



FORSVARET
Forsvarets høgskole

**Fagkurs ved Hærens våpenskole som
praksisarena for lederutdanning av kadetter**

*Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av
lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?*

John Peter Gausdal

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2022

Forord

Så lenge jeg kan huske har jeg vært fasinert over hvordan noen får andre til å gjøre det mest utrolige. Gjennom barndommen, ungdomstiden og ikke minst med tjeneste i Forsvaret opplever jeg det samme: noen leder og andre følger. Hvorvidt dette er genetisk eller trenbart lar jeg ligge, selv om det er interessant i seg selv.

Etter utført førstegangstjeneste i 1997 tilbragte jeg rett under tre år i internasjonale operasjoner, herunder: Libanon, Bosnia og Kosovo. Ansvaret økte i takt med erfaringen og med stillinger som korporal nestlagfører. Fasinasjonen og interessen for ledelse ble ikke mindre når jeg etter hvert gikk Befalsskolen for Infanteriet i Trøndelag (BSIT). For meg ble det en kjærkomment å lære teori om det jeg har erfart selv, eller blitt lært av annet befall innenfor ledelse. Ansvaret og utfordringene økte videre gjennom gradene sersjant og fenrik. Samtidig ble jeg utsatt for nesten utelukkende særdeles gode rollemodeller, i form av sjefer som gav meg utfordrende arenaer og muligheter for å prøve, feile og utvikle meg. Allikevel var den teoretiske forståelsen og kunnskapen for ledelse og videre lederutvikling ikke kjent for meg. Refleksjon har derimot blitt prentet inn i meg: du må reflektere for å bli bedre. Hva og hvordan jeg skal reflektere er ikke like godt formidlet til enhver tid. Et forhold til teori har først og fremst blitt tilført gjennom utdanning ved BSIT, Krigsskolen og nå nylig ved Stabsskolen. Samtidig har noen sjefer fokusert på hva jeg må gjøre for å utvikle meg, men ofte er det enten tommel opp eller ned i en medarbeidersamtale. Utdanning, trening og øving ved Hærens våpenskole har for meg vært en praksisarena hvor fokuset har bidratt til min lederutvikling, gjennom veiledning og tilbakemelding. Min erfaring er at ansvaret for egen læring ikke vektlegges like mye når det gjelder militær ledelse og lederutvikling, som for andre fag. Spesielt når jeg ikke er under utdanning ved Befalsskole, Krigsskole eller Stabsskolen.

Når jeg tilbake ser jeg at en av flere fellesnevnerne med utdanningen har vært refleksjon. Jeg har blitt oppfordret til å reflektere både under utdanning, tjeneste og kurs ved Hærens våpenskole. Samtidig er refleksjon er noe av det jeg har minst teoretisk kunnskap om.

Selv om valg av tema til Masteroppgaven var forholdsvis innlysende for meg, har veien frem til problemformuleringen vært lang og kronglete. Turen har også presset meg til å utfordre meg på noe som ikke faller meg like naturlig som stridsteknikk, men på å forske og skrive målrettet og strukturert.

Det er absolutt på plass å takke alle som har bidratt til studien, både respondenter som tar seg tid til å øke min innsikt og forståelse for ny utdanningsmodell, og kollegaer som erfarer endringen i praksis.

Videre vil jeg takke min tålmodige veileder som virkelig har bevist at han håndterer usikkerheten med kort horisont for støtte i sektor. Han har vært tålmodig og fått satt sine ferdigheter på prøve, gjennom en særdeles ustrukturert og «i siste liten» student har levd veileder livet i usikkerhet.

Min familie som tålmodig har akseptert mitt mentale fravær, unormale døgnrytme og periodevise 7 dagers arbeidsuker. Sist, men ikke minst ønsker jeg å takke Forsvaret og min arbeidsgiver for muligheten til å studere, men mest av alt; mine kollegaer som blir belastet med ekstra arbeidsoppgaver i mitt fravær.

Elverum, 13.mai 2022

John Peter Gausdal

Sammendrag

Hensikten med studien er å se på bruken av refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter. Som arena er troppssjef grunnkurs 1 valgt, for å se på hvordan Hærens våpenskole bidrar inn i lederutviklingen.

Problemstillingen for studien er: Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under troppssjef grunnkurs 1?

Oppgaven er en erfaringsbasert masteroppgave som har en kvalitativ undersøkelse, basert på dokumentanalyse og intervju av kadetter og instruktører som deltok på troppssjef grunnkurs 1 i 2022. Målet med oppgaven har vært å se nøyere på en del av lederutviklingen som ikke har vært belyst tidligere, i den hensikt å beskrive hvordan refleksjon brukes ved den praktiske arenaen.

Nøkkelord: Lederutvikling, refleksjon

Summary

The purpose of this thesis is to look at the use of reflection as part of the leader development of cadets. As an arena, troop commander basic course 1 has been chosen, to look at how the Norwegian Army Land Warfare Centre contributes to the leadership development.

The research question for this thesis is: How does the Norwegian Army Land Warfare Centre use reflection as part of the leader development of cadets during troop commander basic course 1?

The thesis is an experience-based master's thesis that has a qualitative study, based on document analysis and interviews of cadets and instructors who participated in troop commander basic course 1 in 2022. The aim of the thesis has been to look more closely at a part of leader development that has not been covered before, in the purpose of describing how reflection is used in the practical arena.

Keywords: Leader development, reflection

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 PROBLEMSTILLING	4
1.2 PMLLU OG TGK1 SOM KONTEKST FOR STUDIEN	4
1.3 OPPGAVENS INNHOLD/STRUKTUR	7
2 Teori	7
2.1 HVA ER LEDER- OG LEDELSESUTVIKLING I HÆREN	8
2.2 HVA SKAL UTVIKLES I MILITÆR LEDERUTVIKLING	10
2.3 HVORDAN SKAL KRIGSSKOLEN LEDERUTVIKLE	11
2.4 HVA ER REFLEKSJON I LEDERUTVIKLINGEN	14
2.5 OPPSUMMERING	18
3 Metode	19
3.1 ROLLE OG FORFORSTÅELSE	20
3.2 VITENSKAPSTEORI	21
3.3 FORSKNINGSDESIGN	23
3.4 UTVALG AV RESPONDENTER OG INTERVJUGUIDE	24
3.5 INNSAMLING OG ANALYSE AV DATA	25
3.6 STUDIENS KVALITET OG TROVERDIGHET	27
4 Presentasjon av funn	27
4.1 FORSTÅELSE AV REFLEKSJON	28
4.2 STUDIE 1, DOKUMENTER	29
4.3 STUDIE 2 INTERVJU	33
4.4 SAMMENSTILLING AV FUNN OG DELKONKLUSJON	38
5 Diskusjon og konklusjon	42
5.1 FAGLIG OG PERSONLIG REFLEKSJON	43
5.2 AFFEKTIV OG KONSEPTUELL REFLEKSJON	44
5.3 KONKLUSJON	45
5.4 STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	46
Referanser/Litteraturliste	Feil! Bokmerke er ikke definert.

1 Innledning

*Enhver ferd, stor eller liten, begynner med et ferdråd
som skal gi oversikt over forløpet av ferden.¹*

Som høyere utdanningsinstitusjon er Krigsskolen den eldste i Norge, med en historie som strekker seg helt tilbake til 1750. Først kjent som Den Kongelige Militære Matematiske Skole og senere under andre navn, endret innhold og lengde på undervisningen. Selv hadde jeg gleden og æren av å gå der i 2006 – 2009, som andre kullet med treårig høyskolestudium og bachelorgrad. Siden den gang har utdanningen ved Krigsskolen endret seg flere ganger, og kanskje en av de mest omfattende endringene i nyere tid kom ved innføringen av ny ordning for militært tilsatte og den påfølgende utdanningsreformen. Endringer og reformer er krevende, men samtidig nødvendig hvis Krigsskolen fortsatt skal representere «det ypperste innenfor lederutdanning i Norge» (Krigsskolen, 2006, s. 2).

Innføringen av ordning for militært tilsatte (OMT) var en strukturell endring, som blant annet skulle styrke operativ evne, ble vedtatt 12. juni 2015 (Prop. 111 LS (2014-2015), 2015). En slik omfattende endring skapte åpenbart et behov for å se på hvordan militært tilsatte skulle utdannes. Det ryddet vei for utdanningsreformen (URE), som både skulle tilpasses militærordningen med to komplementære karrieresystemer, samtidig som utdanningskostnader skulle reduseres i Forsvaret (Prop. 151 S (2015-2016), 2016). Til tross for OMT, URE og reduserte utdanningskostnader, ligger fortsatt noe elementært fast; «Forsvarets ledere skal utøve effektiv militær ledelse i fred, konflikt, krise og krig» (Forsvarsstaben, 2020, s. 53-54). For å kunne utøve effektiv ledelse i dette spekteret forutsettes det en utdanning i militært lederskap, både teoretisk og i praksis. I tillegg forutsettes det at ledere har nødvendig faglig kompetanse fra våpengren, våpenart og nivå ut fra tjenestestilling.

I 2018 dreiet rekrutteringen til Krigsskolen seg fra kun å omfatte de med befalsutdanning, til å også inkludere vernepliktige og sivile uten militær bakgrunn og utdanning. Rekrutteringsbrønnen økte betraktelig, men militær erfaring og kompetanse hos den enkelte kadett fikk et større sprik en tidligere. På den andre siden fikk Krigsskolen kadetter med en annen erfaring og kompetanse fra det sivile. I tillegg utdanner Krigsskolen personell fra begge karrieresøylen, og selv om utdanningslengden er

¹ Nils Faarlund, gjengitt i Veglederen, et festskrift til Nils Faarlund av Anders McD Sookermany og Jørgen W Eriksen

varierende, er total antallet med elever økt. Det vil i studien kun ses på offiserer som går treårig Krigsskole, omtalt som kadetter. Våren 2021 ble det første kullet etter OMT og URE uteksaminert fra Krigsskolen, og nå er fjerde kullet straks ferdig med første utdanningsår. I starten var utdanningen i en overgangsfase, hvor det ble utdannet både etter gammel og ny modell parallelt. Det medførte at Hærens våpenskole gjennomførte fagkurs for flere kull samtidig, med forskjellig innhold. Det gav utfordringer med å nå full måloppnåelse, siden forutsetningene var sprikende og i perioder var kurs for flere kull slått sammen i ett kurs. Utdanningen har vært gjennom en gradvis revisjon og justering, og den er nå mer eller mindre ferdigstilt for inneværende kull 21-24. De er det andre kullet som ikke påvirkes av to utdanningsløp, noe som potensielt gir en mer målrettet og bedre utdanning.

Siden OMT var en strukturell endring for å styrke operativ evne og redusere utdanningskostnader, har det påvirket både Krigsskolen og Hærens våpenskole. Ved Krigsskolen er antall ansatte redusert, mens det ved Hærens våpenskole har økt. Her er det derimot ingen logisk sammenheng med endringer i årsverk, endret utdanningsbehov eller utdanningsansvar og fagansvar. Krigsskolen utdanner i antall mer personell med færre ansatte, og Hærens våpenskole har økt antall kursuker for kadetter fra 12 til 30. En økning på 18 kursuker ved Hærens våpenskole har medført en tilsvarende reduksjon ved Krigsskolen, og ikke minst den direkte påvirkning Krigsskolen har på kadettene. Skal Hæren fortsette med å få summen av en pluss en til å bli mer enn to, må synergien av utdanningen ved begge skolehusene hentes ut. Med andre ord må enhver arena utnyttes til mer enn en ting, samtidig som det ikke skal redusere utdanningsmål. Her er Krigsskolen og Hærens våpenskole i jevnlig dialog for å tilfredsstille både krav til bachelorutdanning, og krav til fagkompetanse for de forskjellige våpenartene i Hæren.

Utdanningen av kadettene er et bachelorprogram akkreditert av Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT), og innholdet er godkjent av Forsvarets høyskole. Det er styrt gjennom studieplan og emnebeskrivelser, som består av teori, praksisarenaer og funksjonsrettede kurs (Hærens våpenskole, 2020, s. 3). Med andre ord er også kursinnholdet i de kursene Hærens våpenskole har for kadettene, både kjent og godkjent av Forsvarets høyskole. I Utdanningsprogram for kommende troppssjefer pålegges enhver som underviser kadettene et ansvar for å bidra i kadettenes offisersutvikling (Hærens våpenskole, 2020, s. 6). Et slik bidrag er vanskelig å definere i detalj, men det styres i stor grad for det som ligger innenfor emnet som kurset er inne i. Samtidig ekskluderer det ikke for innhold fra andre emner eller fag. I den forstand er det relevant å inkludere tema fra innholdet i program for militært lederskap og lederutvikling, som er inkludert i all aktivitet på Krigsskolen (Krigsskolen, 2021).

I medias dekning av krigen i Ukraina har det ved flere tilfeller blitt stilt tvil ved lederskapet hos russiske offiserer, og det er rimelig å anta at det bidrar til at nordmenn stiller sterkere krav til norske offiserer. Noe av kritikken retter seg mot holdninger og verdier, dårlige relasjonene mellom offiserer og soldater, og et sterkt ordrebasert lederskap uten muligheter for initiativ for soldatene. I Norge skal våre verdier respekt, ansvar og mot føre til et verdibasert lederskap, som også skaper tillit. Denne tilliten skal også være et fundament i oppdragsbasert ledelse. Når det gjelder utførelsen av leder- og ledelsesutvikling ligger ansvaret i den enkelte Driftsenhet i Forsvaret (DIF), mens ansvar for utviklingen av ledelsesfaget er tillagt Forsvarets høgskole (Forsvarsstaben, 2020). I tillegg til ansvaret som er beskrevet i Forsvarets grunnsyn for ledelse, er sjef Hærens våpenskole ilagt et ansvar for å inkludere lederutvikling i fag- og funksjonsrettede kurs ved skolen. «Lederutvikling/refleksjon rundt lederrollen og egen lederpraksis skal være en del av alle kurs som er en forberedelse til en lederstilling» (Hæren, 2018). Det inkluderer troppssjef grunnkurs 1 (TGK1), som er en del av utdanningen for kommende troppssjefer (Hærens våpenskole, 2020, s. 3). Program for militært lederskap og lederutvikling (PMLLU) ved Krigsskolen gir retningslinjer for hvordan kadettene skal utdannes i faget, samt hvordan det skal tilrettelegges for lederutvikling. Her er lederskapsutdanning og lederutvikling beskrevet som et strategisk tiltak som å sikre operativ evne. For å oppnå ledelse og lederutvikling skal teori, praksis og refleksjon kombineres (Krigsskolen, 2021). Både Krigsskolen og Hærens våpenskole underviser i teori, har praksisarenaer og nytter seg av refleksjon i utdanningen av kadetter. Når det gjelder ledelse som fag, er det derimot kun Krigsskolen som sørger for teoriundervisningen. Troppssjef grunnkurs 1 er et hektisk kurs, med lange dager og et tett pakket utdanningsprogram med et nøye utvalgt innhold fra det som sjef Hærens våpenskole har fagansvar for. Det reduserer muligheten til å tilføre mer, uten at det reduseres med noe annet. Samtidig kan det være rom for å finne «lure løsninger» som øker utbyttet for deltakere. En tilbakemelding fra kadetter som deltok på troppssjef grunnkurs 1 i 2021, var at det var ønskelig med litt bedre tid for tilbakemeldinger og «After Action Review» (AAR).

Militær ledelse og lederutvikling ved Krigsskolen er like relevant og viktig både før og etter OMT og URE. Med den ansvarsfordelingen som er gitt, foreligger det et ansvar ved Hærens våpenskole for leder- og ledelsesutviklingen av kadetter under kurs. Det kan argumenteres for at dette kanskje er mer relevant nå enn tidligere, siden kadetten nå tilbringer 18 uker mer av utdanningen sin ved Hærens våpenskole. I lys av dette er det relevant å se på bruken av refleksjon som en del av lederutvikling under troppssjef grunnkurs 1.

1.1 Problemstilling

Hensikten med studien er å beskrive hvordan refleksjon brukes som en del av lederutviklingen av kadetter når de er kurselever ved Hærens våpenskole, og troppssjef grunnkurs 1 spesielt. Det er den intenderte refleksjonen som skal ses på i studien, og hva det reflekteres over. Kadettene har ved kursstart nå gått litt i overkant av et halvt år på Krigsskolen, og det legger premissene for hva de har forutsetninger til å ha lært. Utdanningen av kadetter innenfor ledelsesfaget følger PMLLU, og programmet vil sammen med andre relevante dokumenter fra Forsvaret inngå i teorigrunnlaget. Dokumentene vil ikke bli brukt som utgangspunkt for å diskutere annen teori, men det vil knyttes relevant teori til dokumentene. Årsaken for å bruke til disse dokumentene som en del av det teoretiske fundamentet, er at de gir rammene for den lederutviklingen og refleksjonen som er spesifikk for utdanningen av kadettene. PMLLU er tatt i bruk ved Krigsskolen, og publiseres høsten 2022. Det forventes hverken at veiledere ved Hærens våpenskole bruker eller kjenner til programmet.

Selv om fagkompetanse er en del av kompetansemodellen, og kanskje et mer naturlig tema å reflektere rundt under kurset, er det ikke en del av studien. På et fag- og funksjonsrettet kurs er det rimelig å anta at det er ivaretatt, og det er i studien valgt å se refleksjon opp mot ledelsesorienterte tema. Teorikapittelet vil gi de forskjellige beskrivelsene på refleksjon og hva de er rettet mot.

Det er i studien valgt en deskriptiv problemformulering, med ordlyden:

Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?

For å svare på problemstillingen skal det gjennomføres en dokumentstudie av relevante dokumenter for utdanningen ved Hærens våpenskole, og intervjuer av kadetter og instruktører.

1.2 PMLLU og TGK1 som kontekst for studien

Program for militært lederskap og lederutvikling (PMLLU) ved Krigsskolen (KS) for KS Operativ (O) og KS Ingeniør (ING) er igangsatt ved Krigsskolen, og blir offisielt publisert høsten 2022. Militært lederskap og lederutdanning ved KS gjennomføres i tråd med Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL), og forholder seg til oppdragsbasert ledelse som valgt ledelsesfilosofi i Forsvaret. Programmet har høyintensitets krigføring som dimensjonerende målbilde, og som hensikt å utvide kadettene kapasitet til å være effektive i fremtidige lederroller, og til å delta i ledelsesprosesser i Hæren i både fred, krise og krig. Programmet forutsetter at lederskap og lederutviklingen er integrert i all aktivitet på

Krigsskolen og at de som er i interaksjon med kadettene tilrettelegger for å stimulere til lederutvikling og bidrar til individuelle utviklingserfaringer.

Programmet strekker seg over de tre utdanningsårene ved Krigsskolen, og leder frem til utarbeidelsen av en personlig lederskapsfilosofi for den enkelte kadett. Lederskapsfilosofien skal beskrive den lederskapskompetansen kadetten har ved endt utdanning, være et grunnlag for utøvelse av eget militært lederskap og videre lederutvikling. Lederutviklingen ved Krigsskolen skal utvikle lederkompetanse, og det inkluderer utvikling av fagkompetanse, sosial kompetanse og selvkompetanse hos kadettene. Samtidig skal det tilrettelegges for individuell lederutvikling ut fra de behovene og fokuset til den enkelte. Det er lagt til grunn at den enkeltes lederutvikling er et resultat av tilføring av ny kunnskap og ferdigheter, endrede holdninger relatert til ledelse, egen lederrolle og utøvelsen av lederskap. Programmet skal oppnå det gjennom en kombinasjon av teori, praksis og refleksjon.

Her er tanken at teori, som er akademisk, empirisk og erfaringsbasert kunnskap, skal bidra til kontekst og profesjonsforståelse, innsikt og kunnskap om ledelse og prinsipper for utøvelse av denne. Videre skal det gi et felles teorigrunnlag og et begrepsapparat som gir forutsetninger for diskusjon og refleksjon. Praksis gir lederutfordringer og muligheter for å prøve ut og få tilbakemeldinger på eget lederskap, og gjøre egne erfaringer. Her kan teorier testes ut, egen kunnskap kan utvikles for å identifisere utviklingsbehov, og andre kadetter kan observeres i sitt lederskap. Refleksjon beskrevet som:

«Refleksjon er å tenke om ledelse (faglig refleksjon), vurdere eget og andres lederskap og bevisstgjøre seg egne forutsetninger for utøvelsen av lederskap (personlig refleksjon), samt å utforske sammenhenger mellom teori og praksis. Refleksjon innebærer også å se fremover ved å forestille seg mulige fremtidige lederutfordringer og vurdere egne utdanningsbehov.

Refleksjon danner grunnlag for å gi tilbakemeldinger, og vurdere mottatte tilbakemeldinger» (Krigsskolen, 2021, s. 11).

Programmet består av totalt 9 læringsprosjekt som er fordelt over de tre årene, og det enkelte prosjekt er tilpasset og tenkt integrert i ulike emner og semestre. De har en hensiktsmessig rekkefølge som ivaretar progresjon i takt med andre fag, samt at de bygger inn mot den endelige ledelsesfilosofien til kadettene. Hvert læringsprosjekt består av en oppstart, prosjektperiode og avslutning. Under oppstarten av et læringsprosjekt gis det en introduksjon av tematikken for læringsprosjektet, hvor det skal tilføres relevant faglig innføring og metodeopplæring. Her skal kadettene definere egne

utviklingsmål innenfor gitt tematikk, og tiltak for å nå målene for prosjektet. Så følger prosjektfasen, hvor skolehverdagen og andre arenaer for utvikling og praksis nyttes til å utforske seg selv relatert til tematikken for læringsprosjektet og det faglige innholdet. Her skal det skapes interaksjon mellom profesjonsrelevant teori praksis, og den personlige utviklingen i prosjekt perioden. Et premiss er at det gis rom for vurdering, erfaringslæring, tilbakemeldinger og refleksjon i prosjektperioden. Det skal også tilrettelegges for at kadettene kan jobbe med læringsprosjektet, og eventuelt at det påvirkes med lederskapsfaglige eller lederutviklings seanser. I avslutningen skal kadettene dokumentere egne oppdagelser, læring og utvikling i samsvar med prosjektet. Det skal gjøres gjennom en systematisering av egen kunnskap, refleksjon og deling av egne erfaringer og utvikling. Faglige diskusjoner, erfaringsdeling, skriftlige prosjektrapporter, kommentarer og tilbakemelding på prosjektrapporter skal bidra til lederutvikling av den enkelte kadett.

Under troppssjef grunnkurs 1, er kadettene inne i sitt tredje læringsprosjekt, og det legger grunnlag for hva som kan forventes at de er i stand til å reflektere over av egne forutsetninger for å møte krav i læringsplaner. Kjernen i de tre første læringsprosjektene er å utforske og identifisere: militær lederadferd, krav til offiseren som militær profesjonsutøver og egen troverdighet som militær leder.

Troppssjef grunnkurs 1, er en av totalt fire utdanningsarenaer kadettene har ved Hærens våpenskole, som en del av den fag- og funksjonsrettede utdanningen. Hensikten med dette kurset er å skape en forståelse for hvilke roller og utfordringer en troppssjef har og de utfordringer de står ovenfor i krig. Kadettene skal erverve grunnleggende forståelse for hva som kreves i troppssjefstjenesten, og gis grunnleggende kompetanse i vintertjeneste. Gjennom kurset skal de få et målbilde for tjenesten som venter dem etter endt utdanning (Hærens våpenskole, 2020).

Kurset strekker seg over fire uker, hvor den første uken er teori som tar for seg grunnleggende stridsteknikk og ledelsesverktøy. De to påfølgende ukene er praktisk trening på lagsnivå, i rammen av infanteritroppen. Her får kadettene trent i føringsroller som lagfører, samtidig som de får trening på stridsteknikk, bruk av ledelsesverktøy og overlevelse vinterstid. Siste uken gjennomføres en øvelse, hvor de har føringsroller opp til og med troppssjef.

Det er et intensivt kurs med lange dager, og Hærens våpenskole sitt hovedfokus er å ivareta fag- og funksjonsrettet utdanning. Kadettenes grunnlag på bærende ferdigheter vies stor plass på kurset, noe som er essensielle ferdigheter som skal brukes som verktøy for læring under senere kurs ved HVS.

1.3 Oppgavens innhold/struktur

I dette kapitlet har jeg beskrevet studiens hensikt, problemformulering og målsetning, samt konteksten for studien.

Kapittel 2 vil ta for seg det teoretiske grunnlaget som er valgt for refleksjon, og lederutvikling av kadettene i utdanningsperioden. Her vil et utvalg av definisjoner presenteres, og det synliggjøres hva som tas med videre inn til dataanalyse og drøfting av funn i studien. I tillegg vil det synliggjøres en kobling fra teorien til PMLLU. Kapitlet vil ikke drøfte hvorvidt valgt teoretisk grunnlag for utdanningen er hensiktsmessig, eller presentere alternative teorier.

Kapittel 3 vil beskrive og begrunne den metodiske tilnærmingen som er valgt for studien, herunder eventuelle svakheter med valgt metode.

Kapittel 4 vil presentere og sammenstille funn for de to studiene som er gjennomført.

Kapittel 5 vil diskutere funn og konkludere studiens svar på problemstillingen

2 Teori

Refleksjon er starten på forbedring.²

Det er et omfattende utvalg av teori som kan belyse både leder- og ledelsesutvikling og refleksjon. Hverken leder- og ledelsesutvikling eller refleksjon er nye fenomener i det sivile eller i Forsvaret. På det sivile markedet er det utallige kurs og programmer som er ment å utvikle ledere. Forsvaret har også hatt tilsvarende tilnærming med egne programmer, som for eksempel: KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO (Westli et al., 2012), i tillegg til å benytte seg av kursplasser ved Solstrandprogrammet. Det er de færreste som deltar på slike kurs, og det er som regel aktuelt litt ut i karriereløpet. Det som er felles for hæroffiserene, er leder- og ledelsesutvikling i regi av Krigsskolen, kurs ved Hærens våpenskole og i egen DIF. Refleksjon brukes også i stor grad ved utdanning av både sivile og militære, og i programmer for leder- og ledelsesutvikling. I utdanning ved skoler brukes det ofte i profesjonsstudier, som for eksempel lærerutdanning og utdanning innenfor helsevesenet. I tillegg

² Visdomsord, ukjent opprinnelse

nytter både psykologer og psykiatere refleksjon som en del av samtaler og behandlingsverktøy av pasienter.

Kapittelet skal videre beskrive det teoretiske fundamentet for studien. Med teoretisk fundament menes den teorien som et utvalg av konsepter, dokumenter og programmer i Forsvaret og Hæren er bygget på. Det er i studien lagt til grunn at konseptene og dokumentene er utviklet «...i tråd med forskningsbasert kunnskap og beste praksis...» (Forsvarsstaben, 2020, s. 17), og i den forstand de mest relevante dokumentet å bruke som grunnlag for casestudien og besvarelsen av problemstillingen. Selv om dokumentene er teoretisk forankret, er de tilpasset profesjonen vil tilhører og i den forstand justert ut fra opprinnelig teori. Dokumentene har en sentral plass i studien, siden det vurderes at både kadetter og instruktører har mer kjennskap til disse enn bakenforliggende teori.

Innledningsvis beskrives det hva leder- og ledelsesutvikling i Hæren er og hva som legges i definisjonene. Det etterfølges av en forklaring av hvilken kompetanse det er som er tiltenkt utviklet, og hvordan det skal gjøres. Dette skal være med på å bygge forståelsen inn mot hva refleksjon er og hvordan det skal brukes i utdanningen. Avslutningsvis vil det oppsummeres for å synliggjøre hva som vil fokuseres på videre i studien med datainnsamling og analyse av funn.

2.1 Hva er leder- og ledelsesutvikling i Hæren

I lederutviklingsteorien skilles det mellom leder- og ledelsesutvikling, men bruk for forståelse for begrepene nyttes om hverandre i både litteratur og dagligtale. Det har vist seg i gruppediskusjoner i faget Militær ledelse ved Forsvarets høyskole, og undervis i studien. I tillegg kan både leder- og ledelsesutvikling være så mangt, og uten presiseringer er «Lederutvikling er et unyansert og sammensatt begrep» (Skivik, 2021, s. 52).

The center for creative leadership brukes ofte som et referansepunkt, og i Handbook of leadership development definerer de lederutvikling som «We define *leader development* as the expansion of a person`s capacity to be effective in leadership roles and processes» (Velsor et al., 2010, s. 2).

Ledelsesutvikling definerer de som “We define *leadership development* as the expansion of the collective`s capacity to produce direction, alignment, and commitment” (Velsor et al., 2010, s. 20).

For Hæren sin del er både den individuelle og gruppe/team utviklingen relevant.

Det synliggjøres i Konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren, som har en tilsvarende ordlyd og definisjon. Den er riktignok fortsatt forholdsvis generell, men den er mer profesjonstilpasset.

«Lederutvikling handler om å utvikle lederen som person til å best mulig fylle den aktuelle lederrollen.

Leder utvikling må være koblet til konteksten ledelse utøves i og forutsetter refleksjon rundt egen lederpraksis» (Hæren, 2018). Her er den formulert så den får frem at lederutvikling skjer gjennom hele karrieren, og at innholdet skal tilpasses inn mot den stillingen som er relevant når lederutviklingen skal gjennomføres. Samtidig så knyttes den mot konteksten hvor ledelsen skal utøves, og med et stort spenn i variasjon på stillinger i Hæren, åpner det for flere måter å tilnærme seg lederutviklingen på. Det er også lagt til en forutsetning om refleksjon rundt egen lederpraksis, og det gir ytterligere valg siden refleksjon kan gjennomføres ut fra flere teorier og modeller. Ledelse er ikke noe som utelukkende utøves individuelt i Hæren, og de har også hensyntatt behovet for å utvikle grupper og team. «Ledelsesutvikling handler også om å utvikle ledere, og tar inn over seg at det ledelse er en kollektiv påvirkningsprosess hvor alle deltakere er aktive i utøvelsen av ledelse. Dette for å skape felles retning, forpliktelse og samhandling i en militær enhet» (Hæren, 2018). Definisjonene er tydelige, og ligner på de i Handbook of leader development.

I Hæren leder man sjelden kun seg selv, og «Ledelse dreier seg først og fremst om et relasjonelt aspekt mellom medarbeider og leder, en relasjon der felles hensikt er å arbeide for å nå organisasjonens mål» (Skivik, 2021, s. 15), er også gyldig her. En interessant diskusjon er hvorvidt ledelse forstås som individuelt, som i at det er lederen som leder, eller som et kollektivt fenomen hvor alle er med og produserer ledelse. Den diskusjonen vil ikke tas i studien, men med argumentet at individuell lederutvikling også skjer under ledelsesutdanning, og at Krigsskolen ikke har som mål at de skal utvikle effektive team eller avdelinger, legges lederutvikling til grunn i studien.

Program for militær ledelse og lederutvikling bruker følgende beskrivelse «Militær lederutvikling handler om å dyktiggjøre og utvikle enkeltindividers (og gruppers) evne til å utøve effektivt lederskap i planlegging og gjennomføring av militære operasjoner» (Krigsskolen, 2021, s. 9). Her rettes fokuset mot enkeltindividet, samtidig som de i formuleringen har tatt innover seg at det skjer i relasjon til andre, og at utviklingen skal rettes mot noe av kjernen for hva militære ledere skal være i stand til. Samtidig er beskrivelsen i tråd med hva teorien sier om lederutvikling.

Videre i studien vil en justert variant av beskrivelsen i Program for militær ledelse og lederutvikling nyttes. Det kan også i studien bidra til å sikre et felles utgangspunkt å snakke ut fra under intervju av kadettene. Endringen som gjøres er å fjerne «og grupper», i den hensikt å ytterligere redusere muligheten til sammenblanding med ledelsesutvikling.

«Militær lederutvikling (LU) handler om å dyktiggjøre og utvikle enkeltindividers evne til å utøve effektivt lederskap i planlegging og gjennomføring av operasjoner» (Krigsskolen, 2021, s. 9) .

2.2 Hva skal utvikles i militær lederutvikling

I teorien beskrives blant annet, lederutvikling som en investering i menneskelig kapital. Det vektlegges ofte en tilføring av kunnskap, ferdigheter og fagkompetanse som kreves for den enkelte lederrollen. Her kan det være store variasjoner ut i fra yrke, og «behovet for fagkompetanse er svært ulikt fra lederposisjon til lederposisjon» (Skivik, 2021, s. 28). Skivik bruker kompetanseområdene faglig kompetanse, strategisk og administrativ kompetanse og relasjonell kompetanse i boken *Relasjonell ledelse*. Her er relasjonell kompetanse et samlebegrep, som omfatter forståelse av seg selv som leder og psykologiske reaksjonsmønstre som preger ledelsesutøvelsen. Videre må en ha kunnskaper om hvordan andre oppfatter han og handlingene, samt et bevist forhold til at vi opptrer ulikt mot forskjellige mennesker. Avslutningsvis påpekes viktigheten av kunnskap om de som ledes og hvilken lederadferd som er hensiktsmessig ovenfor de som ledes. Selv om Skivik har en litt annen måte å fremstille det på, er det verken nytt eller unikt.

Ofte er det mellommenneskelige, (relasjoner), vektlagt for å utvikle gode holdninger og en lederidentitet som kan fylle flere lederroller i en organisasjon. For å kunne utvikle gode relasjoner til andre, kan det også være hensiktsmessig å utvikle egen selvforståelse. Konkrete eksempler på ønsket intrapersonlig kompetanse kan være selvforståelse, selvregulering, og selvmotivasjon (Day, 2000). Selvforståelse i denne sammenhengen er ikke ukelukkende å kjennet til egne sterke og svake sider, hva man er komfortabel med og ikke, det inkluderer også å forstå hvorfor man har blitt som man har blitt. Samtidig kan det være selvledelse, verdier, evne til å og det å kunne balansere motstridende krav. Siden ledelse er noe som skjer i relasjoner til andre, er det også ofte ønskelig å utvikle kompetansen innenfor evnen til å kommunisere, utvikle eget personell og det å kunne opprettholde relasjoner til andre (Velsor et al., 2010). Forskjellige organisasjoner kan også ha behov for å utvikle en spesiell form for fagkompetanse, eller at det er kontekstuelle forhold for hvor lederskapet skal utøves som påvirker.

I Hæren har foretrukken kompetanse tidligere blitt synliggjort av en modell utviklet av Krigsskolen i Konsept for offisersutvikling (Krigsskolen, 2015). Etter OMT og URE er modellen både ved Krigsskolen og i Hæren for øvrig, nå kjent som kompetansemodellen, hvor ordet offiserskompetanse er erstattet med lederkompetanse. Det gjør at modellen kan nyttes innenfor begge karrieresøylene. Modellen fremstilles med lederkompetanse, som bygger på tre grunnkomponenter: selvkompetanse, sosial kompetanse og fagkompetanse. Konsept for leder- og ledelsesutvikling bruker følgende beskrivelse av kompetanseområdene:

Selvkompetanse handler om lederens relasjon til seg selv og det å være bevist på egen personlighet, ferdigheter, holdninger og verdier. Lederen skal også forstå egen påvirkning av andre, og andres påvirkning av en selv. Egne tanker, følelser og handlinger skal håndteres og reguleres på et hensiktsmessig vis, altså selvledelse.

Den sosiale kompetansen er lederens relasjoner til de som ledes, kollegaer eller andre som er involvert i oppdragsløsningen. Ulike relasjoner påvirker både situasjonsbevissthet og beslutninger, og lederen må være bevist dette og hvordan individer fungerer sammen. Det omfatter evne til å skjønne sosiale situasjoner og kommunisere godt med andre og å kunne etablere tillitt.

Fagkompetanse er den kompetanse som lederen har behov for slik at det for å lede avdelingen og løse oppdrag i henhold til den kompetansen som kreves i avdelingen.

«Lederutvikling har et langsiktig perspektiv, både for individet og organisasjonen» (Hæren, 2018), og kompetansemodellen er tiltenkt i hele karriereløpet. Kadettene ved Krigsskolen blir introdusert for den gjennom PMLLU, som en del av lederutviklingen, og de kan tidlig etablere et livslangt forhold til modellen. Lederutviklingen ved Krigsskolen er gjennom PMLLU spisset inn mot de tre årene kadettene utdannes. Her tas det utgangspunkt i Forsvarets høyskole sine målsetningen for offisersutdanningen, og lederutviklingen rettes primært mot å utvikle militær lederidentitet og relasjonskompetanse hos kadettene. For å oppnå dette må også militær lederkompetanse og lederutviklingskompetanse utvikles, og kadettene må tilføres refleksjonsevne og erfaringslæring.

«PMLLU etablerer retningslinjer for utdanningen ved å beskrive hvordan Krigsskolen skal utdanne kadettene i faget militært lederskap og legge til rette for kadettens LU» (Krigsskolen, 2021, s. 7). Som vist er det flere kompetanse områder som skal utvikles som en del av lederutdanningen, og PMLLU skal forklare hvordan lederutviklingen skal skje.

2.3 Hvordan skal Krigsskolen lederutvikle

I Relasjonell ledelse konseptualiserer Skivik lederutvikling på to måter: som et planlagt program, og som praktisk læring på jobben. Førstnevnte hevder han er et begrenset perspektiv, hvis det utelukkende er teoribasert, som ofte gis ved høyskoleutdanning, kurs, programmer, seminar og workshoper. Selv om slike programmer gjerne har et innslag av praktiske øvelser, ekskluderer det all hverdagslæring gjennom den praktiske hverdagen. Med praktisk læring på jobben, en såkalt «hverdagslæring», kan kurs, yrkesforløp, jobberfaringer og jobbskifte bidra til lederutvikling. Det er med andre ord lederutvikling som tilføres gjennom ikke-formell opplæring. Skivik mener hensikten

bør være å kapitalisere gjennom å kombinere lederens praksis med faglige samlinger (Skivik, 2021, s. 52-53). En slik erkjennelse av hvordan ledelse læres og forbedres, øker forståelsen for lederutvikling, men gjør det mer komplekst. En kombinasjon av praksis og faglig utdanning nyttes allerede ved flere profesjonsutdanninger som politi, lærerutdanning, helseutdanning og i Forsvaret.

Lederutvikling som et planlagt program er ikke bare en bestemt måte å gjøre det på, det er flere ulike varianter av programmer som har egne mål og tilnærminger. Typer programmer er ofte satt i kategorier ut fra den pedagogiske metoden som er lagt til grunn. ((Conger (1992) i Skivik, 2021, s. 53) beskriver fem ulike type programmer: ledertrening som personlig vekst, lederskapsutvikling gjennom konseptuell forståelse, lederskapsutvikling gjennom tilbakemelding, lederskapsutvikling gjennom atferdstrening og en kombinasjon av de fire første. En annen måte som Skivik bruker for å kategorisere ulike lederutviklingsprogrammer på er å skille mellom: en bestemt målgruppe, en sosialisering inn i en lederrolle, erfarne ledere som skal utvikle lederrollen i en organisasjon eller er det knyttet til den potensielle læringen som kommer ut av programmet (Skivik, 2021, s. 53-54). Videre presiserer Skivik viktigheten av å definere mål og målgruppe for programmet, men påpeker utfordringer rundt for mange og motstridende mål samtidig i et program. De valgene man tar gjør også at man må ta de pedagogiske konsekvensene det medfører. Han beskriver også at det kan være hensiktsmessig å skille mellom innholdet i læringen, om det er handling (adferd) eller kognisjon (teori), og om nivået i læringen skal være høyt eller lavt. Her bruker han en modell av læringens innhold etter Haaland.

I en evaluering av Program for lederutvikling i Østfold fylkeskommune, bruker Haaland lederutvikling som en overordnet term, mens lederutdanning, ledertrening, lederopplæring og lederskapsutvikling er kategorier under lederutvikling. Begrepene i seg selv er ikke relevante i studien, men modellen og hva han legger i lederskapsutvikling er relevant inn mot PMLLU. Kort forklart er lederutdanning lederutvikling for å utvikle teoretisk kapasitet, ledertrening er opplæring og utvikling av spesifikke ferdigheter og lederopplæring er en formalisert form for innføring i organisasjonen. Med lederskapsutvikling er formålet bedre praktisk utøvelse av ledelse, og spesielt mot den konkrete praksisen som lederen utøver. Det forutsetter en veksling mellom teori og praksis, og man skal oppnå reflektert praktisk ledelse. Ifølge Haaland er det lederskapsutvikling som vil gi høyest score både innenfor læringsnivå og endringer i handling. «Lederskapsutvikling blir det idealet en vil forsøke å strekke seg etter, men som er svært vanskelig å oppnå; resultater i både handling og kognisjon peker i retning av et idealisert bilde av lederutviklingsprogrammer» (Haaland, 1995, s. 28-54). I PMLLU er i

stor grad lederutviklingen lagt opp som et samspill mellom teori, praksis og refleksjon, ikke en helt ulik tilnærming som Haaland beskriver.

I PMLLU skal teori skal bidra til kadettene perspektiv på ledelse, gi kunnskap om god og dårlig ledelse, og skape en felles plattform for diskusjoner rundt ledelse. Praksis, som for eksempel troppssjef grunnkurs 1, er en faglig arena hvor kadettene får prøvd ut eget lederskap, og høstet erfaringer rundt lederutfordringer. Samtidig gis de erfaringer med både å gi og motta tilbakemeldinger på eget og andres lederskap. Denne kombinasjonen av teori og praksis skal gi et utgangspunkt for å reflektere over, og vurdere utøvelsen av lederskap. Refleksjon skal danne et grunnlag for vurdering av lederskap, egne forutsetninger for utøvelsen av lederskap og sammenhenger mellom teori og praksis. For å lykkes med dette skal det tilrettelegges og gis for mulighet til å studere og tilegne seg kunnskap om ledelse og lederutvikling, en anledning til utøvelse av lederskap i praksis, og tid til å reflektere rundt eget og andres lederskap.

En måte å tilnærme seg et program for lederutvikling på er aksjonslæring, «...action learning process, which can be described as a continuous process of learning and reflection, supported by colleagues, with a corresponding emphasis on getting things done” (Day, 2000). Krigsskolens PMLLU har samme tilnærmingen til militær lederutvikling. Det kan også ses i lys av Skivik og Relasjonell ledelse, hvor han nytter begrepet: lederskapsutvikling gjennom forskning i egen praksis. Her er læringsstrategien forskning i egen praksis, og en metode for lederskapsutvikling er aksjonslæring (Skivik, 2021, s. 59-67). Her vises det til at faglig utdanning forsterket av forskning i egen praksis, har et større potensiale for lederutvikling. Bruk av en slik tilnærming forutsetter eget ansvar i læringsarbeidet, på samme måten som Krigsskolen stimulerer til. Måten og tilnærmingen Krigsskolen har til sine læringsprosjekt, kan sammenlignes med aksjonsmodellen til Skivik. Han har den delt i fire faser: utvikle læringsplan, gjennomføre handlinger som ledd i handlingsplan, observere effekten og reflektere over konsekvensene. Krigsskolen har derimot en tredeling, men innholdet i fasene er i stor grad like³.

PMLLU som program kan knyttet teoretisk til Haalands beskrivelse av lederskapsutvikling, hvor det søkes å oppnå resultater i både handling og kognisjon. Metode for å oppnå utviklingen kan ses i lys av Skivik sin aksjonslæring som forskning i egen praksis, hvor også refleksjon står sentralt.

³ Ytterligere beskrevet under pkt 1.3 PMLLU og TGK1 som kontekst for studien

2.4 Hva er refleksjon i lederutviklingen

«Den refleksive diskursen eller «*the reflective turn*» (...) var i 1980- og 1990-årens reaksjon mot den behavioristiske tradisjonen med å se på lærere som tekniske gjennomførere av hva andre har bestemt. Målet var å utvikle autonome lærere som selv kunne ta intelligente avgjørelser om undervisningens hva og hvordan basert på refleksjon over egen praksis (..) (Klemp, 2013).

Hvorvidt refleksjon har noe for seg og hvorvidt det skal nyttes i utdanning har vært diskutert i flere år. Her finnes det studier og forskning som både viser til utbytte av refleksjon, men også til at det ikke gir noen effekt. Det vil i studien forholde seg til at i Forsvaret nyttes refleksjon, og i PMLLU er det lagt til grunn at: «En aktivitet medfører ikke automatisk meningsfull læring eller utvikling. Læring og utvikling skjer gjennom refleksjon over aktiviteten og resultatet. Effektiv og profesjonsrelevant lederskap og lederutvikling kombinerer teori, praksis og refleksjon» (Krigsskolen, 2021). Med det og problemstillingens formulering, utelukkes relevansen av diskusjonen om hvorvidt refleksjon har en effekt fra studien. Samtidig er det en rekke teorier og modeller å velge blant, for å ta for seg refleksjon. I studien vil det ses nærmere på Kolbs erfaringslæringssyklus og Schön med reflection in action og reflection on action, siden de benyttes i flere profesjonsutdanninger, Forsvaret inkludert. Skivik med Relasjonell ledelse er inkludert for å ta med en, for meg, ny beskrivelse av refleksjon inn i studien. I tillegg har sistnevnte et interessant fokus på det å lære lederskap i praksis, som også er relevant for Forsvaret. Til slutt vil forklaringen på refleksjon fra PMLLU tas med, siden den er inkludert i utdanningen av kadettene og kan være med på svare på problemformuleringen.

Det er også en rekke teorier og modeller for hvordan refleksjon skal gjøres for å få ønsket effekt. Diskusjonen tas ikke i studien her, men teorivalget for studien vil forklares nærmere. det vil forklares hvilken teoretisk bakgrunn som nyttes i studien. foreligger bak valgene om refleksjon.

Som en digresjon kan det nevnes at refleksjon også har et fokus «down under». I Australia har The Cove, (The Australian Army`s professional military education platform) en app som er tilgjengelig for nedlastning, slik at refleksjoner kan tas opp sorteres (The Cove, 2021).

Et raskt søk på refleksjon i Google gjør at definisjonen til Store Norske Leksikon kommer opp. Foruten de mer filosofiske definisjonene gis det en særdeles kort og generell beskrivelse av refleksjon: «gjennomtenkning av noe». En slik beskrivelse er lite presis, noe som kan gi utfordringer både for den som skal reflektere og en eventuell veileder (Klemp, 2013). En selvopplevd utfordring fra Hæren er at det ikke alltid gis en forklaring på hva som menes med refleksjon eller hvordan det skal nyttes. Under

kurs- og utdanningssammenheng har det blitt gitt føringer om å gå sammen i grupper og reflektere over et valgt tema, men ikke videre forklart hvordan. En annen tilnærming vi i Hæren har er at refleksjon er å bruke Kolbs erfaringscyklus, spesielt under kurs og trening. I Hæren nyttes både modellen individuelt og i lag/tropp etc.

Under trening i felt er det ofte kort tid mellom gjennomføringene, og enkelhet er ofte et foretrukket prinsipp siden det skal kunne gjøres under alle forhold. Her brukes ofte modellen fra Konsept for leder- og ledelsesutdanning i Hæren. Det er en utgave av Kolbs erfaringscyklus, og hans syn på at: «Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience» (Kolb, 1984, s. 38). Som Kolbs modell, er også denne firedelt, og tar utgangspunkt i en handling og hva som skjer i den, som for eksempel et lagsangrep. Etter handlingen (lagsangrepet) foretas det en observasjon, tolkning, refleksjon og analyse, ofte med spørsmål som: hva skjedde, hvorfor, hva betyr det og hvilken effekt hadde det? Så ses det på hvorvidt det kan trekkes konklusjoner eller vurderinger, dannes modeller og generaliseres erfaringer som i hva har jeg lært. Så ses det på hva som er lært opp mot hvordan det kan anvendes, noe som medfører en ny utprøving av det som er lært, altså en ny handling (for eksempel et nytt lagsangrep). Selv om modellen tilsynelatende ser enkel ut, er det ingen garanti for at den gir et gode resultater. «Det svakeste leddet i erfaringslæringskjeden er når personen skal generalisere fra det enkelte tilfellet til et generelt prinsipp» (Moxnes, 1981, s. 53-55). Med andre ord kan det gi feil læring, og generalisere noe som kanskje var et unikt tilfelle.

Kolbs erfaringscyklus er akkurat det, et verktøy for erfaringslæring hvor refleksjon er en del av syklusen. Legges beskrivelsen som gis i modellen til grunn, vil refleksjon være: tenke over hva som skjedde, hvorfor det skjedde, hva det betyr og hvilken effekt har det. På en måte så legger det ingen begrensninger på hva det skal reflekteres over, men ved et fag- og funksjonsrettet kurs, som troppsjef grunnkurs 1 er, blir det sannsynligvis stridstekniske løsninger og utførelsen av dem. Det er på ingen måte feil, siden fagkompetanse også er noe som skal utvikles i lederutvikling, men det er også andre kompetanseområder som skal utvikles.

Filosof Donald A. Schön har påvirket utviklingen av både teori og praksis rundt reflekterende faglig læring. I motsetning til Kolb sin erfaringslæringscyklus, deler Schön det i to, og tar for seg refleksjon under og etter en hendelse, «Reflection in action, and reflection on action» (Schön, 1983). Modellen beskrives som individuell refleksjon, og som noe som skjer under og etter en hendelse/opplevelse. I den forstand så er det ikke dramatisk forskjell fra Kolbs modell. Selv om modellen i utgangspunktet er tiltenkt for individuell bruk, er den i senere tid tolket og brukt på en annen måte. Den er da utvidet til å inkludere refleksjon før en hendelse, og ikke bare for individuell bruk, men også sammen med andre.

«*Reflection-in action* refers to the process of decision-making by teachers whilst actively engaged in teaching. *Reflection- on-action* occurs outside of the practice which is the subject of reflection. Reflection-on-action occurs both before and after the action” (Day, 1999).

For å eksemplifisere Schön sin tilnærming, kan vi ta utgangspunkt i en lagfører som ser etableringen av et stillingsområde går sakte, og ikke helt som det ble gitt ordre om.

Reflection in action	Situasjonsvurdering Beslutter handling Handler	Laget jobber ikke effektivt. Her kreves A lederskap Jeg går bort og utøver A lederskap med streng stemme.
Reflection on action	Revurderer situasjonen Tenker på behov for fremtidige endringer	Inngripen med A lederskap gjorde at arbeidet gikk litt raskere. Neste gang skal de virkelig få høre. A lederskap virker og det er viktig og være streng og bestemt.

Her er det individuell refleksjon, som ut fra lagførerens ståsted virker relevant og logisk. Det er derimot ikke det samme som om det er de riktige erfaringene som trekkes. Ved å gå fra individuell refleksjon, til lå åpne for at laget deltar, kan det være at det trekkes andre slutninger. I eksempelet over, kan andre årsaker som for eksempel: misforståelser med hvor lag tid laget hadde, laget var slitne på grunn av lite hvile, mat og vann, være årsaken til at arbeidet gikk sent. Ved å åpne modellen ut fra Day sin tolkning, slik at den omfatter refleksjon med flere, og at den gir mulighet for refleksjon frem i tid, økes bruksområdene betraktelig.

I Relasjonell ledelse beskriver Skivik refleksjon som en kompetanse. Denne kompetansen gjør deg stand til å bli oppmerksom på egne holdninger, og hvordan du sanser, forstår og handler. Som Day baserer Skivik seg på refleksjoner før (hypotetisk refleksjon), under og etter (metarefleksjon) en situasjon, enten individuelt eller sammen med andre. I tillegg brukes ulike former for refleksjon, noe

som utvider begrepet refleksjon. "Vi kan skille mellom ulike former for refleksjon: den teoretiske, den affektive og den konseptuelle refleksjonen» (Skivik, 2021, s. 42-46).

Skivik forklarer teoretisk refleksjon som å bli oppmerksom på hvilke faglige og psykologiske hypoteser som utgjør vår forståelse av ledelse og samspill med andre. Gjennom teoretisk refleksjon kan vi få en ny virkelighetsforståelse, økt evne til å forstå samspillet mellom mennesker, og flere handlingsalternativer. I følge Skivik er dette en vanlig måte å tenke refleksjon på i skole- og universitetsmiljøer. Samtidig så kan troppssjef grunnkurs 1 være en fin praksisarena for å teste den teoretiske refleksjonen som er gjort tidligere, eller avdekke behov for ytterligere teoretisk refleksjon. Affektiv refleksjon forklarer han som kontakt med egne følelser, hvordan vi erkjenner, tenker og handler i relasjon til andre mennesker, og hvordan vi handler i relasjon til forskjellige mennesker. En slik måte å reflektere på kan være ubehagelig og vanskelig, og det forutsetter også at man ønsker å jobbe med å utvikle seg. Den konseptuelle refleksjonen er rammen man forstår, bedømmer og vurderer både seg selv og andre ut fra. Her er det viktig å ha en forståelse for hvorvidt det er samsvar eller ikke mellom det man sier man gjør og hva man faktisk gjør. I denne inkluderes også lederens grunnleggende holdninger og etiske standpunkter. Både affektiv og konseptuell refleksjon relevant på en praksisarena som troppssjefgrunnkurs 1. Her er det muligheter både for å gjøre seg individuelle refleksjoner, eller ved hjelp fra instruktører og med-kadetter. Beskrivelsen Skivik bruker på refleksjon er på mange måter mer beskrivende for hva det skal reflekteres over, og bidrar til å til å systematisere refleksjonen som gjøres.

PMLLU har en beskrivelse av refleksjon som i stor grad tar innover seg de tilnærmingene som allerede er beskrevet. Den er ikke begrenset i tid eller antall, det vil si refleksjon gjøres før, under og etter, og individuelt eller grupper og team. Samtidig så hvis den leses sammen med kompetansemodellen, så kan Skivik sin tilnærming inkluderes.

«Refleksjon er å tenke om ledelse (faglig refleksjon), vurdere eget og andres lederskap og bevisstgjøre seg egne forutsetninger for utøvelse av lederskap (personlig refleksjon), samt å utforske sammenhenger mellom teori og praksis. Refleksjon innebærer å se tilbake på, og vurdere eget og andres lederskap i lys av nye perspektiver. Det innebærer også å fremover ved å forestille seg mulige fremtidige lederutfordringer og vurdere egne utdanningsbehov. Refleksjon danner grunnlag for å gi tilbakemeldinger, og vurdere mottatte tilbakemeldinger». (Krigsskolen, 2021, s. 11).

Så gjenstår det å knytte beskrevet teori inn i studien og hvordan den skal bidra til å besvare problemstillingen. Studien har en beskrivende formulering, og ordet hvordan er valgt slik at studien

både kan si noen om hvilke sammenhenger det reflekteres i, men også hva det reflekteres om. Kolb og Schön skal bidra med å gi svar på **Hvordan** bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1, i forståelsen av om det er perspektivet erfaringslæring, og før, under og etter en hendelse. Samtidig vil det bidra til å svare på hva det reflekteres om. De mer utdypende svarene på **Hvordan** bruker Hærens våpenskole refleksjon **som en del av lederutviklingen** av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1, skal belyses ved å se PMLLU sin forklaring på refleksjon i lys av Skivik. Til sammen vil dette gi flere indikatorer som gjør at data fra intervju kan identifiseres og analyseres.

- Faglig refleksjon
- Personlig refleksjon
- Affektiv refleksjon:
- Konseptuell refleksjon

Indikatorene for dokumentanalysen er hentet fra Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Her er de beskrevet som metoder og verktøy som kan nyttes for utviklingsaktiviteter. Metodene og verktøyene er godt kjent i Hæren, og ved å bruke dem opp mot spesielt ordrer og ukeprogram, vil det peke på steder hvor det erfaringsvis brukes refleksjon. Utvalgte indikatorer som er relevante er:

- Veiledning, både individuelt eller i gruppe
- Evaluerings- og debriefarenaer, som for eksempel During og After Action Review (DAR og AAR).
- Lederutviklingssamling (LU).

2.5 Oppsummering

Videre i studien vil beskrivelsen av lederutvikling i PMMLU legges til grunn, men siden studien ser på individet og ikke grupper, strykes grupper fra beskrivelsen for å unngå misforståelser. «Militær lederutvikling (LU) handler om å dyktiggjøre og utvikle enkeltindividers evne til å utøve effektivt lederskap i planlegging og gjennomføring av operasjoner».

Kolbs erfaringslæringssyklus og Days forståelse av Schön sin reflection in action og reflection on action tas med videre i studien, og vil fortrinnsvis nyttes inn mot dokumentstudien.

Krigsskolens beskrivelse på refleksjon er både faglig forankret, godt beskrivende og forståelig. Denne tas med til videre bruk i studien, men hovedfokus rettes mot faglig og personlig refleksjon.

«Refleksjon er å tenke om ledelse (faglig refleksjon), vurdere eget og andres lederskap og bevisstgjøre seg egne forutsetninger for utøvelse av lederskap (personlig refleksjon), samt utforske sammenhenger mellom teori og praksis. Refleksjon innebærer å se tilbake på, og vurdere eget og andres lederskap i lys av nye perspektiver. Det innebærer også å fremover ved å forestille seg mulige fremtidige lederutfordringer og vurdere egne utdanningsbehov. Refleksjon danner grunnlag for å gi tilbakemeldinger, og vurdere mottatte tilbakemeldinger». (Krigsskolen, 2021, s. 11).

Skivik sin beskrivelse av affektiv og konseptuell refleksjon videreføres i studien.

Affektiv refleksjon er å ha kontakt med egne følelser, hvordan vi erkjenner, tenker og handler i relasjon til andre mennesker, og hvordan vi handler i relasjon til forskjellige mennesker.

Konseptuell refleksjonen er rammen man forstår, bedømmer og vurderer både seg selv og andre ut fra. Her er det viktig å ha en forståelse for hvorvidt det er samsvar eller ikke mellom det man sier man gjør og hva man faktisk gjør. I denne inkluderes også lederens grunnleggende holdninger og etiske standpunkter.

3 Metode

Vitenskap og forskning kan oppleves som skilt fra hverdagslivet, utilgjengelig og fremmed for de fleste. Fremmede begreper og termer, kombinert med kompliserte teorier og teknikker kan gi utfordringer for en uinnvidd å sette seg inn i. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om innsamling, analyse og tolkning av data, en empirisk forskning. Det skal være systematisk, grundig og åpent (Johannessen et al., 2008, s. 32-33).

Dette kapittelet redegjør og begrunner de metodiske valgene som er gjort for å utforske problemstillingen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?**

Innledningsvis beskrives forfatterens forforståelse og et utvalg av de betraktninger og hensyn som er gjort underveis i studien. Deretter kommenteres vitenskapsteoretisk utgangspunkt, og valg av forskningsdesign begrunnes. Videre beskrives valg av respondenter og intervjuguide, før innsamling og analyse av teori

3.1 Rolle og for forståelse

Til tross for nærmere 25 års erfaring med avdelingstjeneste og stabstjeneste i inn og utland, er min vitenskapelig erfaring og forskning begrenset. Utover Plan og beslutningsprosessen (PbP) og enkelte stabsstudier, utgjør bachelor oppgaven på Krigsskolen i 2009 selve tyngdepunktet av erfaring. Studien har vært krevende og utfordrende, hvor egne metodiske valg har blitt trukket i tvil og revurdert. Det er søkt å ha et bevist forhold og fokus på å unngå en selektiv observasjon, eller å trekke forhastede konklusjoner. Manglende erfaring innen vitenskap og forskning, har blitt imøtegått med utstrakt bruk av litteratur innenfor vitenskapelig metode.

Egen utdanning og tjeneste, spesielt fra lederstillinger på ulike nivå, gir en lang erfaring med egen og undergittes lederutvikling. Kombinert med en trygghet til eget lederskap og videre utvikling, egne meninger om både ledelse og lederutvikling, kan det være både en fordel og ulempe i studien. På den ene siden kan erfaringer være personlige, og ikke overførbare fra en situasjon til en annen. Samtidig kan de vise seg å være mer allmenngyldige og overførbare. Erfaringen kan ikke utelukkende erverves gjennom skolegang eller tilegnes ved hjelp av teoretisk kunnskap, den fordrer også en praktisk erfaring. Samtidig kan den farge synet på ny kunnskap og de funn som gjøres i studien. I tillegg har samfunnet og teknologien endret seg, og en leder i midten av førtiårene, kan være se verden forskjellig fra en i midten av tjueårene. Både utdanning og omgang med andre mennesker har et mer digitalt preg nå enn tidligere. Yngre mennesker har en tendens til å beherske dette annerledes, og som regel bedre, siden de har vokst opp under utviklingen. Endringer er også gjeldende for utdanningen ved Krigsskolen, Hærens våpenskole og de praktiske arenaene som kadetter utsettes for. Enkelte endringer har oppstått som et resultat av evaluering og erfaring med utdanningen, mens andre kommer som et resultat av URE og OMT. Endringer i Krigsskoleutdanningen siden jeg ble uteksaminert i 2009, var jeg ikke kjent med i detalj før studien startet. Omfanget og forståelsen for endringene har økt gjennom studien, men siden det fortsatt er utvikling med utdanningen, er det utfordrende å ha oversikten fra utsiden. Betrachtingene tas med videre som en påminnelse til meg selv gjennom studien.

Forskning på eget arbeidssted kan være utfordrende, og det er vanskelig å si hvorvidt fordelene er større enn utfordringene. Tilgangen på informasjon og kvalitetsvurderingen kan være lettere, samtidig er det en risiko for å være forutinntatt og overse informasjon. Generelt bør forsiktighet utvises, spesielt hvis man ønsker å bevise at noe er galt, eller at man blir møtt med mistanke i organisasjonen (Jacobsen, 2016, s. 56-57). Denne studien har ikke som ambisjon å bevise at noe er galt, og har ikke blitt møtt med mistanke av andre i organisasjonen. I skrivende stund har jeg vært ansatt seks år ved Hærens våpenskole, hvor to år har vært i en stilling med delvis innvirkning på fagkurs for kadetter.

Troppssjef grunnkurs var helt i startfasen på den tiden, og kurset har utviklet seg i etterkant. Instruktører ansvarlige for både utdanning og gjennomføring av kurset er byttet ut, og jeg har i nåværende stilling ingen påvirkning på kurset eller instruktørene. Det skal riktig nok sies at et fåtall av nåværende instruktører ved kurset, har tjenestegjort under min kommando tidligere. Det hensyntas videre i studien, og da spesielt inn i intervju av informanter. Tema og problemstilling er selvstendig utarbeidet, og det er ikke et bestillingsoppdrag fra hverken Krigsskolen eller Hærens våpenskole. Jeg tjenestegjør riktignok i staben til sjef Hærens våpenskole, og er tildelt en veileder som har vært med på utviklingen av PMLLU, men det har vært uproblematisk å forholde seg til som forsker. De signalene jeg har fått fra begge, er at de finner studien interessant, og ser frem til hvilke funn som gjøres. For meg som forsker på egen organisasjon, er det like viktig å være bevist på å være balansert i tolkningene, ikke for kritisk og ikke for «fremsnakkende».

Oppsummert, jeg har tatt med følgende betraktninger gjennom studien; hvordan opprettholde et bevist forhold til egne kunnskaper og erfaringer, et åpent sinn for de endringer som er gjennomført, og velfunderte og gode vurderinger av funn som gjøres i egen organisasjon. Dette kombinert med velfunderte metodiske valg, som følges eller revideres gjennom studien.

3.2 Vitenskapsteori

Hensikten til en samfunnsviter er å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut (Johannessen et al., 2008, s. 32). I tillegg er det en forventning at relevant teori skal presenteres, og at det er foretatt et bevist valg av vitenskapsteoretisk ståsted (Busch, 2018, s. 50).

Valg av vitenskapsteoretisk ståsted for studien henger sammen med hvordan forskeren ser på vitenskap og forskning, kanskje sågar verden for øvrig. Å skulle velge en plassering i ontologien, det å *uttale seg om verden, om hvordan ting faktisk er* (Nyeng, 2018, s. 37), kan oppleves som uoverkommelig og påståelig. Kan denne studien gi den eneste gyldige beskrivelsen, i betydning det eneste korrekte svaret på problemstillingen, eller kan andre konkludere annerledes? I så fall, hvilken studie representerer så de faktiske forhold? Som forsker deler jeg ikke oppfatningen om en fortolkning, forklaring og sannhet. Ambisjonen for studien er heller ikke å gjøre hevd på den hele og fulle sannhet, men den er et bidrag til å beskrive utdanningen i skjæringspunktet Krigsskolen og Hærens våpenskole. Potensielt kan den også være med på å anbefale videre forskning eller utvikling av utdanningen. Epistemologien som vitenskapsteoretisk ståsted, med forståelsen *læren om kunnskap, og skille mellom virkeligheten som den faktisk er, og som den fremstår og oppfattes av forskeren* (Jacobsen, 2016, s. 22), appellerer mer til meg som forsker. Her åpnes det for forskningsresultat som

ikke er den absolutte sannhet, men en sannhet. Andre forskningsdesign i tilsvarende studier, med andre øyne som ser på problemstillingen, kan fremme en annen konklusjon. Som forsker forbinder jeg det ikke med usikkerhet, eller et nederlag, heller som en mulighet for økt kunnskap og utvikling.

Positivism og hermeneutikk er knyttet sammen med ontologi og epistemologi, hvorav positivismen har som utgangspunkt at vitenskapelige metoder kan avdekke en objektiv virkelighet. På den andre siden utgjør hermeneutikken det samme som en fortolkningsbasert tilnærming (Busch, 2018, s. 51).

Epistemologi er mer relevant for vitenskapelige undersøkelser, og innenfor samfunnsvitenskapen er det mange studenter som velger et hermeneutisk utgangspunkt (Busch, 2018, s. 50-51). I anerkjennelsen av en studies påvirkning fra forskeren, metodiske valg og tolkninger, trekkes jeg i samme retning. Jeg forestiller meg ikke en helt objektiv verden, men deler synet på at den er tolket av de øynene som ser. Slik tilnærmer jeg meg også dokumentstudier og intervjuer også, de er utsatt for tolkning av forskeren som gjennomfører studien. Samtidig er det viktig å ha et bevist forhold til dette, og følge en metodisk og systematisk vei for å unngå å fremme et ønsket resultat, men også slik at forskningen og analysene som gjøres holder seg innenfor valgt vitenskapsteoretisk ståsted (Busch, 2018, s. 51).

En annen dimensjon, er valget mellom induktiv og deduktiv forskning, eller en pragmatisk tilnærming som legger seg mer i midten, en abduktiv tilnærming. Den induktive representerer en tilnærming til empirien uten en forventning om hvordan verden ser ut, den starter uten hypoteser eller teorier, for så å samle empiri som skal tolkes. Ut fra analysen skal generelle teorier utvikles, en bevegelse fra empiri til teori. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i eksisterende teori, hvor det lages hypoteser om hva studien kan finne. Her er målsetningen å bekrefte eller avkrefte hypotesene, med andre ord går studien fra teori til empiri. Den pragmatiske tilnærmingen, en abduktiv tilnærming, beveger seg mellom teori og empiri, hvor teoretisk utgangspunkt justeres etter innsamling av empiri. Her kan også datainnsamlingen endres ved utvikling av nye teorier (Busch, 2018, s. 51-52). Denne studien har en deduktiv tilnærming, men det er ikke utarbeidet hypoteser som skal bekrefte eller avkrefte. Det foreligger en valgt teori for refleksjon og lederutvikling, som Krigsskolen har omsatt til læreplaner (PMLLU). Læreplanene sier noe om hvordan utdanningen skal gjennomføres, også når det gjelder kombinasjonen teori og praksis. Bruken av ordet *hvordan* i problemstillingen er bevist valgt. *Hvordan* peker mot en forventning i studien til at det både er refleksjon under troppssjef grunnkurs 1, og til at det følger det teoretiske valget for læreplanene. Hypoteser er valgt bort i søken om et mer åpent sinn, og for å unngå å overse funn. Det er vurdert at en eller flere hypoteser kan bidra til et snevrere syn og fokus på å bekrefte eller avkrefte hypotesen, enn å se andre nyanser. I tillegg er det ingen garanti for at

instruktørene ved kurset har et forhold til teorien eller PMLLU ved Krigsskolen. Det skyldes både at flere av instruktørene ikke har Krigsskoleutdanning, og at de med utdanningen ble uteksaminert før PMLLU ble innført. Det kan gi en annen forståelse og syn på refleksjon og lederutvikling.

3.3 Forskningsdesign

Et ekstensivt design har gjerne en mer avgrenset problemstilling, og samler inn data fra mange kilder, ofte gjennom en spørreundersøkelse. Intensive design går heller mer i dybden med data fra et fåtall kilder, hvor intervju nyttes. Det er gjerne et komplekst problem med mange variabler som skal svares ut. For ekstensive design er kvantitative data velegnet, mens kvalitative data ofte nyttes i intensivt design. Ses dette i lys av vitenskapsteorien, vil et fortolkningsbasert ståsted med en induktiv metode trekke mot et intensivt design, og et positivistisk ståsted med deduktiv metode heller mot et ekstensivt design. Det er generelt, og ikke et absolutt krav for studier (Busch, 2018, s. 52-54).

Et fortolkningsbasert ståsted med en deduktiv metode stiller studien stående litt i spagaten, uten å ha en klar tyngde i en bestemt retning. Problemstillingen kan i sin forholdsvis avgrensede form, lede mot et ekstensivt design. Samtidig viser teorikapittelet i studien at betydningen av refleksjon kan ses på som flere variabler i problemformuleringen. Et ekstensivt design med bruk av et spørreskjema, ville helt klart gitt studien flere kilder og potensielt data. Samtidig er det utfordrende å utarbeide spørsmål som dekker temaet, uten å ha mulighet for å følge opp svarene, som ved et intervju. Intervju er mer tidkrevende, men et semistrukturert intervju kan gi empiri utover det som samles inn i en spørreundersøkelse. For studien ville det vært mer hensiktsmessig å kombinere ekstensivt og intensivt, hvor en spørreundersøkelse ble fulgt opp med intervjuer. Det ville gitt studien både bredde og dybde, samtidig som det forutsetter at studien har mindre begrensninger i tid.

Begrensninger i tid for studien, har medvirket til et valg av et intensivt design, med intervjuer for å hente inn empiri utover dokumentanalysen.

Ved å velge en beskrivende formulering i problemstillingen, ble casedesign foretrukket forskningsdesign. Fenomenologi, Grounded theory og etnografisk design ble vurdert bort, både på grunn av omfang og ansett som mindre hensiktsmessig for studien. En årsak til valgene er at troppsjef grunnkurs 1 er et forholdsvis nytt kurs, og fagplan for kurset er ikke utarbeidet. Det er i studien vurdert som mer relevant å se på hvordan og ikke hvorfor.

3.4 Utvalg av respondenter og intervjuguide

I studien var det i utgangspunktet en ambisjon med å gjennomføre et sted mellom 6 og 16 intervju, likt fordelt mellom kadetter og veiledere. Av totalt 100 kadetter som deltok på troppssjef grunnkurs 1 i 2022, er KS operativ den største linjen med 70 kadetter. I tillegg er det 12 kadetter ved KS ingeniør og 18 kadetter ved ett-årig KS.

KS operativ linje ble valgt som inkluderingskriteria av to årsaker, det er lettere å gjennomføre intervju av personell ved en linje, i motsetning til å ha respondenter fra flere linjer. Den andre årsaken er at ved en eventuell videre forskning basert på funn i denne studien, er KS operativ de som vil ha mest ensartet kursing ved Hærens våpenskole de to påfølgende årene. Ett-årig KS avslutter utdanningen ved KS til sommeren, og KS ingeniør følger et litt annet utdanningsløp.

Det er ikke vektlagt å gjøre utvalg, eller skille mellom respondenter av ulikt kjønn, erfaring, eller andre kriterier. Det har derimot vært ønskelig å ha respondenter fra alle tre troppene og med spredning mellom lagene, slik at data gir et litt mer «helhetlig» bilde og ikke isolert til en tropp og ett lag. Samtidig er det ikke et absolutt kriterium, siden flere fra samme tropp og lag kunne bidratt til å belyse eventuelle likheter eller ulikheter på hvordan vi opplever bruken av refleksjon. Alle kadetter fra KS operativ og instruktører ved troppssjef grunnkurs 1, fikk mail med informasjon og anmodning om å bidra til studien. Hvis det hadde resultert med et stort antall potensielle respondenter, var planen å gjennomføre et tilfeldig valg sortert på troppstilørighet. Deretter en vurdering om hvorvidt respondentene var for like, og om det var behov for å supplere med andre for å representere variasjon (Jacobsen, 2016, s. 183). Det viste seg å ikke være en reell utfordring, den lå snarere i å få nok respondenter til intervjuene. Aktivitetsnivået til både kadettene og instruktørene, kombinert med det tidsvinduet jeg hadde til å intervju respondenter på, gjorde at det var færre som hadde mulighet til å stille opp. Det har bevist ikke vært utnyttet eget nettverk for å få flere respondenter, for å unngå at noen stiller til intervju uten at det er av egen vilje. En slik tilnærming er heller ikke vurdert som etisk riktig. Siden deltakelse på intervju er høyst frivillig, er det i studien prisgitt at nok personell ønsker å stille opp og svare så godt de kan. Totalt i studien har det blitt gjennomført 5 intervjuer, fordelt på 4 kadetter og 1 som var troppssjef og veileder under kurset. Det var ytterligere 4 kadetter som viste interesse, men det lot seg dessverre ikke gjennomføre siden vi ikke hadde mulighet til samme tid. En utfordring ved å ha så få intervju, er risikoen for «uteliggere», i betydningen at de ikke er et representativt utvalg i kullet.

Det har i studien vært brukt semistrukturerte intervju, med faste og i all hovedsak åpne spørsmål. Samtidig har det vært nyttet noen lukkede spørsmål, men i et mindretall. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide, som skulle dekke et utvalg av temaer og gir en tilnærmet lik struktur mellom intervjuene. Intervjuguiden er fortrinnsvis et hjelpemiddel under intervjuet, og utelukker ikke oppfølgingsspørsmål eller at respondentene og informantene kan prate fritt utover spørsmålene (Jacobsen, 2016, s. 145-159). Spørsmålene som (kadett) respondentene får, er blant annet basert på PMLLU, sett i lys av teoretisk valg i teorikapittelet. Hovedvekten har vært på PMLLU, på grunn av vurderinger som tilsa at det gir kadettene større forutsetninger til å relatere det til gjennomført utdanning og læringsplaner. For (instruktør) respondenten var det utformet egne spørsmål, men i stor grad utformet med samme bakgrunn. Det ble relativt raskt under første intervjuet, erfart at det i noen tilfeller var hensiktsmessig å gjenbruke spørsmål ment for kadetter, til instruktører og motsatt.

Det ble under alle intervjuene tatt lydopptak og gjort notater i stikkordsform underveis. Av de 5 intervjuene som ble gjennomført, er det to intervju hvor innspillingen ikke hadde lyd. Fra disse to intervjuene kommer dataene utelukkende fra notater. For de andre intervjuene ble det meste transkribert rett etter intervjuene. All data som brukes i studien har blitt oversendt respondentene for verifisering, og det som er brukt som sitater ble presisert tiltenkt bruk. Alle respondentene har svart tilbake at transkriberingen og sitatene gjenspeiler det de hadde og mente å formidle. Det var kun ett sitat som ble justert, på bakgrunn av korrigerings fra respondenten.

3.5 Innsamling og analyse av data

Forskningsdesignet har i stor grad lagt føringer for datainnsamlingen, som i studien nytter en kvalitativ tilnærming til datanalysen. Data er hentet inn fra dokumenter, og intervjuer av kadetter og instruktører. Det har ikke vært brukt observasjon som metode for datainnsamling, men jeg overvar kursåpningen for instruktørene, som en del av egne forberedelser til studien. Her ble tilstedeværende personell informert om hvem jeg var og hensikten med tilstedeværelsen. Det ble ikke gjort notater, eller samlet inn data i denne sammenhengen. Presentasjonene som ble holdt under samlingen er tilgjengelige på SharePoint løsningen til Hærens våpenskole, og relevante dokumenter derfra er nyttet i studien.

Et kvalitativt forskningsopplegg kan reduseringen av store mengder informasjon, identifisering av mønstre og et rammeverk for formidling av innholdet by på utfordringer. I tillegg utføres analysen av datainnsamleren selv (Johannessen et al., 2008, s. 157). Studien har siden oppstart, søkt å redusere data og teorigrunnlag. Under spissing av problemformulering og gjennom de metodiske valg som er tatt, har målet vært å redusere datamengden til kun det som er relevant for studien. I denne fasen av

studien ble det nyttet en kontekstuell tilnærming. Med det menes at det kun er deler, ikke hele materialet som er relevant eller til vurdering i studien. Det vil være en helhetlig tilnærming i studien, men det vurderes gjennom flere kontekster (Johannessen et al., 2008, s. 159-161). I denne grov seleksjon av datamateriale, ble det holdt mot ulike måter/betydninger av refleksjon. Dataene var i denne fasen ikke gjenstand for en analyse, men ble redusert i mengde.

Det er nyttet en kvalitativ analyse av empirien, for å redusere både dokumenter og intervjuer i mindre deler. Videre er delene satt sammen, for å søke å forstå dem i den helheten de utgjør. En slik vekslning mellom deler og helhet er også kalt hermeneutisk metode. I praksis har dette blitt gjennomført gjennom dokumentasjon, utforsking, systematisering og kategorisering av data, før det avslutningsvis er forsøkt sammenbundet for å belyse tema. En fordel med denne modellen er at analysen kan starte før all empiri er samlet inn. Samtidig har studien hatt et bevist forhold til det, slik at den endelige sammenbindingen enten gjennomføres til slutt, eller verifiseres når alt er analysert (Jacobsen, 2016, s. 197-199).

Tilnærmingen som er nyttet til analyse av kvalitative data er en innholdsanalyse, i meningen at både tekst og intervju kan reduseres til mer overordnede kategorier (Krippendorf 2013, s. 2. i Jacobsen, 2016 s. 207). Valgt for kategorisering er åpen koding, hvor data som ligner hverandre plasseres i en kategori. Valget av kategorier har blitt til gjennom teorien, og de dokumentene som er nyttet i studien (Saldāna 2013, Strauss & Corbin 1990. i Jacobsen, 2016 s. 207). Et utvalg av kategoriene er nyttet i utarbeidelsen av intervjuguiden for å rette spørsmålene mot spesifikke tema under intervjuet. Etter utarbeidelsen av kategoriene, har analysen av de enkelte data blitt tilordnet en kategori for å bli analysert på tvers av enhetene. Videre har informasjonen blitt sett over ett, for å se om det er sammenheng i dataene, altså en sammenbinding (Jacobsen, 2016, s. 207-217). Studien har sett på hvorvidt det er sammenheng mellom data hentet fra dokumenter, intervju av kadetter og intervju av instruktører. Vurderingen her er at sammenhenger styrker funn i studien, siden det er hentet empiri fra 3 forholdsvis ulike kildegrunnlag.

I dokumentanalysen er det gjort fortolkninger, spesielt der det åpenbart er rom for flere forståelser av teksten. I så henseende er det beskrevet hvordan teksten tolkes videre i studien. Når det kommer til intervjuene er det fortrinnsvis søkt oppklart gjennom oppfølgingsspørsmål, men det forekommer fortolkninger som blir presisert i studien. I enkelte tilfeller er fortolkninger foretrukket, fremfor å lede informanten i en bestemt retning, eller til et bestemt svar.

3.6 Studiens kvalitet og troverdighet

En mer eller mindre fullstendig transkribering av intervjuene ble gjennomført umiddelbart etter intervjuene. For de to intervjuene uten lydopptak, ble notatene renskrevet og der jeg var usikker rundt notatene, ble dataene forkastet. All data fra intervju, som er brukt i studien er lest og godkjent av respondentene. Det som nyttes som sitater, ble presisert at de skulle nyttes som sitat, før godkjente. I den prosessen var det ett sitat som ble justert, på grunn av at respondenten ønsket en mer presis beskrivelse for å unngå misforståelser.

Hensikten med dette er både å sikre kvalitet og troverdighet, men også slik at respondentene har trygghet med at de er de har sagt og ment, er uttrykt i henhold til det.

På grunn av lav deltakelse på intervju, og et snevert forskningsfelt, er funn ikke direkte overførbart til andre kurs ved HVS, eller til neste års kurs.

4 Presentasjon av funn

*Lead me, follow me,
or get out of my way!⁴*

Siden «Lederutvikling finner sted både naturlig i skolehverdagen og innenfor rammene av planlagte utviklingstiltak» (Krigsskolen, 2021, s. 10), vil det også være muligheter for refleksjon som en del av lederutviklingen i de samme situasjonene. Som problemstillingen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?** peker mot, er det i studien ønskelig å se på de intenderte tiltakene for refleksjon i lederutviklingen. Det er sannsynlig at det både vil «tenkes om og rundt», og reflekteres blant kadettene, men det er ikke vektlagt og presentert som funn.

De to første underkapitlene vil ta for seg hvordan respondentene forstår lederutvikling og refleksjon, noe som i studien har vist seg svært hensiktsmessig og relevant i hvordan data fra intervju skal forstås. Deretter er det for å presentere de funn som er gjort i studien, valgt å dele det inn i to mindre studier: studie 1 dokumenter og studie 2 intervjuer. I hver studie vil funn presenteres sammen med den uken

⁴ Et sitat kreditert Patton

og aktiviteten som ble gjennomført, og som funnet referere til. Avslutningsvis vil funn fra studie 1 og 2 er sammenfattes og organiseres i aktiviteter.

Begrepet refleksjon er lite brukt i analyserte dokumenter, så i den forstand har det vært liten mulighet til å knytte data til funn. For å kunne tolke hva som står i dokumentene og avgjøre hvorvidt det er funn eller ikke, er det gjort et utvalg av indikatorer som teksten er sett i lys av. Indikatorene er hentet fra Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Her er de beskrevet som metoder og verktøy som kan nyttes for utviklingsaktiviteter. Metodene og verktøyene er godt kjent i Hæren, og ved å bruke dem opp mot spesielt ordrer og ukeprogram, vil det peke på steder hvor det erfaringsvis brukes refleksjon. Utvalgte indikatorer som er relevant for troppssjef grunnkurs 1 er:

- Veiledning, både individuelt eller i gruppe
- Evaluerings- og debriefarenaer, som for eksempel During og After Action Review (DAR og AAR).
- Lederutviklingssamling (LU).

Der det er mulig å tolke ut fra data i dokumentstudien, vil det også bli presentert hvilken refleksjon det er:

- Reflection in action eller Reflection on action
- Faglig eller persolig
- Teoretisk-, Affektiv-, eller Konseptuell refleksjon

Når det gjelder funn i studie 2 intervjuer, er det i all hovedsak gjort vurderinger mot type refleksjon, som nevnt over. Ukeprogrammene har vært brukt under intervjuene, og det har bidratt til at indikatorene som ble nyttet i dokumentanalysen, i stor grad var overflødige her. Kriteriene har allikevel blitt brukt, i den hensikt å se hvorvidt det er intendert refleksjon eller om det er vilkårlig. Her vil det også presenteres hvilken refleksjon som ble gjennomført.

4.1 Forståelse av refleksjon

Et av de første spørsmålene i intervjuet var «Hva er refleksjon?», i den hensikt å forvise meg om hva respondentene mente når de brukte begrepet. Som beskrevet i teori kapittelet strekker forståelsen seg fra «en gjennomtenkning av noe», til å inkludere hva det «tenkes» om og beskrivelser som teoretisk-,

affektiv- og konseptuell refleksjon, eller faglig og personlig refleksjon som Krigsskolen nytter. Spriket i svar fra respondentene på spørsmålet var nesten tilsvarende. «Å tenke over erfaringer gjort, også uten å ha gjort noen erfaringer. God refleksjon er erfaringsbasert, å tenke hva, hvis hva betyr et annet valg» (Respondent 4, 2022). Alle viste enten som direkte svar på spørsmålet, eller når de senere i intervjuet forklarte hvordan det ble reflektert på kurset, at refleksjon brukes både før og etter noe, og at det kan gjøres individuelt eller i gruppe. I den forstand er det tilsvarende som Day sin utvidelse av Schön med reflection in action og reflection on action, og hvordan Hæren nytter refleksjon i Kolbs erfaringslæringssyklus. To respondenter viste ved å svare på spørsmålet, at de hadde et forhold til hva det kan reflekteres over. «Måten du tenker på noe, er litt kritisk til tja, om det er adferd eller om det er informasjon eller hva det er» (Respondent 5, 2022). I disse to tilfellene, kombinert med senere svar i intervjuet, kan det ses i lys av Skivik sin affektive- og konseptuelle refleksjon.

«Det handler om å tenke gjennom og diskutere med seg selv eller andre. Tenke gjennom hva skjedde, hvordan, hvorfor og hvorfor det igjen. Hvorfor får man den reaksjonen, har det en sammenheng med andre ting. Da skaper man en prosess hvor man går gjennom alle faktorer som påvirker og ting som tilsynelatende da for eksempel kan føles tilfeldig, kan jo finne mange grunner til hvorfor det ikke er det allikevel da. Egentlig et nyttig verktøy for å lære på egenhånd da» (Respondent 2, 2022).

Felles for alle er at hvordan de forstår begrepet utvider seg gjennom intervjuet, spesielt når de skal beskrive hva og hvordan de har reflektert i ulike situasjoner. Gjennom intervjuet brukes det om fagkompetanse innenfor infanteritjeneste, i enkelte tilfeller rett og slett som «å tenke på noe», til at det er både det å reflektere individuelt og sammen med andre over tid. Hva de reflekterer rundt, endrer seg når det snakkes om LU samlingen, og knytter aktiviteten i forkant inn i den. Her knyttes også forståelsen av refleksjon inn mot tema i Læringsplan 3.

4.2 Studie 1, dokumenter

Utdanningsprogram for kommende troppssjefer i Hæren, er overordnet program for fag- og funksjonsutdanningen for kommende troppssjefer, noe som inkluderer kadettene og troppssjef grunnkurs 1. Selv om programmet påpeker at

«Ansvaret for å bidra til kadettene offisersutvikling påligger hver enkelt som underviser kadettene, men det er den enkelte kadetts plikt å ta ansvar for egen offisersutvikling. Kurssjefer har et særskilt ansvar for å fremme innspill til offisersutviklingen basert på retningslinjer fra KS» (Hærens våpenskole, 2020, s. 6),

er det ikke utdypet mer enn det. Ses sitatet her i lys av kompetansemodellen, vil jeg påstå at det er naturlig at hovedfokuset for kursene er på å utvikle fagkompetansen. Med det i bakholdet er det forståelig at mye av refleksjonene under kurset er rettet mot fagområdet det utdannes innenfor. I programmet er det ett vedlegg for hvert kurs, men Vedlegg A: Fagplan troppssjef grunnkurs er ikke utarbeidet. Hierarkisk så vil det neste dokumentet å se på være HVS ordren for kurset.

HVS – ordre nr 38 bidrar til en konkretisering av beskrivelsen av ansvar som står i Utdanningsprogram for kommende troppssjefer. «Hensikten med dette kurset er å utdanne og trene kadettene i rammen av infanteritroppen med spesielt fokus på stridsledelse og infanteritjeneste og gjennom dette bidra til lederutvikling og økt systemforståelse» (Hærens våpenskole, 2021, s. 2), med andre ord så forstås det som fagkompetanse innenfor fagansvaret til HVS. Ses dette på med forståelse for hvordan HVS organiserer og gjennomfører slike kurs, så vil dette gi treff på indikatoren «veiledning», og i den forståelsen kan det antyde at det også inkluderer bruk av refleksjon. Samtidig så er det mer nærliggende å refleksjon er rettet mot den fagkompetansen som kurset skal tilføre, og ikke nødvendigvis andre tema. Ordren har et Vedlegg A – ukeprogram, som gir en forholdsvis detaljert oversikt over aktiviteten som skal gjennomføres under kurset. For ordensskyld vil videre beskrivelse vise til hvilken uke og aktivitet det er, samt funn benevnes som funn i nummerert rekkefølge.

Uke 6, praksis stridsteknikk

Denne uken skal teorien fra uke 5 utforskes i praksis, og det er trening på stridsdriller frem til middag fire dager denne uken. Enkelte driller er på makkerpar, men så raskt nivået tilsier det, er det lagsdriller som er fokus. Her styres progresjonen av veileder, og det er ingen antydning til rulleringstjeneste mellom baner, i ukeprogrammet. Når veileder styrer innenfor tildelt tid, gir det større handlingsrom for å bruke tiden ut fra behovet i laget. Her er det stort handlingsrom for veileder til å bruke tid på tilbakemeldinger og refleksjon mellom hver gjennomføring. Det er også tilstrekkelig tid til at flest mulig får utforsket lagførerrollen. Uken er også en uke som skal tilrettelegge for en mer sammensatt trening på lagsnivået kommende uke. Kvelden er programmert med dagens punkt, med forskjellig tema for hver dag. Fredagen er i sin helhet satt av til sjefens time (kursansvarlig), sjef Hærens time og kullsjefens time.

Funn 1: stridsdriller

Indikator: Veiledning og evaluerings- og debriefsarena

Refleksjonspotensiale: faglig og personlig refleksjon, reflection in and on action og iht erfaringslæresyklus

Beskrivelse: Hærens våpenskole bruker veiledning og AAR i denne typen utdanning, og det legges opp til refleksjon som en del av tilbakemeldinger etter en gjennomføring. Her er det ofte brukt en tilnærming tilsvarende som Kolbs erfaringslæresyklus som utgangspunkt, og på grunn av ferdigheten til kadettene på stridsteknikk, er det sannsynligvis er faglig og personlig refleksjon som er fokus. Samtidig kan ikke affektiv og konseptuell refleksjon utelukkes, men det er mindre sannsynlig.

Uke 7 caser stridsteknikk

Dette er en uke hvor stridsdrillene er satt sammen til oppdrag i lagsrammen. Det gjennomføres med forskjellige oppdrag som skal løses. I tillegg er vintertjeneste et gjennomgående treningsmål for uken. Det avsluttes med skarpskyting i helgen. Dette er første uken kadettene bor i felt. trening kombinert med vintertjeneste som i sin helhet skjer i felt.

Funn 2 trening i lagsrammen

Indikator: Veiledning og evaluerings- og debriefsarena

Refleksjonspotensiale: faglig og personlig og affektiv og konseptuell, reflection in and on action

Beskrivelse: Hærens våpenskole bruker veiledning og AAR i denne typen utdanning, og det legges opp til refleksjon som en del av tilbakemeldinger etter en gjennomføring. Her er som regel lagt opp med Kolbs erfaringslæresyklus som utgangspunkt. Her er sannsynligvis nivået til kadettene på et slikt nivå, at det er muligheter for faglig og personlig refleksjon, så vel som affektiv og konseptuell refleksjon. Beskrivelsen i ukeprogrammet peker mot en rulleringstjeneste mellom flere lagsbaner. Det gir potensielt mindre tid til veiledning og AAR mellom gjennomføringene.

Funn 3 LU samling

Indikator: Lederutviklingsamling

Refleksjonspotensiale: faglig og personlig og affektiv og konseptuell, reflection on action

Beskrivelse: Det er satt opp LU tjeneste i løpet av helgen, uten dypere beskrivelse. Ut fra ukeprogrammet er det satt av godt med tid i til å gjøre dette på en gjennomført måte. Her er det i

realiteten ingen begrensninger på hvilken type refleksjon som kan nyttes, og det har vært god tid til å gjøre seg erfaringer fra den praktiske arenaen.

Uke 8 øvelse i taktisk ramme

Denne uken vil i sin helhet bli sett på som øvelse i lags- og troppsrammen.

Funn 4 øvelse

Indikator: Veiledning og evaluerings- og debriefsarena

Refleksjonspotensiale: faglig og personlig og affektiv og konseptuell, reflection in and on action

Beskrivelse: Hærens våpenskole bruker veiledning og DAR i slike sammenhenger, og AAR kommer først etter øvelsens slutt. Refleksjon er en naturlig del av dette, ofte med Kolbs erfaringslæresyklus som utgangspunkt. Her er sannsynligvis nivået til kadettene på et slikt nivå, at det er muligheter for faglig og personlig refleksjon, så vel som affektiv og konseptuell refleksjon.

Funn 5 Tilbakemelding fra veileder

Indikator: Veiledning og evaluerings- og debriefsarena

Refleksjonspotensiale: faglig og personlig og affektiv og konseptuell, reflection on action

Beskrivelse: Dette er veilederens oppsummerende tilbakemelding på 4 ukers observasjon. Det er under hele troppssjef grunnkurs 1 benyttet observasjonslogg for hver enkelt kadett.

Oppsummering og konklusjon

Utvalgte indikatorer har i dokumentstudien bidratt til å peke ut totalt 5 funn, og hvilket potensiale som er vurdert for refleksjon. Det er mulig å slå sammen og kategorisere funn, for å redusere antallet.

Samtidig er det ikke hensiktsmessig på grunn av variasjonen som ligger i progresjonen på utdanningen. Når ferdigheten til kadettene øker, gjør kompleksiteten i treningen det samme, noe som igjen kan påvirke refleksjonspotensialet utover kurset.

Selv om det pekes mot flere funn i dokumentstudien, er det ikke detaljert nok informasjon til å kunne gi et konkluderende svar på problemstillingen: Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1? Det som er gjort av funn i studie 1

dokumentanalyse, gir et godt grunnlag for sammenligning med funn fra studie 2, intervju, og konkludere ut fra sammenfattingen av studiene.

4.3 Studie 2 intervju

Presentasjonen av funn fra «en samtale med en struktur og et formål» (Steinar Kvale (1997) i Johannessen et al., 2008, s. 135) vil følge samme oppsettet som dokumentstudien. Her vil det i stor grad nyttes sitater, kombinert med ytterligere informasjon fra intervjuene. Dokumentstudien var ikke ferdigstilt når intervjuene ble gjennomført, men det var forholdvis klart på hvilke funn som var gjort. I den forstand kunne spørsmålene ha blitt mye mer spisset, og rettet inn mot å forsterke eller svekke funn fra dokumentanalysen. Samtidig var det ønskelig å se hvorvidt nye funn kunne synliggjøres med en mer åpen tilnærming. Det har vist seg at detaljene i data gjennom mange spørsmål, har vært utfyllende på en helt annen måte enn når det svares på et større og overordnet spørsmål. Ved å stille spørsmålet: Hvordan har Hærens våpenskole brukt refleksjon som en del av lederutdanningen av kadetter under troppssjef grunnkurs? ble det gitt et overordnet svar.

«Vi fikk i alle fall to, vil jeg si, spesielle holdepunkt i løpet av felt-uka, da vi var ute og brukte mest tid på refleksjon og lederutvikling. Vi fikk en kveld i teltet hvor alle skulle få tilbakemelding fra laget, og da var det spesielt rettet mot PMLLU. Vi holder på med troverdighet nå, så det var et spesielt fokus på hvordan siste ukes adferd påvirker troverdigheten. (...) Søndagen etter var mye brukt til refleksjon». (Respondent 5, 2022).

Her peker svaret for alle praktiske formål på to LU - samlinger, mens det gjennom resten av intervjuet kommer frem flere andre areaer. Resterende funn vil presenteres uke for uke.

Uke 6, praksis stridsteknikk

De stridstekniske ferdighetene til kadettene styrer i stor grad uken. Et lavt stridsteknisk nivå resulterer i et fokus på enkeltmannsferdigheter, fremfor å lede et lag. Det påvirker både tilbakemeldinger og refleksjon, og det vil ofte variere fra lag til lag når de starter treningen på lagsnivået.

«Det gis tilbakemelding på stedet, i all hovedsak faglig og stridsteknisk rettet pga nivået, men det gis også på lederskapsmessige ting, eks lagførers plassering etc. (...) får et forhold til hvordan de ligger an i forhold til forventninger for kurset» (Respondent 1, 2022).

Respondentene gir inntrykk av at de er klar over dette, og gjennom intervjuet viser de også til at tilbakemeldinger og refleksjon endret seg utover uka.

«Her er det refleksjoner i rollen som lagfører, mest på faget og ikke så mye på relasjoner.» «Det er lagfører som starter med å si hvordan det gikk, så får laget komme med sitt og så avsluttes det av veileder som reflekterer over gjennomføringen.» «Det blir bedre utover kurset med å reflektere både på ledelse og stridsteknikk». (Respondent 3, 2022).

Fra innledningsvis i uka, hvor refleksjonen var rundt egne og andres stridstekniske ferdigheter, utviklet det seg til å også inkludere både faglig refleksjon og sågar konseptuell refleksjon.

«Føring som lagfører har gitt mest så langt, fikk reflektert over å lede i strid (...) Refleksjon var: hva tenkte du, hva hvis. Her var alle i laget og instruktøren med. Vi reflekterte om lederrollen, ordvalg, ordrer og kommandoer. Forskjellen mellom å ønske/anbefale og det å gi ordre om. Så var det mye med ordbruk og stemmebruk. (...) Refleksjon om ledelse generelt, mye om A lederskap, kanskje litt ensformig om det som virket der og da.» (Respondent 4, 2022).

I intervjuet var det også noen spørsmål relatert til læringsprosjektene i MPMLLU, og hvorvidt kadettene brukte kurset som arena for å for disse. I den forbindelse kom det et svar som viser at den refleksjonen som starter denne uken, tas med ut hele kurset og hjem til Krigsskolen.

«Jeg fikk en tilbakemelding på kommunikasjon, det var ganske tidlig i kurset, (...) det gjorde at jeg virket litt usikker (...). Det var jo da en refleksjon jeg kunne ta med meg videre og nettopp bygge på» (Respondent 5, 2022).

Ut fra problemformuleringen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?** vil det for uke 6 være:

Hærens våpenskole bruker refleksjon som en del av veiledning, evaluerings- og debriefsarena mellom gjennomføringer av stridsdriller. Selve refleksjonen har det trekk av både faglig refleksjon og konseptuell refleksjon. Eksempler på faglig refleksjon er type lederskap som utøves, og hvilken effekt det har i de gitte situasjonene, og om det eventuelt er andre måter å løse det på. Er med på å kunne utvikle et situasjonsbasert lederskap. Når det gjelder den konseptuelle refleksjonen, så er det ofte hvordan man forstår seg selv og andre, og om det samsvarer med tilbakemeldingene fra andre. Ved å identifisere ulikheter, kan det utvikles ved å ha et bevist forhold til det. Når det er sagt, så brukes ikke begrepene av noen av respondentene eller dokumentene i studien. Samtidig så er det når de beskriver hva som blir reflektert over, stor sett mulig å tilordne i beskrivelsene som er brukt for refleksjon.

Uke 7 caser stridsteknikk

Respondentenes svar gjør det hensiktsmessig å dele inn i to tema for å svare på problemstillingen. Det er Caser og LU – samling.

Caser

Uken er mer intensiv enn forrige siden det er rulling mellom forskjellige caser. Det gjør at veileder ikke i like stor grad styrer dagen selv, noe som både påvirker tid til hver case og til tilbakemeldinger/refleksjon. «Det var en hektisk uke, men det var styrt refleksjon etter gjennomføringer av caser» (Respondent 4, 2022). 3 av 4 respondenter hadde samme erfaring fra både uke 6 og 7, når det gjelder tilbakemeldinger og refleksjon. Det gjør at funnene er tilsvarende som for uke 6, og vil ikke utdypes i stor grad. Samtidig er det verdt å nevne at det som i foregående uke med økt kompetanse for enkeltmannsferdigheter og stridsdriller, gjør at tilbakemeldinger og det som gjøres av refleksjon vies mer til faglig og konseptuell refleksjon, i stedet for utførelse av stridsteknikk. Når respondentene skulle beskrive uken, var de tydelig mer fokusert på den andre aktiviteten for uka, og ikke så mye på casene. I ene intervjuet kom det frem at lagene Det har blitt nevnt i intervju, at lagene nylig var satt sammen, og de gode relasjonene var ikke bygget enda. En respondent mente at det til dels hemmet tilbakemeldinger og mulighet for refleksjon, siden de befant seg i den «lyse rosa bobla». Det har tydeligvis også blitt identifisert av veilederapparatet, og forsøkt løst.

«De fleste instruktørene lar If starte (hva synes du), så laget (hva mener dere) og til slutt instruktøren. Det alle kan mene noe om er hvordan ditt lederskap påvirker meg. On the spot tilbakemelding fra lag er litt svak. Her har det blitt tatt krins med laget i teltet for å spisse tilbakemeldingene mer. Den enkelte skrev ned tilbakemelding til hver enkelt i laget, og seg selv. Hvor god har jeg vært etc, skala 1-10. Hensikten var å skape rom for tilbakemelding og å tørre å fremføre det til hverandre». (Respondent 1, 2022).

Det er små drypp i intervjuene som tyder på at både kadettene og instruktørene ser at det ikke er trygghet i enkelte lag på grunn av manglende relasjoner, og at dette kan være hemmende på tilbakemeldinger og refleksjon.

Svar på problemstillingen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?** blir i dette tilfelle:

Hærens våpenskole bruker under case trening, refleksjon som en del av veiledning og evaluerings- og debriefsarena mellom gjennomføringer av stridsdriller. Selv om det denne uken er mindre tid for

veiledning og evalueringer/debriefere, og tid for refleksjon, er det fortsatt refleksjoner knyttet til faglig og konseptuell refleksjon.

LU - samling

En usikkerhet rundt LU – samlingen er hvorvidt det er Krigsskolen eller Hærens våpenskole, som skal krediteres for den. I studien blir den vurdert som en del av kurset og som en del av det Hærens våpenskole bruker under utdanningen. Samtidig er det ikke å legge skjul på at Krigsskolen har vært tungt inne og lagt til rette for LU – samlingen. Gjennom intervju har det blitt avklart at Krigsskolen var oppe under kurset, og gav føringer for LU – samlingen, til en kadett per lag. Her har veiledere vært med å støtte med observasjoner, og utdypninger til kadettene under samlingen. Uansett, så tolkes dette som et godt samspill mellom Krigsskolen og Hærens våpenskole når det gjelder lederutvikling av kadettene.

Det tilrettelegges og informeres i god tid før samlingen, slik at kadettene gis forutsetninger for å få et godt utbytte, både opp imot refleksjon og lederutvikling. «Før LU samlingen fikk vi notert på forhånd og vi fikk gitt skikkelige tilbakemeldinger til hverandre. Det ble en utvikling etter LU samlingen» (Respondent 3, 2022). Det er 2 av 4 respondenter som nevner at det har blitt prioritert med nok tid, og at det har gitt effekt. Samtidig har det blitt gitt føringer om hva det skulle reflekteres over, og hvordan de skulle prioritere det.

«Det var en pålagt samling og veilederen var med. Her skulle vi skrive ned pluss og minus på alle og gi en tilbakemelding fra kadett til kadett. Det ble gitt god varsling på forhånd, så vi kunne gjøre gode forberedelser. Hovedfokuset var på største mangler, for eksempel ordrer, fremtreden og stemmebruk. Hvis alt dette var ok, så ga vi tilbakemeldinger på stridsteknikk» (Respondent 4, 2022).

Det tyder på at det knyttes mot læringsprosjekt 3 og troverdighet som militær leder, hvor flere har påpekt viktigheten av hvordan man fremstår for å få tillitt. Her har flere respondenter også har brukt affektiv og konseptuell refleksjon, uten at det er de ordene de bruker for å beskrive hva de har reflektert rundt. Ved å gi tilbakemeldinger til andre på hvordan de oppfattes, kan det bidra til å øke forståelsen til den enkelte om det er samsvar på hvordan man selv oppfatter seg. Enkelte reflekterer også over hvordan de tenker og handler ovenfor andre, og ved å være bevist på det kan det bidra til å øke forståelsen for hvordan man er mot forskjellige mennesker.

«Ja, det er jo refleksjon. Gi gode tilbakemeldinger med begrunnelse, mange prøvde å være spesifikke på lederskapet. Hvis det er en person som har gjort noe jeg ikke likte, eller det er noen jeg ikke

kommer godt overens med, så må jeg fortsatt forholde meg til personen. Det å gi tilbakemeldinger slik tvinger en til å tenke over hvorfor det er slik, altså reflektere over situasjonen.» (Respondent 2, 2022).

Samtidig har det gjennom refleksjon i forbindelse med LU – samlingen, bidratt til at kadettene får innspill inn til læringsprosjekt 3, og hva de selv har satt seg som mål der. «(...) Det satt jo for mange data da, til LP. Det er veldig, veldig mye som påvirker troverdighet, så sånn sett så er det veldig fint. (...)» (Respondent 2, 2022).

Svar på problemstillingen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?** blir i dette tilfelle: Hærens våpenskole bruker elementer fra faglig, personlig, konseptuell og affektiv refleksjon som en del av LU – samlingen. Kombinasjonen av de føringene som ble gitt fra Krigsskolen, kadettenes forståelse for refleksjon og innspill fra veiledere, er sannsynligvis årsaken til at det i større og større grad er inne på konseptuell og affektiv refleksjon. Det er fortsatt ingen av respondentene som har brukt begreper for refleksjon, men innholdsmessig brukes det under LU – samlingen.

Uke 8 øvelse i taktisk ramme

Øvelsen som ble gjennomført i en taktisk ramme, hadde ikke samme tilnærmingen til veiledning og evalueringer/debriefer som tidligere uker. Øvelsen gikk kontinuerlig, uten de naturlige avbruddene som tidligere uker har hatt, siden det da var kortere gjennomføringer. Her gir respondentene uttrykk for stor variasjon for mulighet og utbytte mellom de i føringsroller og de som var enkeltmenn. «Trsj fikk mye ut av det, lf fikk noe ut av det, byttet hver dag, går slag i slag, ikke satt av tid til refleksjon, men vi kunne ta oss tid for det selv» (Respondent 2, 2022). Som svar på spørsmål om det allikevel er en arena som bidrar til refleksjon i etterkant, er det tydelig at det i økt grad er et bevist og utvidet syn på refleksjon. «Ja det synes jeg, kommer mer inn i hva det kan være, merker mer hvordan laget reagerer på typer lederskap, hvordan jeg klarer å bruke det og tilpasse det til type situasjon. Godt å reflektere på i etterkant» (Respondent 2, 2022). Samtidig så er det ikke lagt opp til noen samlinger for veiledning/DAR underveis i øvelsen, men «Tilbakemelding ble gitt på slutten for alle som hadde føringsoppgaver» (Respondent 3, 2022).

Ut fra svarene til respondentene er det tydelig at det har vært refleksjon rettet mot flere områder, men det er ikke tydelig intendert av Hærens våpenskole. Basert på svarene til respondentene satt opp mot problemformuleringen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?** blir svaret at det gjøres ikke intendert

under øvelsen. Studien har ikke data til å kunne vurdere eller konkludere hvorvidt det var vektlagt refleksjon under tilbakemeldingen til de kadettene som hadde føringsroller.

Avsluttende tilbakemelding fra veileder

Siste kursdag er det satt av to og en halv time hvor

«Alle fikk en tilbakemelding fra veileder på slutten av kurset. Da fikk vi noe som vi var gode på og måtte ta med videre, og noe som vi måtte forbedre. Jeg tar med meg vilje for å lære videre, og så skal jeg se på hva man kan gjøre for å få troverdighet som militær leder, det å være selvsikker.» (Respondent 3, 2022).

Det er ikke satt noe tall på hvor lang tid som kreves for refleksjon, men her tilsvarer det 15-20 minutter per kadett, hvor 4 uker med observasjoner skal formidles. Hvorvidt akkurat denne samtalen er refleksjon, er ikke et poeng, men det gir en pekepinn på helheten av veiledning over 4 uker, og bruken av refleksjon. Et eksempel på et første møte mellom kadett og veileder, er en «oppstarts samtale». «Vi hadde en på starten da vi møtte veileder; hva ønsker du å få ut av kurset, hva vil du ha fokus på.» (Respondent 2, 2022). En slik samtale har ikke blitt synlig i dokumentstudien, og det er litt variert hvordan det har vært fra veileder til veileder. Uavhengig av om det er gjennomført oppstarts samtale, så er det flere som nevner veiledning over tid. Respondent 5 ble sitert i allerede i uke 6, og i det tilfelle har en tilbakemelding og tidlig refleksjon fulgt både kadett og veileder gjennom kurset, og for kadettens de videre tilbake til Linderud.

«(...) men han valgte å fokusere på en spesiell ting som han hadde merket seg gjennom kurset. For min del var jo det kommunikasjon, (...). Jeg merket at jeg gikk veldig i tenkeboksen og refleksjonsboksen, akkurat ved å få det. Ved å få en sånn veldig spesifikk tilbakemelding på noe man kan jobbe med, det hjalp veldig for min del. Det det gjorde at jeg kunne snakke med laget, for jeg lurte på om de hadde oppfattet det på samme måte. Og akkurat ved å legge vekt på den ene tingen, så viste jo det viktigheten av å ha litt fokus når man skal reflektere, og når man skal jobbe med egen adferd.» (Respondent 5, 2022).

4.4 Sammenstilling av funn og delkonklusjon

Dokumentene som er brukt i studie 1 dokumenter er ikke detaljerte nok til å selvstendig svare på problemstillingen. De vil heller ikke gi noen stor merverdi å sammenstille/sammenligne med studie 2 intervju, nå etter disse er presentert. Selv om ikke dataanalysen av dokumentene var helt ferdigstilt før

intervjuene ble gjennomført, gav de et godt grunnlag for å skaffe tilveie data i intervjuene for å bekrefte eller avkrefte foreløpige funn i dokumentanalysen.

Sammenstillingen av funn, vil i denne studien, være å sammenstille funn internt i studie 2 intervju. Her vil indikatorene som ble brukt under studie 1 dokumenter nyttes, både for å kunne redusere antall funn gjennom generalisering, og for å sammenfatte der det er overlappende funn. I all hovedsak vil dette dreie seg om den praktiske utdanningen, treningen og øvingen (UTØ) som ble gjennomført under kurset, hvor de tre ukene nå sammenstilles til en felles faktor.

Veiledning

Siden kursstart har i all hovedsak lagene hatt samme veileder gjennom kursperioden. Det har vært enkelte lag som har byttet veileder, men det har vært forhåndsplanlagt og de har overlappet seg imellom. 2 av 4 kadetter viser til at det har vært et målrettet fokus på utviklingsområder gjennom kurset, og samtlige kadetter beskriver at det har vært veiledning og tilrettelagt for refleksjon av veileder. 1 av 4 kadetter forteller at, for minst ett lag, hadde veileder notert punkter på hva den enkelte ønsket å få ut av kurset, og ha fokus på. Alle 4 kadettene påpeker at de har fått konkrete punkter gjennom kurset, som de har jobbet med.

Veiledningen har gjennom kurset sørget for at refleksjonen både har hensyntatt reflection in action og reflection on action, med andre ord så har det vært refleksjon før, under og etter en hendelse. Under UTØ så peker det mot at erfaringslæringsmodellen til Kolb er inspirasjonskilde, men det er tolkning gjennom hvordan det fortelles om situasjonene, og ikke spesifikt uttalt av respondentene.

Det har også gjennom kurset vært brukt faglig, personlig, affektiv og konseptuell refleksjon. Her har det vært en utvikling som samsvarer med nivået på infanteriferdigheter. Med det menes at når fokus flyttes fra enkeltmannsferdigheter til lag, så øker også muligheten for hva det reflekteres rundt. Intervjuene viser at hva de har reflektert over har endret seg utover kurset, og her har veiledningen gitt innspill til den enkelte på hva som er fokusområde.

Veiledningen har også tilrettelagt og sørget for at evaluerings- og debriefsarenaer har blitt brukt til refleksjon, og gitt punkter til den enkelte i føringsrollen.

Som svar på problemstillingen: Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1? vil jeg si:

Hærens våpenskole har gjennom å ha en dedikert veileder, som ivaretar den enkelte kadetts behov for hva det skal reflekteres rundt. Dette gjennom å observere kadetten både i føringsroller, og som enkeltmann for å se utviklingsområder, og gjennom å ivareta at eveuerings- og debriefsarenaer, samt LU – samling ivaretar disse.

Evaluerings- og debriefarenaer

Det har i de tre ukene med praktisk utdanning, trening og øving (UTØ), vært tilrettelagt med flere evaluerings- og debriefsarenaer. I all hovedsak har disse hvert lagt i etterkant av hvert moment, som var mål for den enkelte aktivitet. Første uken med UTØ startet på lavt nivå, og her var veilederen lite påvirket av faktoren tid. Det gav mulighet til å styre lengden på gjennomføringen av hendelsen, og tid til evakuering og debrief. Respondentene beskriver at innledningsvis var fokuset på fagkompetanse for utøvelse av stridsteknikken, men det endret seg når kompetansen innenfor stridsteknikk økte. Gradvis gjennom uka økte omfanget over hva som var tema for refleksjon. Andre uken med UTØ beskrives som en noe mer hektisk uke, hvor veilederen ikke styrte tiden helt og holdent selv. Det medførte at enkelte caser ble kuttet for tidlig, og det ble litt mindre tid til evaluering og debriefing. Samtidig ble fokuset fra faglig og personlig refleksjon, utvidet til å omfatte affektiv og konseptuell refleksjon. Siste uken med utdanning, trening og øving, var en øvelse i rammen av lag og tropp. Her fikk kadettene føringsroller opp til og med troppssjef. Her er det ikke samme opplevelsen av utbytte og mulighet for organisert refleksjon, som i de to foregående ukene. Øvelsen var sammenhengende, og det ble gitt en tilbakemelding til de i føringsrollen etter øvelsens slutt.

Evaluerings- og debriefsarenaer har vært rammene for gjennomføring av både tilbakemeldinger og refleksjon. De har gitt muligheten for forutsigbare og mer eller mindre faste rammer, siden de nytte på tilsvarende måte gjennom de tre ukene med praktisk gjennomføring. I tillegg øker det muligheten for å styre refleksjonen mot det som er vurdert mest hensiktsmessig. Hendelsen i forkant av evaluering/debriefene har gitt grunnlaget for å evaluere og reflektere, mens veilederen og laget selv har ivarett innhold og fokus i tilbakemelding, og som ble reflektert over.

Evaluerings- og debriefsarenaen har vært egnet for både å nytte seg av Kolbs erfaringslæringsmodell, og de har hovedsakelig vært arena for reflection in action. Denne arenaen bidrar til både faglig og personlig refleksjon, så vel som affektiv og konseptuell refleksjon. Samtidig så er det veilederen og laget som må utnytte den muligheten.

Intervjuene viser at hva de har reflektert over har endret seg utover kurset, og at de evaluerings- og debriefsarenaene som har vært lagt til rette, har tjent formålet. Samtidig så er det ønskelig med lengre

tid i andre praksisuken, samt at det legges inn for eksempel en During Action Review (DAR) under øvelsen.

Som svar på problemstillingen: Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1? vil jeg si:

Hærens våpenskole har gjennom å ha en faste evaluerings- og debriefarenaer skapt faste og gjenkjennelige rammer for refleksjon.

Lederutviklingssamling (LU)

LU - samlingen er lagt på slutten av tredje uken av kurset, noe som gir mye fersk og relevant praktisk erfaring som bakgrunn for samlingen. Samlingen har vært kjent siden kursstarten, siden det var en gjennomgang av ukeprogram for hele kursperioden, første kursdag. I tillegg ble det gitt en påminnelse i god tid, slik at kadetten hadde mulighet til å forberede seg inn mot samlingen. Her har det både blitt gitt føringer fra Krigsskolen og Hærens våpenskole på tema til samlingen. Krigsskolen påta ansvar for gjennomføringen hos lagførere, selv om våpenskolen støttet inn med veiledere.

LU – samlingen var en forberedt, systematisert og veiledet gjennomføring, som gir kadettene mulighet for tilbakemeldinger og refleksjon. Det ble under samlingen gitt tilbakemeldinger som gir forutsetninger for faglig, personlig, affektiv og konseptuell refleksjon.

Som svar på problemstillingen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?** vil jeg si:

Gjennom tidligere tilbakemeldinger, forberedelser og føringer til LU – samlingen bruker våpenskolen samlingen både som en arena for tilbakemeldinger som gir refleksjon, men også som en arena å reflektere mot på forhånd. Med det siste er det i betydningen at det må reflekteres over andre i lederrollen, som grunnlag for å gi tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene som ble gitt har hatt elementer fra faglig, personlig, affektiv og konseptuell refleksjon.

5 Diskusjon og konklusjon

*Menneskene kan være soldater,
og soldatene skal ledes av offiserer.
Offiserene utdannes på Krigsskolen⁵*

Veiledning, evaluering og debriefsarenaer og LU – samlinger har vært presentert som funn, og kunne vært gjenstand for å diskutere hvorvidt det er riktig eller ikke, men det vil ikke gjøres i studien. «Verktøyene» er en del av å svare på problemstillingen, siden Hærens våpenskole bruker refleksjon i veiledning, evaluering og debriefer og under LU – samlinger. Alt dette er også som en del av lederutviklingen av kadetten, under kurset. Samtidig er det mer spennende å se på refleksjonen som faktisk gjøres, hva det reflekteres rundt og om det er et bevist valg. Eller er det slik at refleksjon «Kanskje litt tilfeldig, prisgitt instruktørens vektlegging, ingen avklaring på forhånd, men det er et forholdsvis syn mtp felles utdanning fra før.» (Respondent 1, 2022).

For å se nærmere på dette vil jeg dele refleksjon i to, en med faglig og personlig refleksjon, og en med affektiv og konseptuell refleksjon. Allerede før det diskuteres, ser jeg utfordringer med å kunne trekke en klar konklusjon, siden det ikke var mulig å skaffe flere respondenter fra veilederapparatet. Det gjør at studien har gått glipp av en del data, som kunne gitt mer fullstendige svar på hva som ligger bak det som reflekteres over. I tillegg så har det tidvis vært utfordrende å skille mellom når det «tenkes om noe» og når det faktisk er en refleksjon. Det samme gjelder å faktisk forstå hva respondenter mener med ledelsesorientert eller fagmilitær ledelse. Det er tidlig i utdanningen, og for noen så er det vanskelig å sette ord på hva de faktisk legger i det. Og for meg som forsker, er det utfordrende å fristille meg fra egne tolkninger og meninger i hva som legges i ord, uttrykk og begreper. Færre respondenter enn det som var ønskelig, gjør også at selv om 4 av 4 kadett respondenter sier det samme, så er de tross alt 4 av 70.

Dette gjør at jeg i diskusjonen ikke vil konkludere med to streker under svaret, men jeg vil sannsynliggjøre, med årsak for hvorfor eller hvorfor ikke. For å skille litt mer mellom hvor sannsynlig

⁵ Odin Johannesen i forordet til Løytnanten og krigen, av Boe, Kjørstad og Werner-Hagen

det er tolket det til å være, brukes lite sannsynlig, sannsynlig og meget sannsynlig. Dette er på ingen måte basert på en matematisk utregning, utelukkende for å vise at det er forskjeller.

5.1 Faglig og personlig refleksjon

Jeg er en kriger, og ikke så glad i kompliserte teorier og forklaringer. Jeg liker at vi i Hæren har noe som kalles enkelhet som prinsipp. Med det menes det ikke at vi skal velge enkle løsninger, men vi skal søke å holde ting enkelt i steder for at det er så komplisert at det ikke lar seg gjennomføre. Av og til kan det gjøre seg gjeldende for beskrivelser og forklaringer på begrep, ord og uttrykk også. Det er med de øynene jeg leser forklaringene i PMLLU når det gjelder faglig og personlig refleksjon. De er enkle, forstått som at de er korte, lette å forstå og det er lett å starte å fylle dem med innhold. Samtidig så kan de fylles med innhold i takt den teoretiske kunnskapen som kadettene fylles med.

Med faglig og personlig refleksjon så menes det «å tenk om ledelse» når det begrepet faglig refleksjon nyttes. Med personlig ledelse, menes det «å vurdere eget og andres lederskap, og gjøre seg bevisst egne forutsetninger for lederskap. Hvis det eneste en kadett har lært, er hva som legges i A og B lederskap, så er kadetten i stand til å tenke om ledelse, som i faglig refleksjon. Ut fra det kan samme kadetten også vurdere eget og andres lederskap, altså personlig refleksjon. Med den forståelsen så er det meget sannsynlig at Hærens våpenskole har brukt faglig og personlig refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under kurset. (...) «Jeg opplevde at HVS hadde fokus på stridsteknikken. Det er også så klart en lf involvert, og litt ledelsesorientert.» (...) (Respondent 2, 2022). Nøyaktig hva som legges i ledelsesorientert, eller i fagmilitær ledelse forklarer ikke sitatene. «Veilederen vår i alle fall, fokuserte mest på fagmilitær ledelse, hvordan din adferd påvirket laget, og la vesentlig mindre, la ikke akkurat så mye fokus å akkurat stridsteknikken og refleksjonen rundt det» (Respondent 5, 2022). Samtidig viser sitatene at det har vært litt, og det har vært mye.

Sitatene i seg selv viser kanskje mest av alt at det av og til er vanskelig å sette ord på det man snakker om, og det kan være utfordringer med å se sammenhengen mellom å lede som lagfører og det å lede som troppsjef. Ses data fra hele intervju og flere intervju i sammenheng, så er det lettere å forstå hva respondentene faktisk mener. De viser forståelse for forskjellige typer lederskap, og de kjenner det igjen når de ser det hos andre. De har erfart hvilke situasjoner som lederskapet kan nyttes i, og de har erfart hvordan laget reagerer på forskjellige typer lederskap. De har med personlig erfaring gjennom caser glemt oppdraget når noe skjedde under oppdragsløsning, og i etterkant reflektert rundt hva oppdragsbasert ledelse er. De har erfart og reflektert rundt kommandospråk under utførelse av ledelse,

hva ønsker du laget gjør eller hva gir du ordre om at de gjør. Kadettene har fått erfaringer rund å lede i «strid», for så å reflektere rundt det i etterkant.

For å svare på problemstillingen: Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?

Det er meget sannsynlig at faglig og personlig refleksjon er brukt, og at det har fått kadettene til å se sammenhenger mellom teori og praksis, eget og andres lederskap, situasjoner hvor enkelte typer lederskap egner seg bedre enn andre. I den forståelsen bidrar det til kadettene lederutvikling under kurset.

5.2 Affektiv og konseptuell refleksjon

Affektiv refleksjon forklares som kontakt med egne følelser, hvordan vi erkjenner, tenker og handler i relasjon til andre mennesker, og hvordan vi handler i relasjon til forskjellige mennesker. Sagt med andre ord er det å vite hvordan jeg føler ovenfor forskjellige mennesker og hvordan det gir seg til uttrykk gjennom handling. Det handler om hvordan jeg tenker i forhold til andre mennesker, og forskjellige mennesker. I tillegg så handler det om hvordan jeg faktisk innrømmer eller tar det innover meg at det er faktisk slik det er. En slik refleksjon kan for flere være en terskel å komme seg over, men det er tilfeller hvor det har kommet til uttrykk gjennom intervju. (...) «eller det er noen jeg ikke kommer godt overens med, så må jeg fortsatt forholde meg til personen.» (Respondent 2, 2022).

Enkelte har gjennom intervju også satt ord på at det er lett å føle at man kan mindre enn de andre. Så skal det sies at det er 2 av 4 respondenter som har gitt inntrykk av å ha gjort seg slike refleksjoner.

Den konseptuelle refleksjonen forklares som rammen, man forstår, bedømmer og vurderer både seg selv og andre ut fra. Her er det viktig å ha en forståelse for hvorvidt det er samsvar eller ikke mellom det man sier man gjør og hva man faktisk gjør. I denne inkluderes også lederens grunnleggende holdninger og etiske standpunkter. Det er fristende å si at det blir som i uttrykkene: «gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør» og «på seg selv kjenner man andre». Her er det flere og mer tydelige refleksjoner enn på affektiv refleksjon, og de har kommet til uttrykk gjennom at kadettene har fått en tilbakemelding på hvordan de er, og den samsvarer ikke med hva de selv mente. Det nyttes også spørsmål under en tilbakemelding, som for eksempel: hvorfor får man den reaksjonen, hvordan påvirker ditt lederskap meg og så videre.

Et sitat jeg liker er «Jeg fikk en tilbakemelding på kommunikasjon, det var ganske tidlig i kurset, (...) det gjorde at jeg virket litt usikker (Respondent 5, 2022). Ut fra intervjuet gav respondenten inntrykk

av at dette ikke var slik personen så seg selv. I dette tilfelle så har ikke bare personen reflektert, men aktivt jobbet for å søke bekreftelse eller avkreftelse fra laget. I tillegg har personen søkt å jobbe med å endre måte å kommunisere på, både gjennom kurset og i etterkant. Så er det også gitt direkte tilbakemeldinger, og muligheter for å reflektere over holdninger, «Det er tilfeller under kurset hvor kadetter overhøres i å foreslå lette løsninger, eller late som de har utført det de skal. Da blir troverdighet som leder og valg om beslutninger som tas presisert» (Respondent 2, 2022).

For å svare på problemstillingen: **Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1?**

Det er sannsynlig at affektiv og konseptuell refleksjon er brukt under kurset, og at det bidrar til å øke kadettens forståelse av seg selv, hvordan de er med andre, og hvorvidt det er samsvar mellom hvordan man ser seg selv og andre, og hvordan andre oppfatter det. I den forståelsen bidrar det til kadettens lederutvikling under kurset.

5.3 Konklusjon

For å svare på problemstillingen: Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppssjef grunnkurs 1? vil jeg si at

Gjennom veiledning, evaluerings- og debriefarenaer og Lederutviklingssamling (LU), bruker Hærens våpenskole, faglig, personlig, affektiv og konseptuell refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under troppssjef grunnkurs 1.

Faglige refleksjoner bidrar til at kadettene tenker om det de har lært om ledelse, og gis mulighet til å prøve og feile i trygge rammer.

Personlig refleksjon bidrar til at kadettene på en praktisk arena, gis mulighet til å vurdere eget og andres lederskap, og bli sine forutsetninger for å lede.

Gjennom en praktisk og realistisk arena gis kadettene mulighet til å bli utsatt for erfaringer, som kan bidra til at den affektive refleksjonen kan diskuteres og settes ord på.

Gjennom tre uker med føringsroller utsettes kadettene for egne og andres føringsroller, og settes i situasjoner hvor egne holdninger og etiske standpunkt blir utfordret, for så å bli et moment under konseptuell refleksjon.

5.4 Studiens begrensninger og videre forskning

I studien har det kun vært 5 respondenter, noe som gjør at resultatene må brukes varsomt. Det er liten overførbarhet av de funn og konklusjoner som er gjort til tilsvarende kurs, eller neste års kurs ved HVS. Antall veiledere som har hatt mulighet til å stille som respondenter har vært lavt, og det gjør at jeg i studien ikke har fått muligheten til å gå i dybden på hvordan de fysisk gjennomførte refleksjon, og hva de gjorde for å få ønsket resultat. Det er valgt å ikke skille respondentene på kjønn, erfaring eller annet, noe som gjør at det ikke lar seg vurdere hvorvidt det utgjør forskjeller i hvordan kadetter responderer på refleksjon.

Når det kommer til teoriutvalget, så har det bevist vært smalt og noe som kan relateres til dokumenter i Forsvaret, som har virket inn på studien. I tillegg har PMLLU og Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren fått en sentral plass i studien. Ett annet teorivalg kunne gitt andre funn en de som er i denne studien.

Jeg har i studien valgt å se på hvordan refleksjon brukes, men det gir ingen svar på hvorvidt refleksjon gir ønsket effekt. Det er et tema som kunne vært spennende å forske videre på, eksempelvis med en casestudie, hvor de tre troppene utsettes for ulike stimuli.

Referanser/Litteraturliste

- Busch, T. (2018). *Akademisk skriving. For Bachelor- og Masterstudenter* (4. opplag 2018. utg.). Fagbokforlaget.
- Day, C. (1999). *Developing Teachers : The Challenges of Lifelong Learning* [Book]. Routledge.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=60543&site=ehost-live>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf
- Hæren. (2018). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*.
- Hærens våpenskole, H. (2020). *Utdanningsprogram for kommende troppssjefer*.
- Hærens våpenskole, H. (2021). *Ordre nr 38-2021 Troppssjef Grunnkurs del 1*.
- Haaland, F. H. (1995). *Lederutvikling - læring uten handling? Høgskolen i Østfold*.
<https://doi.org/oai:nb.bibsys.no:999514584504702202>
- URN:NBN:no-nb_digibok_2017030348008
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave, 2. opplag 2006. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Kristoffersen, L. (2008). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave, 4. opplag 2008. utg.). Abstrakt forlag.
- Klemp, T. (2013). Refleksjon – hva er det, og hvilken betydning har den i utdanning til profesjonell lærerpraksis? *Uniped*, 36(1), 42-58.
<https://doi.org/10.3402/uniped.v36i1.20957>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Krigsskolen. (2006). *Studiehåndbok for 2006-2007, treårig operativ grunnutdanning bachelor i militære studier*.
- Krigsskolen. (2015). *Konsept for offisersutvikling*. Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2021). *Program for militært lederskap og lederutvikling ved Krigsskolen for KSO og KS ING*. Sjef Krigsskolen.
- Moxnes, P. (1981). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Institutt for sosialvitenskap.
<https://doi.org/oai:nb.bibsys.no:998131095234702202>
- URN:NBN:no-nb_digibok_2008053000020
- Nyeng, F. (2018). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori* (2. opplag 2018. utg.). Fagbokforlaget.
- Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). *Proposisjon 111 LS Ordning for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>

-
- Prop. 151 S (2015-2016). (2016). *Proposisjon 151 S Kampkraft og bærekraft, Langtidsplan for forsvarssektoren*. Forsvarsdepartamentet
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. Basic Books.
- Skivik, H. M. (2021). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis* (2. utgave 2018, 2. opplag 2021. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- The Cove. (2021, 14.08.2021). *Reflective practice - One stop shop*. The Cove, The Australian Army's professional military education platform.
<https://cove.army.gov.au/article/reflective-practice-one-stop-shop>
- Velsor, E. V., McCauley, C. D. & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (3. Aufl.,3. utg.). Hoboken: Jossey-Bass.
- Westli, H. K., Bergheim, K. & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. *Magma*, 1/2012(1), 69-76. <https://old.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret>

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Fagkurs ved HVS som praksisarena for lederutdanning av kadetter»

Bakgrunn og formål

Forskningsprosjektet er en del av masterstudiet i militære studier ved Forsvarets Høgskole. Hensikten med prosjektet er å kartlegge hvordan Hærens våpenskole sine fagkurs for kadetter som praksisarena, samsvarer med Program for Militær Ledelse og Lederutvikling. Problemstillingen som er valgt for oppgaven er:

Hvordan bruker Hærens våpenskole refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under Troppsjef grunnkurs 1?

Prosjektet er planlagt avsluttet medio mai 2022, og sensur for oppgaven er i juni.

Du spørres om deltakelse fordi du har gjennomført Troppsjef grunnkurs 1 2022, enten som kadett eller instruktør/ansvarlig for kurset.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Utover dokumentinnhenting og analyse, omfatter studien innhenting av data gjennom primærkilder ved hjelp av et semistrukturert intervju. Spørsmålene vil omfatte Program for Militær Ledelse og Lederutvikling, og Troppsjef grunnkurs 1. Intervjuet vil vare fra ca. 45 minutter til i overkant av en time, og gjennomføres primært i tilknytning til ditt arbeidssted, sekundært på Teams. Intervjuet vil bli tatt opp digitalt, men det er kun undertegnede som vil være tilstede og foreta intervjuet.

Intervjuet gjennomføres etter nærmere avtale med deg.

Hvordan håndteres informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil behandles konfidensielt, og det er kun student og veileder som har tilgang på opplysningene. Personopplysninger og lydopptak av intervjuer slettes etter sensur.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan trekke ditt samtykke underveis i prosessen, uten å oppgi grunn. I så måte vil alle personopplysninger og intervju bli slettet og ikke benyttet på noen måte videre. Hvis du samtykker til å delta i studien, har du rett til å få innsyn i hvilke

opplysninger som er registrert om deg, samt rett til å få korrigert eventuelle feil som blir registrert.

Ved spørsmål om studien underveis, ta forbindelse med:

John Peter Gausdal

Masterstudent ved Forsvarets Høgskole

jgausdal@mil.no

Tlf: 913 99 703

Eller ansvarlig veileder:

Haakon Hjortmo

Instruktør ledelse og taktikk Krigsskolen/FHS

hhjortmo@mil.no

Tlf: 414 40 886

Behandlingsansvarlig institusjon er Forsvarets Høgskole.

Studien er meldt til Personvernombud for forskning, Norsk senter for forskingsdata AS, (NSD)

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

Dato:

Navn:

Avdeling:

Signatur:

Med vennlig hilsen

John Peter Gausdal

Masterstudent ved Forsvarets Høgskole

Intervjuguide

Det legges opp til to ulike intervju, der deltakerne er delt mellom kadetter som deltar på fagutdanning ved HVS og ansatte ved HVS med ansvar for fagutdanningen. Denne intervjuguiden er tiltenkt kadetter ved 1. avdeling som gjennomfører Troppsjef grunnkurs (TGK) ved HVS i 2022. Enkelte av spørsmålene er hentet ut av Læringsprosjekter i Program for Militært Lederskap og Lederutvikling.

1. Hva er refleksjon?
 - a. Hva er faglig refleksjon?
 - b. Hva er personlig refleksjon?

Læringsprosjekt 1 – Militær lederadferd

1. Hvordan opplever du at TGK har bidratt til å gjøre deg i stand til å
 - a. Identifisere og utforske militær lederadferd
 - i. vurdere reaksjoner på denne i ulike situasjoner
 - ii. effekter på oppdragsløsningen
 - b. utforske egne preferanser og lederadferd og egen påvirkningskraft
 - c. identifisere umiddelbare behov for utvikling
 - d. reflektere over hvordan individuelle forskjeller kan prege lederadferd og samhandlingen i grupper og team
2. Hvordan opplever du at TGK har bidratt til å utvikle din evne til å
 - a. Reflektere over deg selv som leder og andres reaksjon på din lederadferd
 - b. Reflektere over hvordan egen og andres adferd kan endres for å øke påvirkningskraft og effekt
 - c. Lære av egne og andres erfaringer, herunder
 - i. Å være bevisst egen og andres adferd og påvirkning
 - ii. Reflektere over sammenhenger mellom teori og praksis
 - iii. Gi og få konstruktive tilbakemeldinger
 - d. Identifisere og reflektere over egne forutsetninger for å møte profesjonens krav

Læringsprosjekt 2 – Profesjonens krav til offiseren

3. Hvordan opplever du at TGK har bidratt til å gjøre deg i stand til å
 - a. Identifisere profesjonens krav til offiseren og den militære lederrollen

-
- b. Utforske egne preferanser og styrker som fremtidig offiser og militær leder
 - c. Reflektere over hvordan egne preferanser og styrker møter profesjonens krav
 - i. Herunder eventuelle behov for lederutvikling

Læringsprosjekt 3 – Troverdighet som militær leder

- 4. Hvordan opplever du at TKG har bidratt til å gjøre deg i stand til å
 - a. Identifisere hva det vil si å være en troverdig militær leder
 - b. Utforske og utvikle egen troverdighet som kadett og militær leder
 - c. Reflektere over egne forutsetninger for å utøve troverdig lederskap,
 - i. Og hvordan dette påvirker samhandlingen i grupper og team

Intervjuguide

Det legges opp til to ulike intervju, der deltakerne er delt mellom kadetter som deltar på fagutdanning ved HVS og ansatte ved HVS med ansvar for fagutdanningen. Denne intervjuguiden er tiltenkt ansatte ved HVS med ansvar for fagutdanningen i 2022.

1. Hva vet du om Program for Militært Lederskap og Lederutvikling?
2. Hva er refleksjon?
 - a. Hva er faglig refleksjon?
 - b. Hva er personlig refleksjon?
3. Hvordan er oppfølgingen av kadettene under føringsoppgaver under kurset?
 - a. Er det etablert en felles forståelse mellom instruktørene for hvordan tilbakemeldinger skal gis, og hva de skal inneholde?
 - b. Hvor og når gis tilbakemeldinger?
 - c. Hvordan gjennomføres tilbakemeldinger til kadetter under kurset?
 - d. Hvor lang tid er satt av på tilbakemeldinger før, under og etter en føring?
4. Gis det mulighet under fagkurset til egen refleksjon og/eller kadett tilbakemeldinger på lederskap
 - a. Eventuelt hvilke føringer gis for refleksjon og tilbakemeldinger
5. Gis det tilbakemeldinger fra instruktørene til kadettene for vurdert behov for lederutvikling
 - a. Eventuelt hvor koordinert og formell er tilbakemeldingen

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

804731

Prosjekttittel

Fagkurs ved Hærens våpenskole som praksisarena for lederutdanning av kadetter

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Haakon Hjortmo, hhjortmo@mil.no, tlf: 41440886

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

John Peter Gausdal, jgausdal@mil.no, tlf: 91399703

Prosjektperiode

20.03.2022 - 31.05.2022

Vurdering (1)

17.03.2022 - Vurdert**OM VURDERINGEN**

Personvernjenester 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.

Personvernjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personvertjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personvertjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personvertjenester 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).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personvertjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personvertjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg C Godkjenning forskningsnemnda



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

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

Vår dato
2022-03-21

Vår referanse
2022/012092-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
John Peter Gausdal
-
..

Kopi til

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 11. mars 2022 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: «Hvordan bruker HVS refleksjon som en del av lederutviklingen av kadetter under TGK-1?». Det skal gjennomføres intervju med 3-8 hærkadetter ved 1. kull 2022 og 3-8 instruktører fra troppsjef fagkurs ved HVS, og forespørsel om tillatelse er sendt til avdelingene.

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 1. august 2022.

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
1

Sven Gabriel Holtsmark

Leder forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.