Logic of War and Peace*, 2001 og *Operativ Psykologi*, 2018. På 1960-tallet ser vi referanser til vietnam-krigen i *Military Leadership in 21st century* og konflikter i Midtøsten, blant andre *Strategy; The Logic og War and Peace*, 2001. På 1980-tallet er det ikke en konkret konflikt

som forårsaker et høyt antall relaterte publikasjoner, men flere hendelser. Blant andre er dette Vassdalsulykken i 1986 (Eid et. al., 2018, s. 314, 333-334, 347) og nedskytningen av et sivilt passasjerfly over den Arabiske Gulven i 1988 (Chan et. al. 2011, s. 16, 141, 168-170, 173). En siste topp i grafen kan sees i 2011, hvor vi finner en rekke referanser til terrorangrepene i Oslo 22. juli 2011. Av de 65 publikasjonene som er utgitt mellom 2000 og 2021 er det 14 av dem som har referanser til hendelser som skjer innenfor det samme tidsrommet. Av disse 14 publikasjonene har ti norsk forfatter.

#### 5.1.4 Militær ledelses bestanddeler

Litteraturen viser hvordan militær ledelse kan forklares ved hjelp av teoretiske forklaringsmodeller. For å belyse de ulike bestanddelene av militære ledelse benytter vi her to teorier. Den første er Ramaya & Co's tredelte *Lederskap*, *Styring* og *Kommando*. Den andre er Ramaya & Co's *perspektiver på ledelsessituasjonen*. Gjennom innholdsanalysen har pensum vært kategorisert med følgende resultat:

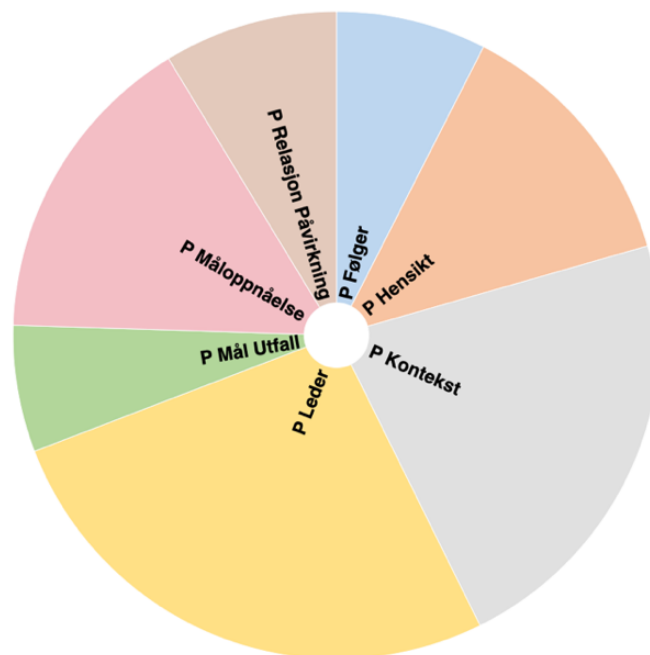


Figur 5.6: Deler av ledelse i relevant pensum, fordeling Lederskap, Styring, Kommando

Som diagrammet viser har *Lederskap* størst bestanddel med 299 referanser, foran *Kommando* med 149 og *Styring* med 126. Ved sammenlikning mellom de ulike skolene er det ikke funnet signifikante forskjeller, da de ulike delene av pensum inneholder en jevn fordeling innen disse bestanddelene.

Innenfor *Styring* finner vi en rekke publikasjoner som bidrar til å gjøre lederen i stand til å utøve kontroll i henhold til Forsvarets overordnede retningslinjer. De ulike doktrinene på pensum faller inn under denne kategorien. Det ansees som sannsynlig at kadettene mottar opplæring inne administrative disipliner som ikke faller innenfor ledelsesfagets pensum. Dette vil undersøkes ytterligere gjennom intervjuene.

Ramaya & co referer til perspektiver på ledessituasjonen som *Leder*, *Mål*, *Måloppnåelse*, *Relasjon*, *Følger*, *Hensikt* eller *Kontekst*. Innholdsanalysen viser at pensum har følgende fordeling:



Figur 5.4: Fordeling av perspektiv (P)

Figuren illustrerer følgende fordeling: *Følger* 7,5%, *Hensikt* 13%, *Kontekst* 22%, *Leder* 26,5%, *Mål* (utfall) 6%, *Måloppnåelse* 16% og *Relasjon* 9%. *Leder* og *kontekst* representerer de hyppigste perspektivene, og ingen av kategoriene er påfallende lavt representert. At *leders* perspektivet er rangert øverst er knapt noen overraskelse når subjektet er ledelsespensum i en lederutdanning. Likevel er det interessant at *kontekst* står så sentralt i

pensum. Dette er i tråd med litteraturen om militære ledelse, særlig Johansen & co og Ramaya & co, som fremhever nettopp kontekstens relevans innenfor det særegne ved militær ledelse. Dette underbygger forståelsen av krigsskolenes pensum som hensiktsmessig bygget opp for å bære kunnskap om militær ledelse.

## 5.2 Funn fra intervju som belyser arbeidshypotese 2

I dette avsnittet presenteres funn i intervjuene med de tre krigsskolene. Her vil funnene hovedsakelig være relatert til pensum, undervisning, kontekst og relevans, som belyser arbeidshypotese 2; Det eksisterer et helhetlig system i Forsvaret, som bevarer erfaringer innen ledelse, og forvalter kunnskap om militær ledelse.

Skolene blir spurt om det er samsvar mellom pensum og ledelsesundervisningen ellers. Krigsskolen svarer at det er stort samsvar, men at det er vanskelig å finne god litteratur som de ønsker å benytte i undervisningen.

*Vi forventer at de har lest pensum, så underviser vi på utsiden av pensum for å skape en forståelse og perspektiver for det de leser om, utfyller KS.*

Luftkrigsskolen svarer at de i tillegg til pensum underviser med eksempler og erfaringer som de har refleksjonsoppgaver og diskusjoner rundt. I tillegg har de øvelser basert på erfaringer med et teoretisk grunnlag. Utgangspunktet for ledelsesfaget er erfaringsbasert og LKSK mener at faget ikke kan være noe annet enn det. Derfor strekker de seg etter å legge opp undervisningen deretter. Sjøkrigsskolen sier at pensum stort sett blir gjenspeilet i ledelsesundervisningen, men at noen deler og teorier får større oppmerksomhet enn andre. SKSK har i tillegg med temaer som innovasjon og kreativitet når det undervises i planprosess, men dette er ikke på pensum.

Det er gjort funn i pensumet at ledelse i stor grad er basert på andre lands forskning og en fremmed kontekst, og vi stiller spørsmål om dette er et problem siden kontekst er det som er med og definerer militær ledelse. KS mener ikke det er et problem fordi konteksten er lik uansett land, og mener det ikke er behov for mer forskning for å forstå ledelse.



*Jeg tror ikke vi har funnet ut så mye annerledes hvis vi hadde forsket på det i Norge. Militær kontekst er lik om du er i USA eller Kina eller her. Det som er forskjellen er kulturen, sier KS, og tilføyer:*

*Noen sier at vi kan så mye om ledelse at det ikke er vits i å forske mer, vi får bare mer av det samme. Arnulf på BI sier at forskning, som vi gjør det nå, med korrelasjonsdata er egentlig bare språkforskning. Da er spørsmålet: er forskningen på militær ledelse god nok.*

LKSK er prinsipielt enig i at det kan være et problem dersom det er for mye pensum fra utenlandsk kontekst, fordi man lærer mer dersom det er en kontekst man kan kjenne seg igjen i.

*Hvis vi utvider begrepet militær ledelse til plan og beslutningsprosess, så har vi dette med i undervisningen. Det er veldig kontekststyrt. Dette er rett i det de vil møte når de kommer ut. Vinterøvelsen vår har en kontekst fra andre verdenskrig, og så setter vi opp en øvelse med kontekst der vi går fra dyp fred og opp i beredskapsiltak. Man lærer mer dersom det er en kontekst vi kan kjenne oss igjen i, sier LKSK.*

SKSK mener det er et problem dersom det kun er slik.

*Kontekst er viktig for lederskap, og man må ha forskning på relevant kontekst for å gi god utdanning, mener SKSK.*

Skolene blir spurt om det ville vært nyttig og benyttet norske erfaringer og forskning på temaet dersom dette var tilgjengelig. Her svarer KS at det ikke hadde hatt så mye å si fordi det uansett er behov for å oversette teori og forskning til et eget språk for å forstå hva ledelse skal være der man er og at dette er tilpasset den avdelingen man er i, for eksempel Panserbataljonen, Telemarksbataljonen eller 338 skvadronen i Luftforsvaret. Luftkrigsskolen sier at fokuset i starten av utdanningen er såpass grunnleggende og tar for seg mye enkeltmannsferdigheter at det å skulle sette søkelys på norske erfaringer og forskning ikke har så mye for seg. Utover i utdanningsløpet tar de mer for seg erfaringer gjort i internasjonale operasjoner. Sjøkrigsskolen mener dette hadde vært nyttig fordi å sette erfaringer inn i en kontekst gjør det motiverende å lese;

*Vi bruker et foredrag fra en som var operasjonsoffiser i Syria ofte, for å synliggjøre at dette er nærme og dette skjer, pluss at det oppleves som motiverende.*

Pensum har hovedvekt på generalisert ledelseskompetanse, og gjennom å referere til *Military Operations Other Than War* spør vi hvordan krigsskolene sørger for å utdanne ledere for hele spekteret fra fred, til krise og krig. Krigsskolen sier at dette er et ansvar KS som helhet har ansvar for, ikke bare ledelsesundervisningen.

*Oppdragsbasert ledelse (OBL) i lavintensitetskonflikter og høyintensitetskonflikter er forskjellig, og trenger forskjellig kontekstualisering, sier Krigsskolen.*

Luftkrigsskolen sier også at kadettene får utdanning på hele spekteret.

*I sum så tror vi kadettene får med seg en brukbar pakke, men hvis vi ser på fag for fag er det nesten umulig å ta for seg hele spekteret. Hvis vi skulle fått til det måtte vi enten hatt kadettene lengre, eller de måtte hatt et bedre grunnlag da de kom inn.*

Sjøkrigsskolen forklarer at de benytter seg av flere scenarioer på øvelser, men hovedfokuset er på gråsoner og krigspill som tar for seg hybride trusler. De øver ikke på full krig da dette krever en fregatt, noe som ikke er tilgjengelig i en utdanningssituasjon på SKSK.

*Med situasjoner som er uklare, der man hele tiden må revurdere og det kreves gruppedynamikk for å løse situasjonen, det klarer vi å skape. Da bruker vi gråsonescenario fordi det er en effektiv setting. Det er et godt virkemiddel for å trene lederskap i komplekse situasjoner, legger SKSK til.*

Basert på funn i pensum finner vi at ledelse dreier seg i stor grad om lederskap, men også tema til støtte for ledere, og vi spør skolene i hvilken grad de dekker det vi kjenner som styring og kommando, og om kadettene også bli utstyrt med administrative ferdigheter. Krigsskolen sier at de nyutdannede troppssjefene nå blir satt på kontoret for å lære seg styring, men tilføyer:

*Det vi ofte har misforstått litt når vi snakker om skillet mellom lederskap og styring i Forsvaret er jo hva styring egentlig er. (...) Hvis vi tenker at styring er et svar på å løse kjente problemer som kan standardiseres og kontrolleres, så handler jo det om å prøve å etablere et system som jobber for oss på en effektiv og kontrollerbar måte for å løse problemer som vi har definert som ikke er så veldig komplekse. Og det handler altså om oppgavestyring, prosesser, rutiner, driller, stridsteknikk, (...) det er jo styring. Så det aller meste vi gjør på krigsskolen handler om styring. (...) Lederskap er når vi legger til menneskene i dette. (...) De uforutsette ukjente problemstillingene, det er der vi trenger lederskap.*

Per i dag har ikke krigsskolen noe administrasjon- og forvaltningsfag i forbindelse med ledelsesfaget. Krigsskolen mener at ved å skulle ha dette med i faget blir det enda mer styring og alt for lite lederskap. KS mener at dette er et valg «systemet», Forsvarets Høgskole eller Hæren må ta.

Luftkrigsskolen svarer at kadettene ikke blir utstyrt med administrative ferdigheter, og legger til:

*Det de får på, kall det styringssøyla, er kort sagt HMS-kurs og linjelederkurs. (...) Det gir jo ikke en grunnleggende forståelse av hva du faktisk skal gjøre og hva du må sette deg inn i som leder. Det bare et lite startsted.*

LKSK sier at det er mye kadettene må lære seg av styring når de kommer ut på avdeling, i alle fall hvis de får personellansvar. Det som spesielt nevnes er alt av lovverk og forvaltning.

*Tidligere hadde vi organisasjonslære også som en del av teorien. Så forsvant det et par år, men nå er det tilbake igjen nettopp på bakgrunn av tilbakemeldinger fra kadettene. (...) De får organisasjonsforståelse så de kan forstå sin egen plass i den store helheten, sier LKSK.*

SKSK sammenligner seg med Hær og Luft, hvor mange kadetter går inn i stillinger som troppssjefer. Etter sjøkrigsskolen går ingen inn i stillinger som leder, men i opplæringsstillinger. Det tar gjerne minimum to år før de får noe personellansvar. SKSK tilføyer:

*De får ikke styringsverktøyene og kjennskap til administrative rutiner, og til en viss grad regelverk og lover som gjelder. Sånne ting har det vært lite fokus på. (...) Det er fortsatt egentlig ikke et mål om at de skal ha FIF-kurs (personellforvaltningsverktøyet i Forsvaret)*

*når de går ut herfra. Dette er en høyskole og vi må ha fokus på holdninger og overordnede prinsipper. Hvis Sjøforsvaret sier at de skal ha FIF-kurs, så skal de selvfølgelig få det.*

SKSK forteller at de har fått signaler fra sjef Sjø og sjef Marinen at det er behov for mer faglig innhold på den daglige driften og lederen i statlig virksomhet.

En viss andel av ledelsespensum er felles, mens noe er særegent. Vi spør skolene om hva som ligger til grunn for ulikheten. KS svarer at det er en opplevelse av at det er stor enighet mellom skolene, og at de har mye felles tankegang. KS sier videre at det er en forskjellig vekting av hva i fenomenet ledelse som er viktig, og legger til:

*Den forskjellige vektingen handler om tre ting; det er kontekst, det handler om kultur og det handler om tradisjoner.*

Det pekes også på tilknytningen LKSK og SKSK har til universiteter i område Trondheim og Bergen. KS peker på Sjøkrigsskolens teamfokus, Luftkrigsskolens relasjonsfokus og Krigsskolens fokus på individet og rollen som leder. Luftkrigsskolen mener forskjellene bunner ut i hva de utdanner kadettene til å bli, og sammenligner seg mest med KS da de er mest forskjellige fra seg selv, mens SKSK er mer lik i kultur og tankesett. LKSK sier at KS er mer rollefokusert fordi de skal utdanne troppssjefer, og at utdanningen på Luftkrigsskolen utdanner ledere til de ulike bransjene i Luftforsvaret. De sier de er mer personfokusert, fordi den faste variabelen er 'seg selv', med selvoppfatning, selvtillit og selvforståelse, uavhengig av rollen sin og konteksten de kommer opp i. Derfor fokuseres det på å forstå menneskelig aktivitet i grupper og det å få god relasjonell kompetanse. Sjøkrigsskolen sier også selv at de har et teamfokus da de utdanner ledere som skal jobbe på et marinefartøy der de alltid jobber sammen med andre. Gjennom stor tverrfaglighet skal de komme fram til en felles situasjonsforståelse som igjen skal de de grunnlag for å komme til felles beslutninger.

Når skolene får spørsmål om de oppfatter lederutdanningene som helhet er forskjellige på de tre skolene svarer Sjøkrigsskolen at de ikke kjenner så godt til de andre skolene og hvordan de opererer. SKSK legger likevel til at de mener at LKSK har bedre tid til å utvikle ledelsesfaget og at KS har ledelse mer integrert i de andre fagene ved skolen sett i forhold til egen skole.

*Den er nok ikke forskjellig i hva vi formidler i budskap, men den er forskjellige i forhold til hvilke tematikker vi adresserer. Men den er først og fremst forskjellig fordi krigsskolene har lagt til rette for ledelsesfaget på forskjellige måter», sier KS, og tilføyer:*

*Vi er mer der at vi studerer ledelse, også bruker vi den kompetansen til å utforske og reflektere og utvikle ledelse i praksis. Mens Luftkrigsskolen er nok mer sånn at man skal kjenne på det, og stå idet og ha disse seminarene og gruppeaktivitetene, og gjennom sosialisering skape en bevisstgjøring om seg selv i relasjon til andre, er mitt inntrykk. Mens sjøkrigsskolen er opptatt av at kadettene skal stå i masse beslutningssituasjoner, og gjennom å stå i masse beslutningssituasjoner så lærer de å ta masse beslutninger, veldig enkelt sagt. Men de er glade i dette frispillet og hele tiden sette de i tvetydige situasjoner og la de jobbe med det å ta beslutninger.*

KS sier med dette at det er en fundamental forskjell og at de har forskjellige filosofier, og mener at selv om denne forskjellen også er viktig, kunne det vært en mer sentralisert tilnærming på noe av innholdet i utdanningene. Luftkrigsskolen peker på en forskjell i hvordan instruktører blir valgt ut, og at ansatte på Luftkrigsskolen ofte sitter lenge i stilling som er en fordel med tanke på kontinuitet i forskning, men at dette fører gjerne til at egen erfaring er utdatert.

Når skolene får spørsmål om i hvilken grad de påvirker innholdet i pensum sier alle krigsskolene at de påvirker dette i stor grad selv.

## 5.3 Drøfting – Arbeidshypotese 2

### 5.3.1 Om militær kontekst

Teorien knytter militær ledelse tett til konteksten ledelse utøves i. Johansen & co definerer militær ledelse som ledelse i militær kontekst, og Ramaya & co påpeker at det er nettopp konteksten og kulturen som gjør militær ledelse unik. Johansen & co referer til den klassiske militærteoretikeren Ardant Du Picq som sier at teorier som ikke tar for seg krig og mennesker slik de faktisk er, er bortkastet og direkte farlig (Johansen et al, 2019, s. 81). Dette danner grunnlag for å undersøke hvorvidt ledelsesfaget forholder seg til en relevant kontekst. Vi har benyttet informasjon om nasjonalitet, tidsaspektet, kompleksitet i operasjoner og bestanddeler av militær ledelse til å undersøke hva som utgjør relevant kontekst. Synet på hva som er relevant kontekst og relevant litteratur viser seg å være noe delt ved de ulike krigsskolene. Dette kan potensielt forklares med at ledelseslitteraturen er generalisert for å kunne appliseres til andre situasjoner, og at målet i seg selv er mindre relevant enn hvordan man oppnår

måloppnåelse. Dette er særlig fremtredende i litteraturen om oppdragsbasert ledelse, eksempelvis *Mission Command* (Vandergriff et al, 2017) og *Militær ledelse* (Johansen et al, 2019). Disse omhandler kommunikasjonen av mål og hensikt mellom leder og underordnede, tillit, og friheten underordnede har når det gjelder å velge fremgangsmåte for måloppnåelse. Målet i seg selv er av mindre betydning i denne sammenheng.

### 5.3.2 Et mindretall er norsk, men gjenkjennbarhet er viktigere enn nasjonalitet

Innholdsanalysen viser at over en tredjedel av forskningsobjektene fra militær kontekst er norske. Det kunne kanskje vært mulig å ønske seg at en større andel av erfaringer var norske, men det ville sannsynligvis snevret inn den kontekstuelle bredden i pensum, særlig med hensyn til andre funn i studien som viser at det gjøres lite forskning på norsk militær ledelse. Man kan derfor spørre seg om det ikke er bedre med utenlandsk forskning enn ingen, dersom norsk forskning ikke er tilgjengelig. Det er også allmenn kjent at andre nasjoner, f.eks. USA, har vært involvert i en større bredde av militære operasjoner enn Norge de siste tjue år. En annen observasjon fra pensum er at det er flere nasjonaliteter blant forskningsobjektene enn det er blant forfatterne. Av dette kan vi trekke flere mulige konklusjoner. En kan være at pensum er valgt ut med utgangspunkt i publikasjonens språk, fremfor forskningsobjektets nasjonalitet. En annen mulig konklusjon kan være at norske forfattere benytter seg av forskning gjort tilgjengelig av andre land. Denne hypotesen støttes av Harald Høiback påstand om at det er lettere å benytte empiri som er tilgjengelig langt fra krigens kaos. (Johansen et al., 2019, s. 65). I intervju sier KS at nasjonalitet er mindre viktig, og at ulike kultur er av større betydning. Dette er en interessant påstand, som utfordrer tanken om at nasjonalitet er relevant for kontekst. Den militære konteksten består av en rekke faktorer, hvor vi har vektlagt nasjonalitet det skiller styrker fra hverandre med tanke på politikk, geografi og miljø, utrustning, doktrine, oppdrag og mye mer. Men det er også mulig å tenke seg situasjoner hvor nasjonalitet betyr mindre. Et eksempel på dette er oppdraget hvor norske spesialstyrker trente, assisterte og til dels opererte med afghanske spesialstyrker i enheten *Crisis Response Unit 222* (Forsvaret, 2021). Under tett samhandling i krevende taktiske stridssituasjoner, hvor mange forutsetninger er like betyr sannsynligvis nasjonalitet mindre, selv om man kan argumentere for at norsk og afghansk kultur er svært ulike. Fra dette kan vi slutte at grad av gjenkjenning er en fremtredende faktor for relevans i kontekst, særlig sammenliknet med nasjonalitet alene. I intervjuet fremhever LKSK grad av gjenkjenning som relevant for læring:

(...) *Man lærer mer dersom det er en kontekst man kan kjenne seg igjen i, sier Faglærer ledelse, LKSK*

SKSK setter grad av gjenkjennelse i sammenheng med læring og motivasjon, og påpeker at det er mer motiverende å studere litteratur basert på norske erfaringer. KS fremhever at uavhengig av kontekst er det nødvendig å gjøre en oversettelse mellom litteratur og egen situasjon, som kan tolkes til at det ansees som mindre viktig at konteksten er sammenfallende med egen situasjon. Oppsummert kan vi konkludere med at over en tredjedel av pensum er basert på en norsk militær kontekst og at det er ønskelig at andelen er større. Likevel er grad av kontekstuell gjenkjenning av større betydning enn nasjonalitet hos forfatter, forsker eller forskningsobjekt.

### 5.3.3 Ledere trenes for kompleksitet

Ramaya & co sier at en moderne militær leder må forholde seg til en stadig mer kompleks kontekst (Ramaya, 2011, s. 28-33). Gitt knytningen mellom militær ledelse og kontekst har det derfor vært ønskelig å belyse denne kompleksiteten, og til det har vi tatt utgangspunkt i Story og Gottliebs modell *Military operations other than war*. I intervju sier skolene at de utdanner kadetter til å bli ledere gjennom hele spekteret av kompleksitet, og at dette er noe som ikke er særegent for ledelsesfaget. Det kommer frem at skolene også trener på hele spekteret av kompleksitet, men at skolene har ulike forutsetninger for å sette dette ut i praksis. Eksempelvis krever det andre rammer å trene en infanterioffiser sammenliknet med en fregattoffiser. Innholdsanalysen underbygger at skolene anerkjenner bredden av kompleksitet. Alle kategorier i den teoretiske modellen representeres i litteraturen på pensum i noen grad. Størst er kategorien *Kamp* med 32.7%, og den minste er *Støtte og understøttelse* med 5.8%. Det bør også bemerkes at *Sivil kontekst* er den fjerde største kategorien med 17.3%. At *Kamp* er størst sammenfaller med at det ekstreme ved krig og kamphandlinger ansees som kjennetegnende for militær kontekst. Dette indikerer at pensum både representerer en relevant bredde, men også en hensiktsmessig vektlegging. Ved å isolere litteratur basert på norske forskningsobjekter kan vi observere at kategorien *Sivil kontekst* er betydelig redusert, men tilsvarende vekst i kategorien *Maktbasert* som kjennetegnes av operasjoner med maktbruk, men med mindre intensitet enn kamphandlinger. Dette tyder på at utvalgt pensum basert på norske hendelser til tross for å være i mindretall er godt fordelt når det gjelder

kompleksitet og i større grad enn pensum ellers representerer det som kjennetegner militær kontekst.

#### 5.3.4 Mye av litteraturen er av eldre dato, fordi nyere ikke finnes.

Grunnleggende samfunnsvitenskapelig teori sier at kunnskapen er dynamisk og kumulativ. Av det skal vi ikke konkludere med at ny litteratur om militær ledelse er bedre. Likevel inneholder studiens avgrensning og særlig Arbeidshypotese 2 en tidsfaktor som gjør at vi fremhever de siste tjue årenes militære operasjoner. Innholdsanalysen viser at av 65 publikasjoner som er utgitt etter år 2000 er det 14 som omhandler tidsperioden etter år 2000, altså omtrent en tredjedel. Ti av de 14 publikasjonene er norske. Basert på at kunnskapen er kumulativ er det naturlig at noen publikasjoner er utgitt før år 2000. Men det betyr også at mange forfattere baserer seg på hendelser som ligger så langt tilbake i tid at man bør stille seg spørsmål til om konteksten fortsatt er relevant. En annet perspektiv på kontekst, blant andre fremmet av Vandergriff & co, er at konteksten er dynamisk endrer seg konstant, noe som betyr at for stor avhengighet til tidligere erfaring er hemmende. Faren er man gjør seg så kontekstuavhengig at man går glipp av mulighetene til å lære av erfaringer, erfaringer som i militær sammenheng kan være dyrekjøpte.

#### 5.3.5 Nødvendig å prioritere lederskap over styring og kommando

Ramaya & co deler militær ledelse inn i tre deler; *Lederskap*, *Styring* og *Kommando*. Norske doktriner deler militær ledelse inn i to deler; *Lederskap* og *Styring*. I intervjuene forteller faglærerne at de innen ledelsesfaget fokuserer mest på *Lederskap*. Det underbygges av funnene i innholdsanalysen, som viser at over 50% kategoriseres som *Lederskap*. Øvrig er litteratur som omhandler *Styring* og *Kommando*, som blant annet involverer styringsdokumenter. At norsk doktrine opererer med en todeling fremfor en tredeling virker å være av mindre betydning i rammene av denne studien, all den tid administrative ferdigheter som forvaltning av lønssystemer og planlegging av operasjon eller arrangement faller innenfor begrepet *Styring*, men utenfor det skolene definerer som ledelsesfag. I intervjuene kommer det frem at alle de fagansvarlige ser et behov for at ledere har administrative ferdigheter, i noe ulik grad. SKSK trekker frem at kadettene i sjøforsvaret ikke skal direkte inn i stillinger med personellansvar, altså kan vi fastslå at behovet for administrative ferdigheter varierer mellom forsvarsgrenene, og sannsynligvis også innad i forsvarsgrenene.



De fagansvarlige fremholder også at økte krav til administrative ferdigheter vil gå på bekostning av lederskapsundervisning. Flere av de fagansvarlige kommer med utsagn som underbygger at styring og lederskap er to sider av samme sak, og KS er mest tydelig i utsagnet om at styring er i alt vi gjør ved krigsskolen, og at det blir til ledelse ved å involvere et menneskelig element. Dette til sammen taler for at ledelse, styring og eventuelt kommando er deler av militær ledelse som i et perspektiv kan være motsetninger til hverandre, og i et annet perspektiv er integrerte sider av samme sak. Dette synet finner støtte i Karp, som fremholder at denne akademiske grensedragningen er vanskelig å forholde seg til i praksis (Karp, 2019, s. 83). Flere av de fagansvarlige påpeker at de kan motta styringssignaler fra forsvarsgrenene basert på hva forsvarsgrenen trenger at lederne skal kunne. Dette indikerer at det eksisterer en funksjon som evaluerer nye ledernes effekt, og gir tilbakemelding til skolene. Dette er relevant for arbeidshypotesen fordi hva som er relevant for norske militære ledere kan være dynamisk, og basert på Kolbs litteratur om tilbakemelding er det positivt for prosessen som helhet at det eksisterer tilbakemeldingskanaler som muliggjør en viss justering av praksis basert på behov fra virkeligheten. Når det gjelder perspektiv på ledelsessituasjonen fant vi gjennom innholdsanalysen perspektiv på lederen og konteksten er mest fremtredende i pensum. Dette er i tråd med teori om militær ledelse, hvor kontekst er av stor betydning.

Med hensyn til militær ledelses teoretiske bestanddeler kan vi konkludere med at pensum dekker en hensiktsmessig bredde. De fagansvarlige er bevisst dynamikken mellom bestanddelene, og har reflekterte forhold til spenningen og balansen mellom disse og de fagansvarlige mottar i noen grad styringssignaler vedrørende hva som er hensiktsmessig andel administrative ferdigheter for fremtidige ledere.

### 5.3.6 Oppsummering: Arbeidshypotese 2

**Pensum i ledelsesfag ved Forsvarets krigsskoler er basert på en kontekst og en tidsperiode som er relevant for norske militære ledere.**

Konteksten er svært sentral i militær ledelse. Ved å undersøke nasjonalitet, kompleksitet i operasjoner, tid, og teoretiske bestanddeler innen militær ledelse har vi søkt å besvare arbeidshypotesen. Funnene er at kun en tredjedel av hendelser og forskningsobjekter er knyttet til norske erfaringer, og kun en tredjedel av pensum omhandler hendelser som har

skjedd etter år 2000. Med hensyn til kompleksitet i operasjoner som en moderne militær leder må forholde seg til virker pensum å være hensiktsmessig fordelt. Det samme gjelder balansen mellom lederskap og andre bestanddeler av ledelse. Det er ønskelig med litteratur basert på norske erfaringer og av nyere dato, men det er viktigere at det kommer fra en kontekst som gjør at mottakeren kjenner seg igjen. Det er en viss fare for manglende kontinuitet i læringen over tid dersom litteraturen skal være mest mulig kontekstfri og ansvaret for kontekstualisering flyttes til eksempelvis lærer eller student. Det kommer frem under intervju at det er ulike syn på hvor stor grad av kontekstuell oversettelse som er forventet, på samme måte som det kommer frem at kadettene ved de ulike skolene utdannes med ulike mål. Fremfor å si at en gitt kontekst er tidsriktig eller utdatert, er det mer passende å si at skiftene kontekst er rett kontekst, noe som også innebærer at de ferskeste erfaringene er av stor verdi. Samtidig er pensum kun en av flere kunnskapssystemer, og pensums relevans svekkes av økt behov for kontekstualisering. Hva som er relevant for en norsk militær leder vil være skiftene, noe som fordrer at organisasjonen har evne til å tilpasse seg. Det er tegn på visse tilbakemeldingskanaler som muliggjør tilpasninger i undervisningen, men det fremkommer ikke hvorvidt dette er et systematisk arbeid for å løpende optimalisere undervisningen.

Konklusjonen er at hypotesen er gyldig, men i svakere grad enn ønskelig. Altså kan vi si at pensum i ledelsesfag ved Forsvarets krigsskoler i *noen grad* er basert på en kontekst og en tidsperiode som er relevant for norske militære ledere.

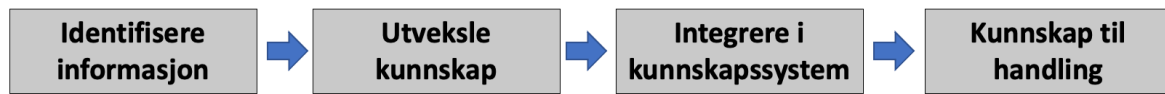
## 6.0 Oppsummering og konklusjon

I denne studien har vi forsøkt å finne svar på følgende problemstilling:

**I hvilken grad tilkommer ledelseserfaringer fra internasjonale operasjoner nye ledere i Forsvaret?**

Ved å ta utgangspunkt i teori om læring i organisasjon, og innhentet empiri kan vi redegjøre for hvordan Forsvaret forvalter ledelsesfaget, og særlig hvordan erfaringer innen ledelse fra de siste tjue år med internasjonale operasjoner kommer til nytte for nye ledere i Forsvaret.

Ved å knytte sammen resultatene fra arbeidshypotese en og to blir vi i stand til å danne et bilde av kjeden av læring i organisasjonen.



*Figur 6.1: Illustrasjon etter Dierkes et. al.*

Relevante erfaringer innen ledelse i internasjonale operasjoner identifiseres hovedsakelig på to måter. Det gjøres gjennom forskning; hovedsakelig av norske forskere, og det gjøres av individuelle ledere, som har tilstrekkelig evne til å gjenkjenne, huske og til dels formidle relevante erfaringer. Basert på teori om læring og lærende organisasjoner er det nødvendig med forskning i relevant kontekst, og Forsvaret fremhever gjennom doktriner viktigheten av forskningen. Innholdsanalysen viser at omtrent en tredjedel av pensum innen ledelse er basert på norske militære erfaringer, og omtrent en tredjedel av pensum omhandler hendelser de siste tjue årene. Det er noe overraskende ingen forskningsbaserte bøker på pensum som handler om det å være norsk militær leder i internasjonale operasjoner. Det kan ha flere årsaker, blant annet at det finnes mye internasjonal litteratur om militær ledelse, og at norske militære operasjoner er begrenset i mengde og kompleksitet sammenliknet med andre nasjoner. Faglærere i ledelse ved krigsskolene uttrykker at det er ønskelig med mer norsk forskning på militær ledelse, men at grad av gjenkjenning hos mottakeren er viktigere enn at konteksten er av norsk militær karakter. Kadettene ved krigsskolene skal være ledere i ulike kontekster, og har derfor ulike læringsmål. Dermed er det mer treffende å si at en dynamisk militær kontekst med høy grad av gjenkjennerbarhet for mottakeren er av større relevans enn eksempelvis en kontekst med lav grad av gjenkjennerbarhet, men av nyere dato. Det betyr ikke at norsk forskning er unødvendig, tvert imot taler det for at det finnes forskning på de ulike arenaene ledelse utøves. Alle de tre krigsskolene driver forskning, med ønske om å øke mengden forskning. Det er ikke funnet tegn til andre miljøer som driver med systematisk forskning på militær ledelse, ut over ved krigsskolene.

Kunnskap utveksles og integreres i et kunnskapssystem på to måter. Den første er at en forsker publiserer sine funn, og den publikasjonen innlemmes i pensum som blir en del av undervisningen ved krigsskolen. Den andre måten, som systematisk benyttes supplerende til den første, er at individer som har identifisert relevant kunnskap brukes til å holde foredrag,

og refleksjon og diskusjon benyttes for å styrke læringen. I tillegg til pensum finnes et sekundært kunnskapssystem, som er Forsvarets doktriner som omhandler ledelse. Relevante doktriner er en del av pensum, men konstrueres og forvaltes separat fra ledelsesfag ved krigsskolene. Gjennom oppgaven er det vist en korrelasjon mellom doktrinene og pensums innhold. Det er ikke bevist noen kausal sammenheng mellom doktriner og pensum, og det er ukjent hvorvidt doktrinene er basert på forskning på militær ledelse. Dermed kan vi konkludere med at det finnes en korrelasjon mellom de ulike hoveddelene av ledelsesfaget i Forsvaret, men det finnes ikke en helhetlig forvaltning av ledelsesfaget i Forsvaret.

All teoretisk kunnskap trenger en form for kontekstualisering for å være til nytte for den enkelte, og bruken av foredrag ved krigsskolene synes å være en hensiktsmessig måte å oppnå dette. I den sammenheng er det relevant å poengtere at opplæring av individuelle ledere er målet med lederutdanningen ved skolene. Ulempen med denne praksisen er at læringen oppstår hos individet, fremfor at det bidrar til kollektiv læring som styrker kunnskapen i organisasjonen som helhet. Først og fremst fordi kunnskapen under nåværende praksis ikke er kumulativ, men skolene må starte på nytt og gjenta undervisningen med samme rammer også for neste kull. Altså er kunnskapen desentralisert og flyktig. Mindre forskning enn det som er ønskelig, sett sammen med utdanningsreformen (URE) hvor kadettene nå har mindre arbeidserfaring enn tidligere flytter sannsynligvis en større del av kunnskapsforvaltningen og kontekstualiseringen over på læringsinstitusjonene. I sum kan vi si at ledelsesfaget i Forsvaret er for mye rettet mot lederne som individer, og for lite rettet mot ledelse som integrert del av det militære systemet.

Gjennom studien kommer det frem en varig og nødvendig spenning mellom sentralisering og desentralisering av kunnskapsforvaltningen. Fordi kontekst er så sentralt i militær ledelse, og det er stort behov for at krigsskolene kontekstualiserer teorien og operasjonaliserer utdanningen basert på forsvarsgrenenes krav til lederne er det avgjørende med spesialiserte krigsskoler som er tett knyttet til de operative miljøene de skal tjene. For å sørge for relevans og gjenkjennbarhet bør forskning også skje i de ulike operative miljøene, med bred kobling mellom skolene og den operative virkeligheten. På den andre siden har kunnskapsforvaltningen behov for sentralisering. For størst utbytte av forskningen bør den være koordinert, og det bør være en helhetlig kobling mellom den koordinerte forskningen og utviklingen av doktriner. Videre bør disse doktrinene ligge til grunn for all lederutdanning, med tydlige rammer for hva som er sentrale føringer og hva som er handlingsrommet skolene navigerer i. Med ivaretagelsen av disse koblingene kan vi si at det er en helhetlig forvaltning

av kunnskap innen ledelse. En slik sentralisering krever ikke nødvendigvis store endringer i dagens struktur, men Forsvaret bør fra sentralt hold sørge for en rød tråd, for eksempel gjennom et koordinerende element som sikrer en helhetlig tilnærming.

Oppsummert er det svært lite forskning, og dermed også pensum, som er basert på norske ledelseserfaringer fra militære internasjonale operasjoner. I mangel på litteratur basert på norsk kontekst brukes litteratur basert på en mer fremmed kontekst, og hendelser tilbake i tid. Dette skaper en avstand mellom litteratur og kadett, som søkes dekket av foredrag for kontekstualisering. Bruken av foredrag ved krigsskolene bidrar til at noe ledelseserfaring fra internasjonale operasjoner tilkommer kadettene, men dette øker kunnskapen hos individuelle ledere fremfor å heve den kollektive kunnskapen om ledelse i Forsvaret. Ledelseserfaringer fra internasjonale operasjoner tilkommer nye ledere i noen grad, men på en lite helhetlig måte som skaper kunnskap hos individer fremfor Forsvaret som organisasjon. Alle bestanddelene er på plass for å skape en helhetlig kunnskapsforvaltning innen ledelse, men det bør gjøres mer forskning, og det bør sørges for at systemet som helhet fungerer sammen for å bevare kunnskapen i Forsvaret som organisasjon.

## 7.0 Litteraturliste

- Andersen, M., & Ødegaard, G. (2016). *Militære fellesoperasjoner en innføring*: Abstrakt.
- Bøhn, E. D. (2015). Ontologi. Retrieved from <https://snl.no/ontologi>
- Bratberg, Ø. (2019). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (2 ed.): Cappelen Damm Akademisk.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5 ed.): Oxford.
- Davim, P., & Machado, C. (2014). *Transfer and Management of knowledge*: John Wiley & sons.
- Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (2003). *Handbook for organizational learning and knowledge*: Oxford University Press.
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2018). *Operativ psykologi* (3 ed.): Fagbokforlaget.
- Espevik, R., & Olsen, O. K. (2009). *Alle mann til brasene*: Molvik Grafisk.
- Firing, K., Haarberg, J., & Hellemvik, K. (2007). *Kryssild - militært lederskap i en ny tid*: Tapir akademisk forlag.
- Forsvaret. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine*.
- Forsvaret. (2006). Forsvarets pedagogiske grunnsyn.
- Forsvaret. (2014). Forsvaret fellesoperative doktrine.
- Forsvaret. (2019). Forsvarets fellesoperative doktrine.
- Forsvaret. (2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse.
- Forsvaret. (2021). *Offiseren, samfunnet og krigen (MILM1106)*. Forsvarets Høgskole Retrieved from <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/MILM1106/2021-H%D8ST>
- Forsvaret. (2021). *Militær ledelse og soldatferdigheter (MILM1105)*. Forsvarets høgskole Retrieved from <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/MILM1105/2021-HØST>
- Forsvaret. (2021). *Landmaktens grunnlag (MILM1201)*. Forsvarets Høgskole Retrieved from <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/MILM1201/2021-HØST>
- Forsvaret. (2021). *Luftmaktens grunnlag (MILM1401)*. Forsvarets høgskole Retrieved from <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/MILM1401/2021-HØST>
- Forsvaret. (2021). *Sjømaktens grunnlag (MILM1301)*. Forsvarets høgskole Retrieved from <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/MILM1301/2023-VÅR>
- Forsvaret. (2021). Afghanistan. Retrieved from <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/operasjoner-og-ovelsler/internasjonale-operasjoner/afghanistan>

- Fredriksen, P., Solbakk, K. H., & Steiro, T. J. (2020). *Klar til strid organisasjonsmessige perspektiver på Luftforsvarets kampbidrag i Libya i 2011*: Orkana akademisk.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*: Universitetsforlaget.
- Gustavsen, E. M., Lien, G., & Tollefsen, A. F. (2017). *Norsk deltakelse i internasjonale operasjoner 1990–2015* (17/00996). Retrieved from <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/norsk-deltakelse-i-internasjonale-operasjoner-19902015>
- Haaland, T. L., Hobson, R., & Bjerga, K. I. (2021). *Den militære profesjonen, staten og samfunnet introduksjon til militære studier*: Cappelen Damm Akademisk.
- Holmen, H. A. (2015). Epistemologi. Retrieved from <https://snl.no/epistemologi>
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær ledelse*: Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse. Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning. Experience as the Source of Learning and Development* (2 ed.): Prentice-Hall
- Kristoffersen, E. J., & Stensønes, M. (2020). *Jegerånden å lede i fred, krise og krig*: Gyldendal.
- Levy, J. S., & Thompson, W. R. (2010). *Causes of War*: Wiley-Blackwell.
- Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O. A., & Laberg, J. C. (2007). *Liv og lære i operative miljøer «Tøffe menn gråter!»*: Fagbokforlaget.
- Moldjord, C., Nordvik, H., & Gravråkmø, A. (2007). *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*: Fagbokforlaget.
- Nilstun, C. (2021). Doktrine. Retrieved from <https://snl.no/doktrine>
- Pharo, H. Ø., Bjerga, K. I., Engh, S., Hatlehol, G. D., & Offerdal, K. (2021). *Historiker, strateg og brobygger*: Pax.
- Ramaya, R., Kim-Yin, C., & Star, S. (2011). *Military Leadership in the 21st Century Science and Practice*: Cengage Learning Asia.
- Sjøberg, S. (2020). Didaktikk. Retrieved from <https://snl.no/didaktikk>
- Tranøy, K. E. (2009). Induktive metoder. Retrieved from [https://snl.no/induktive\\_metoder](https://snl.no/induktive_metoder)
- Vandergriff, D., Fawley, D., Foster, C., Krabberød, T., Labarbera, J., Leland, F., . . . Webber, S. (2017). *Mission Command: The Who, What, Where, When and Why An Anthology*: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Ydstebø, P. (2013). *Krigens vitenskap en innføring i militærteori*: Abstrakt.

## Vedlegg

Vedlegg 1	Figurer
Vedlegg 2	Kodebok
Vedlegg 3	Vurdering av behandling av personopplysninger
Vedlegg 4	Tillatelse fra Forsvaret
Vedlegg 5	Samtykkeskjema
Vedlegg 6	Intervjuguide



## Vedlegg 1 – Figurer

<b>Figur- nummer</b>	<b>Navn på figur</b>
2.1	Illustrasjon av Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I.
2.2	Military operations other than war. Oversatt fra Ramaya & co, 2019
2.3	Lederskap, Kommando og Styring i militær kontekst, oversatt fra Ramaya & co, 2019
2.4	Didaktisk relasjonstenking fra Forsvarets pedagogiske grunnsyn (Forsvaret, 2006)
3.1	Illustrasjon etter Dierkes et. al.
3.2	Illustrasjon av tematikk for Arbeidshypotese 1.
3.3	Illustrasjon av tematikk for Arbeidshypotese 2.
3.4	Emner som omhandler ledelse
3.5	Innholdsanalysens utvalg av emner
4.1	69 publikasjoner i relevant tidsperiode fordelt på forfatteres nasjonalitet
4.2	Titler basert på militær kontekst, med norske forfattere
4.3	Oppsummering av publikasjoner basert på norske erfaringer fra internasjonale operasjoner. *Førstehåndskilder
4.4	Koblinger mellom FGL og publikasjoner på pensum
4.5	Doktriner og publikasjoner med referanse til disse
5.1	Fordelingen av nasjonalitet: Søyle 1: Forfatter, Søyle 2: Forskningsobjekt
5.2	Pensums fordeling mellom kategorier av militær kontekst.
5.3	Pensums fordeling mellom kategorier av militær kontekst, begrenset til norske forskningsobjekter.
5.4	Tidslinje for publikasjon
5.5	Deler av ledelse i relevant pensum, fordeling Lederskap, Styring, Kommando
6.1	Illustrasjon etter Dierkes et. al

## Vedlegg 2 – Kodebok

### Kodebok NVIVO – Beckhaug: Militær ledelse

Name	Description, Indicators	Files	References
Del av ledelse:	Pr RAMAYA et al., Kommando, Lederskap, Styring	3	21
Kommando	Samlet: Ansvar, autoritet, grad, rang, makt, myndighet, ordre, posisjon, straff	10	30
Ansvar		21	23
Autoritet		8	8
Grad Rang		3	3
Makt		6	7
Myndighet		12	12
Ordre		10	31
Posisjon		10	33
Straff		2	2
Lederskap	Samlet:Etikk, forbilde, kompetanse, lederutvikling, mil operativ ledelse, moral, omsorg, ivaretagelse, sivil ledelse, sosialisering, tilpasning	10	11
Etikk		8	8

Name	Description, Indicators	Files	References
Forbilde		10	15
Kompetanse		20	21
Lederutvikling		24	29
Militær operativ ledelse		30	155
Moral		10	12
Omsorg-ivaretagelse		8	12
Sivil ledelse		9	15
Sosialisering Tilpasning		1	1
System		9	9
Villig folgerskap		11	11
Operasjonelt	Nivå som definert i FFOD.	29	54
Strategisk	Nivå som definert i FFOD.	29	32
Styring	Effekt, impact, effektivitet, kontroll, situational awareness, koordinering, organisering, plan, retningsgiving, tildeling av ressurser.	7	15

Name	Description, Indicators	Files	References
Effekt, impact		14	16
Effektivitet		10	11
Kontroll, SA		8	12
Koordinering		6	9
Organisering		15	18
Plan		10	10
Retningsgivning		12	33
Tildeling av ressurser		2	2
Taktisk	Nivå som definert i FFOD.	16	18
<b>Doktrine:</b>	<b>Pr JOHANSEN et. Al.</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Styrende tekst internasjonalt		3	11
Styrende tekst nasjonalt		11	22
Styrende tekst våpengren		4	12
Veiledende tekst internasjonalt		0	0
Veiledende tekst nasjonalt		12	12

Name	Description, Indicators	Files	References
Veiledende tekst våpengren		1	1
<b>Forfatter:</b>	<b>Forfatterens nasjonalitet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
AUS		0	0
CAN		2	61
DEU		2	98
GBR		1	6
ISR		0	0
NATO		0	0
NOR		86	3583
RUS		0	0
SGP		5	235
SWE		0	0
USA		15	624
<b>Forskning:</b>		<b>4</b>	<b>7</b>
Lokasjon objekt	I hvilket land referert hendelse foregår	0	0
LO AFG		7	8

Name	Description, Indicators	Files	References
LO BEL		1	1
LO BSN		1	1
LO CRO		1	1
LO DEU		7	7
LO FRA		3	3
LO GBR		1	2
LO IRK		8	9
LO IRN		1	1
LO ISR		1	2
LO KSV		1	1
LO NOR		28	31
LO SOM		1	3
LO USA		13	32
LO VNM		4	4
Militær:	Militær kontekst, til forskjell fra sivil kontekst.	95	4231

Name	Description, Indicators	Files	References
Nasjonalitet forsker	Hvilket land forskeren kommer fra.	0	0
NF AUS		2	2
NF CAN		4	4
NF DEU		6	9
NF GBR		5	6
NF ISR		2	3
NF NATO		3	4
NF NOR		76	675
NF RUS		1	1
NF SGP		5	235
NF SWE		2	2
NF USA		24	96
Nasjonalitet objekt:	Hvilket land forskningsobjektet kommer fra.	0	0
NO AUS		3	8
NO CAN		6	18

Name	Description, Indicators	Files	References
NO DEU		10	10
NO FRA		4	5
NO GBR		7	10
NO IRK		1	1
NO ISR		4	5
NO ITA		1	1
NO NOR		38	75
NO RUS		3	3
NO SGP		3	5
NO SWE		2	2
NO USA		22	73
Kontekst:	Pr RAMAYA et al MMOTW og bestanddeler av ledelse	4	12
Direkte	Førsteperson i kamp eller maktbasert kontekst.	12	33
Ikkevoldelig	Show of force, tilstedeværelse, suverenitetshevdelse.	7	9
Indirekte	I involvert i kamp eller maktbasert kontekst uten å være direkte berørt av fiendlige handlinger	6	7

Name	Description, Indicators	Files	References
Kamp	Skuddveksling, kontakt, trefninger, tap, sårede, døde, fare, ild, ildgivning,	29	34
Maktbasert	Aksjoner, angrep ikke kamp, overfall, arrestasjoner.	7	9
<del>Aksjoner</del>	Strøket etter for vag definisjon	13	14
<del>Angrep</del>	Strøket etter for vag definisjon	5	5
Mellomsikkert	Fredsoperasjoner, Kontraterror, vakthold	5	9
<del>Fredsoperasjoner</del>	Strøket etter mangel på sig funn	4	4
<del>Kontraterror</del>	Strøket etter mangel på sig funn	1	1
Operasjon vs garnison		4	4
Garnison	Tryggere rammer, hvile, avkobling	8	8
Operasjon	På oppdrag, patrulje, tokt, I felt.	33	56
Organisasjonskultur		9	12
Hierarkisk kultur		8	8
Sosial kultur		4	4
Profesjonell kultur vs sosial kultur		2	3

Name	Description, Indicators	Files	References
Profesjonell kultur		15	19
Sosial kultur		3	3
Sivil		12	18
Støtte og understøttelse	Fredstid andre nasjoner, Humanitær støtte	3	3
<del>Fredstid andre nasjoner</del>	Strøket etter mangel på sig funn	1	1
<del>Humanitær støtte</del>	Strøket etter mangel på sig funn	2	2
Teknologisk vs menneskelig		4	7
Teknologisk kontekst	Teknologisk, grenseflate menneske - teknologi,	11	11
Trent-forberedt	Klar, trent, forberedt, godt utrustet	4	4
Utrent-ikke forberedt	Uforvarende, uforberedt, utrent, dårlig utrustet, plutselighet, overraskelse	5	20
<b>Kunnskapsforvaltning</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Deling		2	2
Distribusjon		2	2
Erfaringsoverføring		25	87
Forvaltningssystem		7	10

Name	Description, Indicators	Files	References
Kunnskap om ledelse		8	15
Læring		44	82
Rapportering		1	1
Spredning		1	11
<b>Pedagogisk innpakning</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Case-studie		18	38
Etikk, moral, verdi		26	44
Forskningsartikkel		2	2
Kommunikasjon		8	10
Konsepter		50	250
Paradokser		3	4
Tilbakemeldinger		1	1
<b>Pensum</b>	<b>Utvalgt pensum 2000-2021</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Felles	Alle krigsskoler har publikasjonen på pensum	72	382
Hær	Krigsskolen (Hæren) har publikasjonen på pensum	5	37
Luft	Luftkrigsskolen har publikasjonen på pensum	9	89

Name	Description, Indicators	Files	References
Sjø	Sjøkrigsskolen har publikasjonen på pensum	23	529
Perspektiv	Hva er fokus I litteraturen? I henhold til teorikapittel om perspektiv.	1	1
P Følger		15	19
P Hensikt		15	33
P Kontekst		30	56
P Leder		39	67
P Mål Utfall		12	16
P Måloppnåelse		19	40
P Relasjon Påvirkning		16	22
<b>Psykisk og fysisk:</b>		<b>16</b>	<b>384</b>
Beslutning		4	4
Egenskap og ferdighet		8	29
Emosjoner		14	47
Fysiologi		5	25
Holdninger, etikk og moral		20	26

Name	Description, Indicators	Files	References
Identitet		10	11
Motivasjon		14	40
Normer		8	26
Seleksjon-Testing		4	36
Stress		13	36
Team og gruppe		19	245
Tillit		13	26
Trussel		4	5
<b>Tid:</b>		<b>2</b>	<b>22</b>
Tittel konflikt	Hvilket konflikt hendelsen er en del av.	0	0
Afghanistan	Etter 2000	12	16
Afghanistan (Sovjet)		1	3
Balkan	Ikke tidsbegrenset	12	25
Den amerikanske borgerkrigen		3	3
Den franske revolusjon		1	1

Name	Description, Indicators	Files	References
Den Kalde Krigen		7	15
Europa pre WWI		3	7
Falklandskrigen		2	5
Global War On Terrorism		1	1
Gulfkrigen		7	11
Hutu Tutsi Rwanda		1	1
Irak	Etter 1990	12	19
Kambotsja		1	1
Kolonikrigene		1	2
Koreakrigen		4	4
Libanon		5	5
Libya		6	8
Napoleonskrigene		6	8
Pakistan		2	2
Religionskrigene		2	2

Name	Description, Indicators	Files	References
Romertiden		4	6
Seksdagerskrigen		1	4
Somalia		4	6
Syria		2	2
Ukraina post'14		4	7
Uro Israel Palestina Vestbredden		1	3
Vietnam		12	17
WWI		11	35
WWII		15	47
Yom Kippur		2	6
Utgitt	Årstall publikasjonen er utgitt.	0	0
U 2000		1	156
U 2001		4	134
U 2002		0	0



Name	Description, Indicators	Files	References
U 2003		1	15
U 2004		2	220
U 2005		4	120
U 2006		1	55
U 2007		5	302
U 2008		2	61
U 2009		4	153
U 2010		2	50
U 2011		8	268
U 2012		15	431
U 2013		8	466
U 2014		7	489
U 2015		1	24
U 2016		1	22
U 2017		1	21

Name	Description, Indicators	Files	References
U 2018		12	330
U 2019		12	652
U 2020		9	327
U 2021		10	398
U 2022		0	0
Årstall Forskning	Årstall for referert forskning	0	0
Aristoteles		1	1
F 1610-1650		1	1
F 1700-1750		1	1
F 1800-1850		2	2
F 1850-1870		2	2
F 1890-		3	5
F 1904		1	1
F 1910-		5	11
F 1920-		2	2

Name	Description, Indicators	Files	References
F 1930-		1	1
F 1939		1	3
F 1940-		8	13
F 1942		1	1
F 1943		1	1
F 1947		1	1
F 1948		4	4
F 1949		3	3
F 1950-		3	8
F 1951		0	0
F 1954		1	1
F 1957		3	9
F 1958		1	1
F 1960		1	1
F 1960-		8	13

Name	Description, Indicators	Files	References
F 1962		2	2
F 1963		1	2
F 1964		2	3
F 1965		2	2
F 1966		2	2
F 1967		1	2
F 1968		4	4
F 1969		2	4
F 1970		2	2
F 1970-		6	10
F 1973		1	3
F 1974		1	1
F 1975		1	1
F 1976		1	4
F 1977		1	1

Name	Description, Indicators	Files	References
F 1978		2	8
F 1979		1	1
F 1980		7	7
F 1980-		2	3
F 1981		2	2
F 1983		2	3
F 1984		1	1
F 1985		3	6
F 1986		3	7
F 1987		3	9
F 1988		6	8
F 1989		1	4
F 1990		5	8
F 1991		3	8
F 1992		2	3

Name	Description, Indicators	Files	References
F 1993		5	6
F 1994		5	8
F 1995		3	8
F 1996		9	18
F 1997		4	5
F 1998		8	31
F 1999		7	21
F 2000		5	12
F 2001		8	19
F 2002		4	13
F 2003		5	12
F 2004		8	20
F 2005		6	23
F 2006		11	21
F 2007		8	20

Name	Description, Indicators	Files	References
F 2008		5	8
F 2009		7	12
F 2010		6	9
F 2011		2	12
F 2012		7	7
F 2013		3	3
F 2014		5	7
F 2015		2	2
F 2018		3	3
F 2019		10	10
F 2020		3	3
F 2021		4	4
Årstall objekt	Årstall for hendelse forskningsobjekt.	0	0
O 1850		1	1
O 1870		1	1

Name	Description, Indicators	Files	References
O 1940		1	2
O 1942		1	1
O 1944		1	1
O 1945		1	1
O 1967		1	2
O 1968		1	2
O 1977		1	1
O 1980		1	1
O 1986		1	2
O 1988		4	5
O 1989		1	2
O 1991		1	1
O 1993		1	1
O 1994		2	2
O 1995		1	1

Name	Description, Indicators	Files	References
O 1996		1	1
O 1998		1	1
O 1999		2	2
O 2001		2	2
O 2004		3	3
O 2005		1	1
O 2009		2	2
O 2011		2	6
O 2013		2	2
O 2017		2	2
O 2018		1	1
O FVT		1	1
Årstall publisering	Årstall for publisering. Referanser, ikke publikasjoner.	0	0
P 1908		1	1
P 1911		1	1

Name	Description, Indicators	Files	References
P 1916		1	1
P 1918		2	43
P 1921		1	1
P 1923		1	1
P 1924		1	1
P 1925		1	1
P 1932		1	1
P 1934		2	2
P 1935		1	2
P 1938		1	1
P 1943		1	1
P 1944		1	1
P 1947		1	2
P 1948		2	2
P 1949		2	4

Name	Description, Indicators	Files	References
P 1950		1	1
P 1950-tallet	Når eksakt årstall er uklart	2	3
P 1951		1	3
P 1953		1	1
P 1954		3	4
P 1955		1	2
P 1956		1	1
P 1957		1	1
P 1958		1	1
P 1959		3	4
P 1960		1	2
P 1963		2	3
P 1965		2	3
P 1966		1	3
P 1967		4	4

Name	Description, Indicators	Files	References
P 1969		2	5
P 1970		1	1
P 1970-tallet	Når eksakt årstall er uklart	2	3
P 1972		4	4
P 1973		1	1
P 1974		3	3
P 1975		2	4
P 1976		8	9
P 1977		7	10
P 1978		3	3
P 1979		7	10
P 1980		4	4
P 1980-tallet	Når eksakt årstall er uklart	1	2
P 1981		3	5
P 1982		4	6

Name	Description, Indicators	Files	References
P 1983		2	2
P 1984		5	7
P 1985		4	7
P 1986		7	11
P 1987		6	10
P 1988		3	4
P 1989		3	4
P 1990		7	11
P 1991		6	10
P 1992		3	4
P 1993		8	23
P 1994		3	3
P 1995		9	14
P 1996		10	24
P 1997		7	21

Name	Description, Indicators	Files	References
P 1998		10	26
P 1999		8	21
P 2000		10	26
P 2001		10	47
P 2002		11	27
P 2003		15	46
P 2004		13	47
P 2005		12	49
P 2006		7	27
P 2007		12	37
P 2008		9	29
P 2009		13	56
P 2010		13	31
P 2011		12	266
P 2012		21	29

Name	Description, Indicators	Files	References
P 2013		11	47
P 2014		13	193
P 2015		8	13
P 2016		5	31
P 2017		4	24

Name	Description, Indicators	Files	References
P 2018		13	256
P 2019		10	22
P 2020		9	9
P 2021		2	78



## Vedlegg 3 – Vurdering av behandling av personopplysninger

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 08.03.2023, 13:56

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave om ledelse i Forsvaret](#) / Vurdering

### Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer Vurderingstype Dato

578373 Standard 08.03.2023

Prosjekttittel

Masteroppgave om ledelse i Forsvaret

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Pernille Rieker

Student

Eli Margrethe Moen Beckhaug

Prosjektperiode

01.08.2021 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melding-i-meldeskjema>

<https://meldeskjema.sikt.no/61092720-6a7b-42d9-908d-fee8f1d6cb46/vurdering> Side 1 av 2

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 08.03.2023, 13:56

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.sikt.no/61092720-6a7b-42d9-908d-fee8f1d6cb46/vurdering> Side 2 av 2

## Vedlegg 4 – Tillatelse fra Forsvaret



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

**Vår dato** 2023-04-11  
**Vår referanse** 2023/015123-002/FORSVARET/ 910

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Eli Beckhaug  
.  
..

**Kopi til**

### Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

#### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 8. mars 2023 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «I hvilken grad tilkommer ledelseserfaringer fra internasjonale operasjoner nye ledere i Forsvaret?». Det skal gjennomføres intervju med hovedlærere i ledelse ved KS, SKSK og LKSK.

#### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

#### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 30. juni 2023.

#### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

**Postadresse**  
Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

**Besøksadresse**  
Oslo mil/Akershus  
0015 OSLO  
Norge

**Sivil telefon/telefaks**  
/

**Militær telefon/telefaks**  
99/0500 3699

**Epost/ Internett**  
postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

**Organisasjonsnummer**  
NO 986 105 174 MVA

**Vedlegg**

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

Dette er et samtykkeskjema med spørsmål om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av forvaltningen av ledelsesfaget i Forsvaret. Dette skrivet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltagelse vil innebære for deg.

### **Formålet**

Formålet med oppgaven er å undersøke om erfaringer som er gjort av norske soldater i utlandsoperasjoner de siste tjue år, kommer Forsvaret til gode ved å bli nedskrevet, forsket på og videre tatt med i ledelsespensum i krigsskoleutdanningene.

Problemstillingen er: På hvilken måte har Forsvaret benyttet erfaringer fra de siste tjue års operasjoner i utlandet i innholdet i lederskapsundervisningen under grunnleggende offisersutdanning?

### **For oppgaven er følgende arbeidshypoteser satt:**

AH1: Det eksisterer et helhetlig system i Forsvaret, som bevarer erfaringer innen ledelse, og forvalter kunnskap om militær ledelse.

AH2: Pensum i ledelsesfag ved Forsvarets krigsskoler er basert på en kontekst og en tidsperiode som er relevant for norske militære ledere.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å snakke med personer med spesialkompetanse innenfor ledelse i Forsvaret og som har påvirkning på hva som kommer på pensumlistene til krigsskolene.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Bli intervjuet. Spørsmål i intervjuguiden er basert på hypotesene vi har satt opp.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine personopplysninger**

Dine opplysninger om deg, vil kun benyttes til det formål som er beskrevet i dette skrivet. Alle opplysninger behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Dine personopplysninger vil bli oppbevart på høgskolens programvare benyttet på vår egen datamaskin under prosjektets varighet, og vil ikke deles som en del av oppgaven. I oppgaven vil vi referere til intervju med lærer i ledelse/hovedlærer. Øvrig informasjon som kan identifisere deg som respondent vil anonymiseres.

På forespørsel vil veileder kunne få tilgang på dine kontaktdetaljer. Vår veileder ved Høgskolen i Innlandet er Pernille Rieker (telefon: 917 29 804, e-post: [pernille.rieker@nupi.no](mailto:pernille.rieker@nupi.no))

### **Hva skjer med opplysningene dine når prosjektet er avsluttet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes anno mai 2023. Vi vil da slette alle personopplysninger vi har fått fra deg.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert på deg
- Få utlevert kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger
- Sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om handlingen av dine personopplysninger

### **Rett til behandling av personopplysninger**

All registrering av personopplysninger om deg er basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Har du spørsmål knyttet til hvordan Høgskolen i Innlandet ivaretar personvernet eller du ønsker å ta i bruk dine rettigheter, ta kontakt på epost; [personvern@inn.no](mailto:personvern@inn.no).

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med Personverntjenester på epost; [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00

Du kan også kontakte undertegnede eller Forskningsnemnda i Forsvaret ved andre spørsmål til studien.

Forskningsnemnda i Forsvaret [Datautlevering@fhs.mil.no](mailto:Datautlevering@fhs.mil.no) eller +47 23095755

[tbeckhaug@protonmail.com](mailto:tbeckhaug@protonmail.com) eller +47 41451033

[ebeckhaug@gmail.com](mailto:ebeckhaug@gmail.com) eller +47 97093766

[pernille.rieker@nupi.no](mailto:pernille.rieker@nupi.no) eller +47 91729804

Vennlig hilsen

Pernille Rieker

Truls Vågsmyr Beckhaug

Eli M.Moen Beckhaug

Forsker/veileder

Student

Student

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om forskningsprosjektet "Forvaltning av ledelsesfaget i Forsvaret".

Jeg samtykker herved:

- Til å delta i forskningsprosjektet
- At opplysninger om meg kan publiseres slik at jeg gjenkjennes
- At det kan benyttes båndopptager under intervjuet

- Jeg samtykker samtidig til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, planlagt anno mai 2023.

.....

Dato / Signatur

## Vedlegg 6 - Intervjuguide

### Militær ledelse – Om utnyttelse av ledelseserfaringer fra tjue år med internasjonale operasjoner.

#### -Hvordan erfaringer innen militær ledelse kommer nye ledere i til gode.

#### Introduksjoner

#### Rammer for intervjuet

- Tid – ca. en time
- Semistrukturert - benytter guide, men vil kunne stille oppfølgings spørsmål
- Personvern – i henhold til samtykkeerklæring  
Villighet med mulighet for tilbakekalling
- Lydopptak - etter villighet. Alternativt notater.

#### Introduksjon av studien og foreløpige indikasjoner

1. Vi har analysert pensum. I hvilken grad vil du si det er sammenheng mellom pensum og ledelsesundervisningen ellers? Er det elementer som er med i undervisningen som ikke har kobling til pensumlitteraturen?
2. Når det gjøres spennende ledelseserfaringer i internasjonale operasjoner, (eksempel fra relevant forsvarsgren) Hvordan kan den erfaringen reise videre og bli en del av hva som læres til kadetter her på skolen?
3. Vi har en hypotese om at det gjøres lite forskning på ledelse i militær kontekst i Norge.
  - a. Hva er ditt syn på dette?
  - b. I hvilken grad gjøres det forskning her ved skolen?
  - c. Kjenner du til andre norske forskningsmiljøer innen militær ledelse, feks FFI?  
Er dette miljøer du/skolen har dialog med?
  - d. Kadettene lærer ikke bare av pensum, men blant annet av hverandre. Hvilken betydning har kadettens alder og erfaringsnivå når de kommer til skolen?
4. Det finnes noen styrende dokumenter som adresserer ledelse i Forsvaret, hovedsakelig Forsvarets Fellesoperative Doktrine, og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.
  - a. I hvilken grad påvirker dokumentene måten du former ledelsesfaget?
  - b. Hvilke styringssignaler får du når det gjelder utvelgelsen av pensum?
5. Pensum innenfor ledelse er i stor grad (basert på foreløpige funn) basert på andre lands forskning.
  - a. Noe av det som gjør militær ledelse til noe eget er nettopp kontekst, er det da et problem at konteksten i pensum er fremmed?



- b. Ville det vært nyttig å benytte norske erfaringer i større grad dersom norske erfaringer eller norsk forskning var tilgjengelig?
6. Moderne konflikter er komplekse, ref Military Operations Other Than War. Basert på foreløpige funn ser vi at pensum har en hovedvekt på den mest ekstreme delen av krig og konflikt, som er naturlig når dette kjennetegner militær ledelse. Hvordan sørger dere for å utdanne ledere for komplekse operasjoner/konflikter til forskjell fra det mest ekstreme (krig)?
7. Pensum i ledelse dreier seg (basert på foreløpige funn) i stor grad om Lederskap, men også temaer til støtte for ledere, som psykologi osv. I hvilken grad dekker skolen som helhet det vi kjenner som Styring og Kommando? Blir kadettene også utstyrt med administrative ferdigheter?
8. En viss andel av ledelsespensum er felles, men noe er særegent.
- Hva ligger til grunn for denne ulikheten?
  - Opplever du at lederutdanningene som helhet er ulike ved de tre skolene?
9. I hvilken grad påvirker du innholdet i pensum?