



# **FHS Krigsskolen**

## **Bacheloroppgave**

Utveksling Nord-Makedonia ved FHS KS

– Kadetters kulturelle bidrag til NATO –

av

Kadett Henrik Gagnum & Kadett Johan Røkaas

Levert som en del av kravet til graden:

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

Antall ord: 12 261

Innlevert: mars 2023

## Publiseringsavtale

### En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Opgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Vi gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

## Plagiaterklæring

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

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

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

**Dato: 31.02.2023**

Kadett Henrik Gagnum

Kadett Johan Røkaas

## **Forord**

Bacheloroppgaven er vårt første møte med forskning gjennom mange år med skolegang. Vi ønsket å utnytte denne oppgaven til å undersøke hvilket kulturelt utbytte en utveksling til Nord-Makedonia kan tilby kadetter.

Forsvarets Høgskole (FHS) ønsker en økt satsning på kadettmobilitet, og det er uttalt fra ledelsen at målet er å kunne tilby 20% av alle kadetter ved FHS en utveksling av noe slag i løpet av studiegangen deres. Dette har resultert i at Forsvarets høgskole har blitt en del av Erasmus+ programmet, verdens største utvekslingsprogram. Gjennom Erasmus+ har FHS Krigsskolen høsten 2021 og høsten 2022 sendt kadetter på utveksling til krigsskolen «General Mihailo Apostolski» i Skopje, Nord-Makedonia. Vår forskning ønsker å kartlegge systematisk hvilket utbytte en slik utvekslingsperiode gir til kadettene i form av kulturell kompetanse.

Vi ønsker samtidig å takke alle respondenter som tok seg tid til delta i dette forskningsprosjektet til tross for en ellers hektisk hverdag på FHS Krigsskolen. Undersøkelsene respondentene svarte på utgjør grunnlaget for å kunne forske på vår problemstilling.

Vi ønsker også å takke veilederen vår, Major Daniel Ekrem Helgesen ved FHS KS for god støtte gjennom innspill og tilbakemeldinger. I tillegg vil vi også takke internasjonaliseringsavdelingen ved FHS sentralt for gode innspill og støtte. Til slutt vil vi takke Norges militærattache i Balkan, Oberstløytnant Dag Magne Lunde, og ikke minst hans assistent Nesim Mutevelic for strålende tilrettelegging i våre forberedelser til studietur i Nord-Makedonia.

Oslo, Krigsskolen, 31-03-2023

(Blank med hensikt)

## **Abstract**

This bachelor thesis explores how an exchange period in North-Macedonia develops the cultural competence of military cadets from Norway, and how this contributes to interoperability in NATO.

Through a qualitative and quantitative survey of cadets, we received data about how cadets developed skills within certain attributes through their exchange period in North-Macedonia. The cadets were all from the Norwegian Military Academy (NMA) and had recently finished their exchange. The attributes used are defined by Dr. Cynthia L. Foronda in her model for developing cultural sensitivity. After processing the data into statistics, the average score of the responses was used to discuss how the cadets progressed within each attribute. Finally, the scores of each attribute were used as a methodical framework to describe in what way these characteristics contribute to interoperability in NATO.

The study shows that cadets from the NMA have the necessary antecedents to effectively be able to develop skills within attributes connected to cultural competence. The exchange gives the cadets the opportunity to gain knowledge, consideration, understanding, respect, and the ability to tailor their own conduct. The cadets are responsible for their own approach to understanding and integrating into the culture they visit, as there is no formal cultural sensitivity education provided by the academy prior to the exchange.

To conclude it is very much up to each cadet to develop skills within cultural competence while on exchange to North-Macedonia, but our study reveals that all the cadets surveyed have obtained substantial cultural competence during the exchange period. Furthermore, the cultural competence gained will indirectly contribute to interoperability in NATO.

Recommendations for further research would be to conduct another study on this topic in a few years' time, when the exchange program with North Macedonia has had a few more participants. This would produce comparable statistics that could help the NMA in going forward with their exchange programs.

(Blank med hensikt)

## Innhold

<b>Figurer</b> .....	x
<b>Tabeller/Diagrammer</b> .....	xi
<b>Nomenklatur / Forkortelser / Symboler</b> .....	xii
1 Innledning / Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn og problemstilling.....	1
1.3 Avgrensninger .....	2
1.5 Struktur.....	3
2 Teori .....	4
2.1 Interoperabilitet .....	4
2.2 Internasjonalisering .....	6
2.3 Kulturell kompetanse .....	6
2.3.1 Utvikling av kulturell kompetanse .....	7
2.3.2 Kulturell kompetanse i militæret.....	9
3 Metode.....	10
3.1 Valg av metode.....	10
3.2 Datainnsamlingsmetode .....	11
3.3 Dataanalyse .....	13
3.4 Etiske vurderinger .....	13
3.5 Validitet og reliabilitet .....	14
3.6 Kritisk refleksjon.....	16
4 Analyse av innhentet data .....	17
4.1 Forutsetningene .....	17
4.2 Personlige attributter .....	19
4.2.1 Kunnskap.....	19
4.2.2 Omtanke .....	21

4.2.3 Forståelse.....	23
4.2.4 Respekt.....	26
4.2.5 Tilpasning.....	28
4.2.6 Delkonklusjon: Analyse av kulturell kompetanse.....	29
5 Hvordan bidrar kulturell kompetanse til økt interoperabilitet i NATO?.....	31
5.1 Språk.....	31
5.2 Kultur .....	32
6 Avslutning .....	35
6.1 Oppsummering .....	35
6.2 Konklusjon .....	36
7 Anbefaling til videre forskning .....	37
Bibliografi .....	38
Vedlegg .....	41



(Blank med hensikt)

## Figurer

Figur 1: *Faktorer som påvirker interoperabilitet*. Hentet fra FFI rapport: Interoperabilitet – Kostnadsdriver og styrkemultiplikator

Figur 2: *Konseptanalyse av kulturell kompetanse*. Hentet fra C.L Forondas tekst “Cultural Sensitivity: A Concept Analysis”

## **Tabeller/Diagrammer**

For diagrammer, se vedlegg 2.

## Nomenklatur / Forkortelser / Symboler

COIN	<i>Counterinsurgency</i>
DIKU	Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling
eFP	<i>enhanced Forward Presence</i>
EMILYO	<i>European Initiative for the exchange of young officers inspired by Erasmus</i>
Erasmus+	<i>European community action scheme for the mobility of university students</i>
FFI	Forsvarets forskningsinstitutt
FFOD	Forsvarets felleroperative doktrine
FHS	Forsvarets høgskole
KS	Krigsskolen
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NM	Nord-Makedonia
URE	Utdanningsreformen ved Forsvarets høgskole

# 1 Innledning / Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Norge er en del av verdens største politiske og militære allianse: North Atlantic Treaty Organization (NATO). NATO er åpent «for enhver annen europeisk stat som er i stand til å fremme prinsippene i denne traktaten og bidra til sikkerheten til Nord-Atlanterhavsområdet.» (NATO, 2023). Som en del av denne alliansen har Norge forpliktet seg inn i en traktat hvor målet er å garantere medlemslandenes frihet og sikkerhet. Hovedfokuset til NATO er å løse uenigheter politisk. Dessverre har historien belyst at diplomatiske løsninger ikke alltid lykkes, noe som gjør at man fra tid til annen må ty til militære hjelpemidler for å løse konflikter. Dette krever offiserer som klarer å samarbeide i multinasjonale staber på alle nivåer.

Den norske offiseren Ola Aabakken gav i 2002 ut en FFI-rapport hvor han drøftet hvilke faktorer som ligger til grunn for interoperabilitet i rammen av NATO. Rapporten forklarer hvorfor kultur og språk er en forutsetning for å bedrive effektiv interoperabilitet. En metode for å øke offiserenes kulturforståelse er gjennom kadettmobilitet til andre land (Strandenes & Fredriksberg, 2022).

FHS ønsker å satse på utveksling for å øke kvaliteten på egen offisersutdanning. Formålet med oppgaven er å kartlegge om norske kadetter øker sin kulturelle kompetanse etter å ha gjennomført utveksling til krigsskolen i Nord-Makedonia, og eventuelt hvorvidt dette bidrar til interoperabilitet i NATO. En styrket evne til å samarbeide mellom offiserer på tvers av kulturer vil indirekte øke interoperabiliteten til NATO i planlegging og gjennomføringen av operasjoner. Oppgaven vil undersøke følgende problemstilling:

***«Hvordan påvirker en utvekslingsperiode i Nord-Makedonia norske kadeters kulturelle kompetanse, og hvordan bidrar dette til interoperabilitet i NATO?»***

Forsvarets høgskole (FHS) har i de senere år fremmet et ønske om at 20% av studentmassen ved krigsskolene skal dra på et utvekslingsopphold i løpet av utdanningen sin. Internasjonaliseringsansvarlig ved FHS, Marit Rye Ramberg uttalte i 2021 at «til tross for at hovedoppgaven til det norske forsvar er å forsvare kongeriket Norge, så er man nødt til å dra lærdom fra det som skjer utenfor norske landegrenser for holde tritt med tidens tann. På denne måten kan en si at FHS satsning på internasjonalisering er et viktig bidrag i utvikling

og kvaliteten av vårt fremtidige forsvar.» (Ramberg, 2021). NATO blir større, og FHS sin satsning på internasjonalisering gjør norske offiserer bedre rustet i møte med fremtiden.

Grunnlaget for denne satsningen til FHS er Bolognaprosessen. Den forplikter medlemsnasjonene til å legge til rette for at opp mot 20% av alle studenter skal dra på utveksling eller utenlandsopphold i løpet av deres nivådannede utdanning. FHS har uttalt følgende om temaet: «For FHS vil det alltid være viktigst å sikre kvaliteten på den utdanningen vi sender våre studenter til, og ikke sende flest mulig ut for å nå et visst måltall. Vi skynder oss derfor sakte.» (Ramberg, 2021). FHS prioriterer altså kvalitet over kvantitet i sitt utvekslingsprogram. Det handler altså om å verifisere gode utvekslinger før man iverksetter nye. Dette krever kvalitetssikring i alle ledd.

Krigsskolen lokalt har de siste årene gjennomført mange ulike former for internasjonalisering. I tillegg til å sende kadetter til Nord-Makedonia gjennom Erasmus+ utvekslingsprogrammet, sender skolen kadetter til FNs hovedkvarter i New York og flere ulike utvekslinger til blant annet Frankrike gjennom EU sitt militære utvekslingsprogram (EMILYO). Hyppigheten av disse har i de siste par årene økt. Krigsskolen jobber seg med andre ord opp mot FHS sitt mål om økt studentmobilitet. Vi ønsker i dette prosjektet å undersøke om internasjonaliseringssatsningen til FHS øker kadetters kulturelle kompetanse og på hvilken måte dette bidrar til kadettene fremtidige samarbeidsevne med andre allierte.

Vi antar at denne studien vil vise at gjennom utvekslingsprogrammet i Nord-Makedonia, så tilegner de deltakende kadettene seg både ferdigheter, kunnskaper og holdninger til andre kulturer. Denne kulturelle kompetansen tror vi er et sentralt element for å oppnå godt samarbeid i multinasjonale staber, som i for eksempel i en Nato-stab.

### 1.3 Avgrensninger

Frem til mars 2023 har det vært gjennomført utveksling gjennom Erasmus+ til Nord-Makedonia i to omganger, i tillegg til en utveksling til Serbia. Denne oppgaven avgrenses til å omhandle utvekslingene til Nord-Makedonia.

For å skape en best mulig forståelse av en kultur og utbytte av en utvekslingsperiode sier studier gjort av direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling (DIKU) at varigheten på et utvekslingsopphold bør være mer enn to uker. Studien ser derfor bort fra kadetter som har vært på utvekslingsopphold eller kurs i Nord-Makedonia i en periode som er kortere enn to uker.

Kulturell kompetanse kan omhandle mange områder, slik som forståelse av kultur innenfor et operasjonsområde. Denne oppgaven konsentrerer seg om hvilket grunnlag utvekslingen gir for å øke samarbeidsevnen med andre NATO-allierte.

## 1.5 Struktur

Denne studien består av syv kapitler:

Det første kapitlet gir bakgrunnen for valgt tema. Dette kapitlet danner grunnlaget for den valgte problemstillingen.

Kapittel to har til hensikt å fremstille relevant teori og opp mot problemstillingen. Her vil innledningsvis internasjonalisering i rammen av FHS forklares, før kulturell kompetanse defineres. Videre vil militær interoperabilitet og samarbeidsevne defineres og viktigheten av et slik samarbeid under multinasjonale forhold belyses.

Det tredje kapitlet forklarer studiens metodiske tilnærming og fremgangsmåte. Valgt metode vil først redegjøres for og drøftes før kapitlet tar for seg følgende momenter: datainnsamling, dataanalyse, etiske forhold, validitet, reliabilitet og til slutt kritisk refleksjon rundt valgt metode.

Kapittel fire analyserer svarene respondentene har gitt på spørreundersøkelsen. Analysen viser i hvilken grad kadettene oppnår utvikling innenfor viktige egenskaper sett oppimot kulturell kompetanse.

Det femte kapitlet drøfter analysens funn opp imot interoperabilitet og samarbeidsevne. Ved å fremlegge statistikken som blir utarbeidet fra resultatene på spørreundersøkelsen og drøfte denne opp imot det teoretiske rammeverket for studien vil vi undersøke måloppnåelse innenfor utviklingen av kulturell kompetanse, samtidig ser vi på overføringsverdien til multinasjonalt stabsarbeid i NATO.

Kapittel seks gir en oppsummering og konklusjon av prosjektet. Her vil analysen og drøftingen ligge til grunn for å dra relevante slutninger som svarer på problemstillingen.

Det siste, og syvende, kapitlet inneholder vår anbefaling for hvordan videre forskning på temaet burde gjennomføres.

## 2 Teori

Kapittelet om teori kommer til å se nærmere på relevante begreper og teorier som er direkte knyttet til problemstillingen. Redegjørelsen vil omhandle sentrale begrep som interoperabilitet i rammen av NATO, internasjonalisering og kulturell kompetanse.

### 2.1 Interoperabilitet

Interoperabilitet er et vanskelig begrep å definere fordi det brukes i mange sammenhenger og har mange forskjellige betydninger. På generelt grunnlag kan interoperabilitet defineres som evnen forskjellige systemer, enheter eller organisasjoner har til kunne drive effektiv oppdragsløsning og samarbeid på tvers av hverandre (Aabakken, 2002, s. 8). Kravet til samarbeid mellom ulike enheter i moderne militære operasjoner gjør at interoperabilitet blir en viktig forutsetning for å nå operative mål.

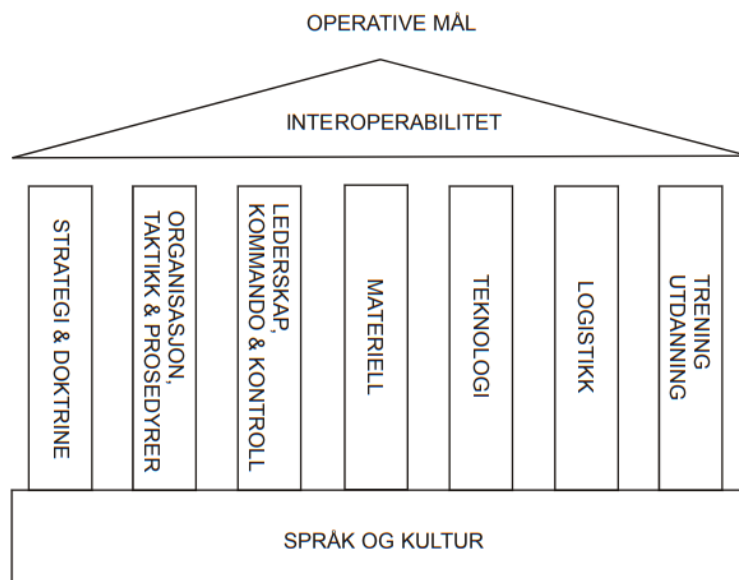
NATO definerer interoperabilitet som evnen ulike militære organisasjoner har til å gjennomføre fellesoperasjoner (NATO, 2006, s. 1). Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) gjengir i sin doktrine NATOs definisjon av begrepet (Forsvaret, 2019, s. 236). Major Granberg skriver at interoperabilitet er en forutsetning for militære operasjoner: «Interoperabilitet i multinasjonal sammenheng må sees på som en samlebetegnelse for vår evne til å samvirke med andre nasjoner innenfor kommunikasjon, kommando og kontroll (K2), doktriner, prosedyrer, og sist, men ikke minst, ord og uttrykk (også kjent som språk)» (Granberg, 2023). Denne studien kommer videre til å se på interoperabilitet som evnen ulike militære enheter og ledere har til å drive samvirke for å nå operative mål.

Norge bruker i stor grad NATO sine doktriner i utarbeidingen av sine egne, FFOD er intet unntak. FFOD knytter interoperabilitet og samvirke sammen i sine doktriner. Samvirke defineres som evnen man har til å sammensette ulike typer våpengrener eller bransjer med hensikt om å skape synergieffekt med hverandre (Forsvaret, 2019, s. 11). Når samvirke nevnes i denne besvarelsen er det nært beslektet interoperabilitet da hensikten med begge begrepene er å kunne operere mer effektivt på tvers av systemer, avdelinger eller kulturer.

Kultur og språk er en grunnleggende faktor for interoperabilitet. Aabakken har i sin FFI-rapport utviklet en figur (figur 1) som viser faktorer som påvirker interoperabilitet. Gjennom effektiv interoperabilitet løses operative mål. Aaberg forklarer at åtte faktorer bidrar til dette. Språk og kultur legges frem som grunnmuren for hele samarbeidet. Dette belyser i stor grad viktigheten av kulturell kompetanse blant norske offiserer. Jo bedre kjennskap til språk og



kultur en innehar, jo bedre anlegg er til stede for å bedrive effektiv interoperabilitet (Aabakken, 2002, ss. 15-16).



Figur 1: Faktorer som påvirker interoperabilitet (Aabakken, 2002, s. 14)

NATO er avhengig av interoperabilitet for å nå alliansens mål. NATO har ytret at suksess innenfor grunnleggende egenskaper er helt nødvendig for å kunne bedre effektiv oppdragsløsning på multinasjonalt nivå. NATO er en stor militær allianse med medlemsland fra store deler av Europa, samt USA. Dette fører med seg en rekke kulturelle forskjeller. Ser man dette i lys av utviklingen av kulturell kompetanse hos offiserer, vil utvekslinger til andre NATO-allierte skape synergieffekter for effektiv oppdragsløsning.

Et eksempel på det er NATOs *enhanced Forward Presence* (EFP) som alliansen har deployert på sin østre flanke. EFPen består av et multinasjonalt samarbeid mellom militære enheter på tvers av nasjoner. Norge bidrar i EFP Litauen sammen med Tyskland, Nederland, Belgia, Tsjekkia og Luxemburg. Erfaringer gjort i Litauen er at det finnes store kulturelle og strukturelle forskjeller innad i samvirke man er en del av (Granberg, 2023). Dette underbygger at interoperabilitet er «en forutsetning for alliert samvirke». Granberg, som

tidligere har vært planoffiser i eFPen, understreker videre i sin artikkel viktigheten av at morgendagens offiserer klarer å løse sin primærfunksjon i multinasjonale operasjoner: planlegge og gjennomføre konvensjonelle operasjoner i et komplekst og sammensatt operasjonsmiljø.

## 2.2 Internasjonalisering

Frem til nå har vi knyttet FHS sine målsettinger innenfor internasjonalisering opp imot relevant informasjon om viktigheten av multinasjonalt samarbeid. Begrepet internasjonalisering har flere relevante definisjoner. Den vi benytter oss av er kunnskapsdepartementet sin definisjon fra 2008 som gjelder for alle utdanningsinstitusjoner som er underlagt det norske utdanningssystemet:

Internasjonalisering er utveksling av ideer, kunnskap, varer og tjenester mellom nasjoner over etablerte landegrensener og har følgelig enkeltlandet som ståsted og perspektiv. Innenfor utdanning vil internasjonalisering være prosessen med å integrere en internasjonal, interkulturell og global dimensjon i mål, organisasjon og handling. (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009, s. 6)

For FHS innebærer dette å både sende kadetter på utvekslingsopphold til andre nasjoner, samt ta imot og være vertskap for utenlandske kadetter. Utvekslingene av norske kadetter under utdanning vil naturligvis være til militære utdanningsinstitusjoner for å tilegne kadetter kunnskap og perspektiver om hvordan andre land driver militær utdanning (Ramberg, 2021). Definisjonen beskriver avslutningsvis hvordan internasjonalisering er en del av en prosess for å integrere en interkulturell dimensjon i organisasjonen. For NATO sin del innebærer dette at offiserer fra forskjellige nasjoner, gjennom å ha vært på utveksling tidligere, har kulturell kompetanse og evner å samarbeide med offiserer fra andre nasjoner (Ramberg, 2021).

## 2.3 Kulturell kompetanse

Kulturell kompetanse er evnen til å forstå, sette pris på og respektere ulike kulturer, i tillegg til evnen til å samhandle effektivt med mennesker med ulik kulturell bakgrunn. Dette inkluderer å være oppmerksom på ulike verdier, normer, tro, atferd og kommunikasjonsmønstre som er unike for ulike kulturer (Bennet, 2004).

Grunnlaget for å skape kulturell kompetanse er forståelse for etnografi, studien av kulturer. Når det kommer til etnografi må vi være bevisst på vår posisjon og våre egne perspektiver. Historikeren James Clifford argumenterer i sin bok *The Predicament of Culture* at etnografiske studier aldri kan være helt nøytrale og objektive, en forsker vil alltid ha et bias i form av egen posisjon og perspektiv som farger sin studie av andre kulturer (Clifford, 1988).

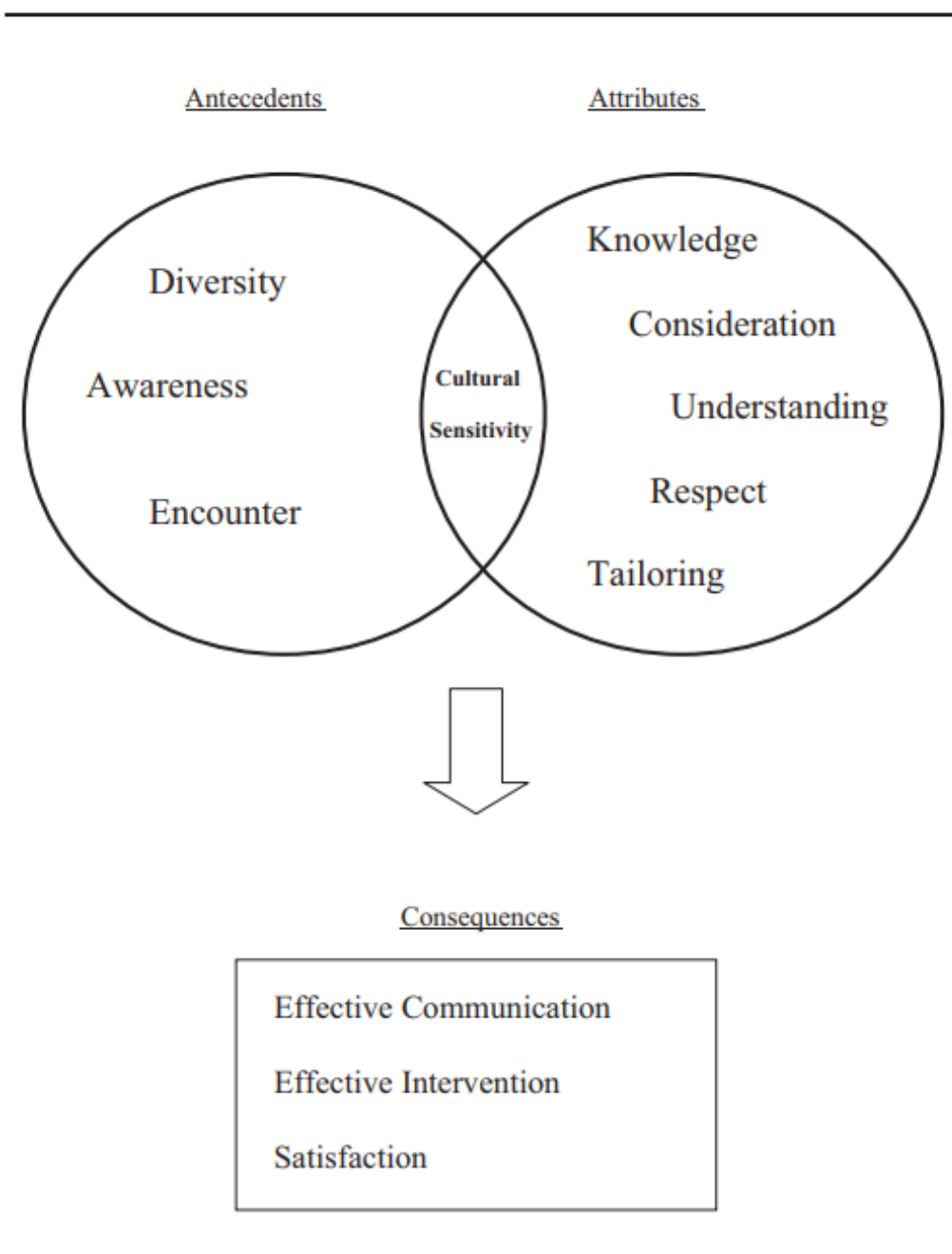
Kulturell kompetanse brukes gjerne som et samlebegrep der kulturell sensitivitet er en del av det. Kulturell sensitivitet fokuserer mer spesifikt på å være følsom overfor de ulike kulturelle forskjellene som kan påvirke samhandling mellom mennesker med ulike bakgrunner. Kulturell sensitivitet innebærer å være oppmerksom på hvordan forskjeller kan påvirke mellommenneskelig kommunikasjon. Dette innebærer å tilpasse seg situasjonen og oppføre seg på en måte som respekterer og tar hensyn til de ulike kulturelle normene og verdier som er involvert (Foronda, 2008).

Denne studien bruker Cynthia L. Foronda sin teori om kulturell sensitivitet som grunnlag (*Concept Analysis of Cultural Sensitivity*). Kulturell sensitivitet legger rammene for å utvikle kulturell kompetanse. Foronda introduserer først et sett med forutsetninger som må være på plass før man kan utvikle personlige egenskaper.

### 2.3.1 Utvikling av kulturell kompetanse

Det finnes en rekke karaktertrekk som bør oppfylles for å kunne regnes for å ha en god kulturell kompetanse. I tidsskriftet «*Journal of Transcultural Nursing*» (2008) belyser Foronda fem konseptuelle egenskaper for kulturell sensitivitet/kompetanse: *kunnskap, omtanke, forståelse, respekt og tilpasning*. Artikkelen tar utgangspunkt i sykepleieres kulturelle kompetanse, men vi vurderer den som aktuell for alle yrker hvor samhandlinger mellom mennesker fra forskjellige kulturer er en stor del av arbeidshverdagen, herunder profesjonsutøvere av det militære yrket.

Hvordan skal man tilegne seg egenskapene som kreves for å bli kulturelt kompetent? Teorien viser til tre forutsetninger som må ligge til grunne for å lykkes med dette. Det forutsettes at det er et mangfold, bevissthet og eksponering. Når samtlige forutsetninger oppfylles vil muligheten for å skape og utøve kulturell kompetanse være til stede (Foronda, 2008).



Figur 2: "Concept Analysis of Cultural Sensitivity" – konseptuell analyse av kulturell kompetanse (Foronda, 2008, s. 4)

Det første attributtet Foronda definerer som viktig for å kunne tilegne seg kulturell kompetanse er kunnskap. Dette innebærer å tilegne seg kunnskap gjennom erfaringer fra flere forskjellige kulturer samt trening og utdanning innenfor kulturell forståelse. Videre ser hun på omtanke, som baserer seg på å ha omtanke og bry seg om mennesker fra andre kulturer, uavhengig av hvor ulik bakgrunn de har fra en selv. Det tredje attributtet som blir belyst er forståelse. Forståelse handler om å ha et åpent sinn til andre kulturers verdier og normer, og forstå viktigheten av at forskjellige kulturer ser annerledes på dem. Det fjerde og nest siste attributtet er respekt. Artikkelen til Foronda definerer respekt som «*willingness to show appreciation or regard*», en fundamental vilje til å sette pris på eller ta hensyn til andre kulturer. Det siste attributtet, tilpasning, skaper kulturell kompetanse når man er i stand til å tilpasse egen væremåte i møte med mennesker fra andre kulturer. Ved å tilpasse egen oppførsel utfra kunnskap, omtanke, forståelse og respekt vil man etter Forondas mening oppnå en god kulturell kompetanse og effektiv samhandling med mennesker fra en annen kultur (Foronda, 2008).

Ved å skape kulturell kompetanse oppnås flere positive konsekvenser. Artikkelen trekker frem tre. Den første er at vi i større grad vil lykkes med å kommunisere med mennesker fra andre kulturer. Den andre konsekvensen er at det er mulig å blande seg inn i og samarbeide med felles forståelse av blant annet normer og regler. Den siste konsekvensen Foronda nevner er at på det generelle plan vil det oppstå en tilfredshet på begge sidene når kommunikasjonen og innblandingen fungerer som en følge av kulturell kompetanse (Foronda, 2008, s. 4).

### 2.3.2 Kulturell kompetanse i militæret

Kulturell kompetanse i militær sammenheng ses som regel i lys av operasjonell kultur (Salmoni & Holmes-Eber, 2008). Herunder samfunnsfaktorer som kan påvirke operasjoner som for eksempel normer, verdier, maktforhold, etikk, religion og ære (Holo & Andreassen, 2010, s. 8). Alle er faktorer som vil ha konsekvens for planlegging og oppdragsløsning i internasjonale operasjoner og i operasjoner med multinasjonalt samarbeid.

Kulturell kompetanse er noe som Forsvaret vektlegger når det kommer til utdanning av nye offiserer. På FHS Krigsskolen har kadetter tidligere blitt undervist i et eget fag rettet mot kulturforståelse (Holo & Andreassen, 2010, s. 11). Dette faget har i nyere tid blitt innlemmet inn i emnene *Complex Operations* og kontekst landoperasjoner. I *complex operations* er et

av de sentrale temaene å operere i konflikter av forskjellig intensitet og i operasjonsteatre der kulturen er en annen en din egen (Forsvaret, 2023). I kontekst landoperasjoner under delemnet operasjonsmiljøet er fokuset rettet mot hvordan politiske, historiske, kulturelle, kommunikative, rettslige og etiske forhold påvirker landoperasjoner (Forsvaret, 2023). En undersøkelse av forswarets satsning på kulturforståelse fra 2010 viser til at en av Krigsskolens hensikter med å gjennomføre faget «kulturforståelse» blant annet var at: [...] kadetten skal forstå sin egen rolle i en større internasjonal sammenheng, som for eksempel arbeid i NATO, og settes i stand til å forstå at representanter fra ulike allierte land arbeider forskjellig på grunnlag av sin bakgrunn og kultur (Holo & Andreassen, 2010, s. 9).

I dagens bachelor program er det derimot ingen konkrete læringsmål som tar for seg det å kunne samarbeide internt i en stab på tvers av kulturer. Det kulturelle fokuset er rettet mot operasjonalisert kultur, og hvordan forholde seg til allierte og sivile i et operasjonsteater. Denne oppgaven vil se på kulturforståelse innad i organisasjonen.

## 3 Metode

Dette kapitlet har til hensikt å redegjøre for metoden vi valgte å bruke til vårt forskningsprosjekt. Innledningsvis vil valg av metode redegjøres for, deretter vil datainnsamlingsmetoden, dataanalysen og etiske vurderinger forklares. Videre vil studiens validitet og reliabilitet vurderes før kapitlet avslutningsvis reflekterer rundt hvilke metodiske svakheter vi har identifisert i arbeidet med studien.

### 3.1 Valg av metode

Problemstillingen undersøker hvordan en utvekslingsperiode i Nord- Makedonia påvirker kadettens kulturelle kompetanse og hvordan dette bidrar til interoperabilitet i NATO. Dette er en problemstilling som tar for seg kultur, individers oppfattelse av kultur, og til slutt deres evne til å dra med seg erfaringer fra sine opplevelser i en annen kultur. Da dette er et tema som oppfattes individuelt er graden av oppnåelse svært vanskelig å måle. Valget av metode vil dermed være vesentlig for å kunne få ut konkret data til videre analyse og drøfting.

For å kunne undersøke personlige erfaringer samtidig som de skal være statistisk målbare og sammenlignbare med hverandre har vi valgt en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Dette gjør vi i form av en utfyllende spørreundersøkelse, som er lik for alle respondenter. Metoden gir mulighet til å hente ut data gjennom analyse av flere målbare

faktorer, men også å få utdypende svar på spørsmål hvor respondentene har meninger, oppfatning og/eller opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2017, s. 52).

Innsamlet data og statistikk har en induktiv fortolkning. I denne undersøkelsen vil det si at de empiriske funnene gir grunnlaget for å utlede generelle mønstre og måle graden av utvikling innenfor forskjellige egenskaper. Dette gir oss muligheten til å se funnene opp imot generelle prinsipper og teorier som omhandler kulturell kompetanse. Den induktive metoden for å sammenfatte data gir oss muligheten til å indikere hvordan fremtidige utvekslingsstudenter vil oppleve den nord-makedonske kulturen og mulig hva som bør prioriteres for å maksimere det kulturelle utbyttet av perioden.

Temaet internasjonalisering i FHS har i tidligere oppgaver blitt undersøkt i form av kvalitative intervjuer med kadetter som har gjennomført lengre utvekslingsopphold i utlandet. Denne studien ønsker å undersøke ett spesifikk utvekslingsprogram og skiller seg derfor fra øvrige studier. Ved å benytte en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ innsamling av empiri, kan vi hente ut statistikk om opplevelser og utbytte. Undersøkelsen vår vil dermed kunne sees i lys av tidligere studier, og på den måten utdype deres funn rettet mot kulturell kompetanse.

Etter spørreundersøkelsene vil vi analysere svarene. Det vil lages et gjennomsnitt av respondentenes svar som vil benyttes for å se i hvilken grad de er enige eller uenige med spørsmålet. Innenfor hver spørsmålskategori vil det regnes ut et gjennomsnitt av de skalerte spørsmålene. Gjennomsnittet er deretter grunnlaget for videre drøfting i oppgaven. For å skape en forståelse for nord-makedonsk kultur vil vi etter datainnsamlingsperioden reise til Nord-Makedonia for å gjøre oss kjent med kulturen. Dette vil gi oss en mulighet til å oppleve kulturen vi som tredjepart analyserer gjennom spørreundersøkelsen. Reisen vil ikke benyttes for å samle inn data, men kun for å gi forskerne et førstehånds inntrykk av kulturen.

### *3.2 Datainnsamlingsmetode*

Metoden vi har valgt for innsamling av data er en kvalitativ og kvantitativ spørreundersøkelse. Utvalget av respondenter er begrenset til de kadettene som har gjennomført utveksling til Nord-Makedonia gjennom Erasmus+ programmet. De består av fem kadetter fra Krigsskolens operative linje hvorav begge kjønn er representert. De har varierende militær erfaring og bakgrunn. Samtlige kadetter som har gjennomført utvekslingen har besvart undersøkelsen, utenom en som er en av forskerne i denne bacheloroppgaven.

Datainnsamlingen ble utført gjennom en semistrukturert spørreundersøkelse. Skjemaet vil i størst grad inneholde prekodete spørsmål med skalert besvarelse. Et eksempel på et prekodet spørsmål med skalert besvarelse er: Hvor mange dager i uken går du i matbutikken? Med svaralternativene: 1, 2, 3, 4 eller fler enn 4 ganger. Her kan forskerne hente ut statistikk og gjennomsnittlig svar til sin analyse. Spørreundersøkelsen består også av åpne spørsmål med muligheten for utdypende kommentarer og svar på de spørsmålene som krever dette (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. s. 261). Ved å gi åpne spørsmål med muligheten for utdypende kommentarer vil respondentene ha mulighet til å begrunne enkelte svar og utdype deres meninger angående flere temaer. Vi ser på det som en styrke å kombinere prekodete og åpne spørsmål i undersøkelsen, da dette gir muligheten til å analysere statistikk og få en større forståelse gjennom de utdypende svarene.

Spørreundersøkelsen innleder hver kategori spørsmål med enkel informasjon om typiske nord-makedonske særpreg innenfor rammen av kategorien, dette for å sette respondentene i rett tankerekke. Spørsmålene i undersøkelsen vil innledningsvis kartlegge relevant bakgrunn og respondentenes forutsetninger, deretter stiller den spørsmål om bevissthet rundt kultur, kulturell læring, personlig utvikling og faglig utvikling. Avslutningsvis spørres det om tilbakevirkende effekter av utvekslingen. Spørsmålene er basert på teorier beskrevet i det teoretiske grunnlaget til studien, nærmere forklart figur 2, som omhandler hvilke attributter og personlige egenskaper som kreves for å øke kulturell kompetanse. Selve spørreundersøkelse-skjemaet distribueres og samles inn i papirform. Dette vil sette klare rammer rundt tidsfrist for svar og samtidig eliminere eventuell forsinkelse eller andre eventualiteter med post og e-post.

Fordelen ved å benytte seg av en slik semistrukturert spørreundersøkelse er mange. En fordel er at innsamling fra respondentene gjøres på kort tid. Dette er gunstig for en forskningsperiode som har så snever tidshorisont som bacheloroppgaven på Krigsskolen. Videre vil vi gjennom spørreundersøkelsen tallfeste objektive og pålitelige data som lett lar seg raffinere til statistikk (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 259). Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse hvor samtlige respondenter er kadetter ved KS er metoden svært ressursbesparende, og behøver ikke mye koordinering i tid og rom. Respondentene er samlokalisert på Krigsskolen og har timeplaner som tillater å gjennomføre spørreundersøkelsen simultant.

Teorien og prinsippene for utvikling av kulturell kompetanse er hentet ut fra faglitteratur innen feltet. Litteraturen er hentet fra FHS sine egne databaser, men også gjennom



kvalifiserte søk på internett. Den aktuelle modellen om utvikling av kulturell kompetanse er hentet fra en artikkel som vi fant gjennom *Google Scholar*-søk på internett. Modellen som omhandler interoperabilitet er hentet fra internt i forsvarssektoren, henholdsvis fra en FFI-rapport.

### *3.3 Dataanalyse*

Dataen som samles inn gjennom spørreundersøkelsen vil føres inn i et samledokument i Excel. Her vil besvarelsene på de prekodete spørsmålene sammenfattes til statistikk, mens spørsmålene med åpne svar vil benyttes til å se likheter samt gi oss et bredere inntrykk av respondentenes opplevelse. Spørreundersøkelsen er delt inn i seks kategorier med spørsmål. Disse kategoriene er: bakgrunn, forberedelser før avreise, kulturell forståelse, personlig utvikling, faglig utbytte og tilbakevirkende effekter. Spørsmålene i hver kategori skal benyttes til å svare på i hvilken grad oppholdet har gitt de forutsetningene og attributtene kadettene trenger for å utvikle sin kulturelle kompetanse slik som beskrevet av Foronda.

På tvers av kategoriene har spørsmålene blitt utarbeidet på en slik måte at de faller innunder en subkategori. Subkategoriene er forutsetningene og attributtene fra Forondas modell: mangfold, bevissthet, eksponering, kunnskap, omtanke, forståelse, respekt og tilpasning. I analysen av dataen fra spørreundersøkelsen vil vi dermed sammenfatte alle spørsmålene som faller innunder hver sub-kategori, for deretter å sammenlikne svarene og del-konkludere hvorvidt kadettene har riktige forutsetninger og om de fikk oppnådd hvert enkelt attributt.

Del-konklusjonene fra attributtene videreføres inn i drøftingsdelen av oppgaven. Her sees graden av oppnåelse av kulturell kompetanse opp imot relevansen for interoperabilitet. De analytiske funnene vil benyttes til å drøfte om kadettene har utviklet egenskaper som bidrar til samarbeid med andre allierte i NATO.

### *3.4 Etiske vurderinger*

En viktig etisk vurdering som ligger til grunn for denne undersøkelsen er at deltagelse fra respondentenes side er frivillig og anonym. I info- og samtykkeskjemaet respondentene har skrevet under på kommer tiltakene klart frem: Navn oppgis på dokumentet slik at respondentens besvarelse kan trekkes fra bunken og destrueres når som helst dersom respondenten ønsker å trekke seg fra undersøkelsen. Personvern og anonymitet for respondentene er en prioritet. Undersøkelsen distribueres i papirformat, på denne måten vil

det ikke ligge noe digitalt fotavtrykk som kan røpe identiteter i form av mailadresser og liknende. Besvarelsene oppbevares som «begrenset» materiell, med de krav det innebærer. I sammenfatting av svar og/eller statistikk som hentes fra besvarelsene vil respondentene refereres til med et respondent-nummer. Funn, statistikk og besvarelser gitt i spørreundersøkelsen vil raffineres og benyttes på en måte som ikke vil inneholde informasjon som er særegent til en av respondentene. En konsekvens av at mengden respondenter er så liten og kommer fra samme utdanningsinstitusjon er at andre ved krigsskolen er kjent med hvem respondentene er. Dette opplyses respondentene om slik at de er bevisst om at selv om personvern utad oppleves er svært sterk, og de ikke vil kunne identifiseres, vil flere på Krigsskolen ha kjennskap til hvem de er.

### *3.5 Validitet og reliabilitet*

Validiteten har en tydelig utfordring når det kommer til at det kvantitative aspektet ved spørreundersøkelsen. Undersøkelsen er begrenset til kun fem respondenter, noe som vil si at gjennomsnittet vil påvirkes dersom en av respondentenes svar avviker stort fra de øvrige svarene. Et eksempel kan være på et spørsmål som graderes fra «i svært stor grad» til «i svært liten grad». Hvis en respondent svarer «i svært liten grad» så kan mulig gjennomsnittet bli «i middels grad» selv om de fire andre respondentene har svart «i stor grad», til og med om en av de har «i svært stor grad». Dette vil gi et gjennomsnitt som i stor grad påvirkes av avviket til én respondent. I tilfeller hvor dette har skjedd vil dette belyses gjennom diagrammer og tekst.

Selv om kravene til offisiell statistikk ikke dikterer noe om antall respondenter til en undersøkelse (Statistisk sentralbyrå, 2023), gir det lave antallet en dårligere validitet. Personlige opplevelser, verdier og andre bias vil i større grad gi utslag på svarene, og dermed statistikken.

Et annet aspekt ved validiteten er det teoretiske grunnlaget for kulturell kompetanse. Forondas modell for utvikling innenfor dette feltet er utarbeidet fra forskning på sykepleiere. Overførbarheten mellom sykepleiere og soldater er høy. Begge er profesjonsyrker hvor interaksjon og samarbeid mellom mennesker er det viktigste verktøyet for å lykkes. Uavhengig av overførbarheten har dette vært noe vi har måttet være bevisst på i vår tolkning av forutsetningene og attributtene Foronda presenterer.

Mye av oppgavens validitet avhenger av hvordan analyseprosessen av innsamlet data benyttes (Thagaard, 2013, s. 202). Spørreundersøkelsen har både prekodete og åpne

spørsmål. Hensikten bak dette er å supplere forståelsen til forskerne med utfyllende informasjon fra de åpne svarene. Ved store avvik på svarene til de prekodete spørsmålene vil også de åpne spørsmålene kunne fylle inn informasjon om hvorfor avviket har oppstått. Dersom det dukker opp store avvik som for eksempel at ingen av respondentene har samsvarende avkryssninger på de prekodete spørsmålene vil ikke spørsmålet tas stilling til i analysen. Denne muligheten har vi da det er redundans i form av flere spørsmål innenfor hver sub-kategori.

Respondentens selvbevissthet er også et aspekt som er viktig å ta hensyn til i en analyseprosess. Svarene på spørreundersøkelsen vil preges av respondentens egne persepsjon av erfaring. En svak selvbevissthet hos respondentene kan resultere i usannheter i svarene de gir. Enkelte ting kan være ukjent eller blindt for de, som for eksempel den faktiske evnen til å tilpasse seg ovenfor den nord-makedonske kulturen. Selv om respondentene selv mener at de har hatt en positiv utvikling vil det alltid være en mulighet for at de er blinde for egne feiltrinn eller feiloppfattelser (Newstrom & Rubefeld, 1983, s. 117).

Videre er det en siste faktor som mulig kan påvirke validiteten. En av forskerne har selv vært utvekslingsstudent i Nor-Makedonia. Det er derfor viktig å være klar over nærheten han har til temaet når det kommer til tolkning av svar. Dette gir både fordeler og begrensninger. En slik nærhet til temaet vil kunne bidra til at forskeren forstår respondentens situasjon og vil dermed kunne bekrefte forståelsen man får fra svarene. På den andre siden vil dette kunne gjøre at forskningsgruppen overser nyanser som ikke samsvarer med egne erfaringer og opplevelser av kulturen (Thagaard, 2013, s. 203). Dette er noe begge har et bevisst forhold til.

Reliabiliteten til studien baserer seg på om metoden og undersøkelsen vi benytter måler det vi ønsker å måle. Da metoden også bygger på en kvantitativ tilnærming av metode er det et viktig poeng at det går an å replisere forskningen. Ville andre forskere som benytter samme metode komme frem til samme svar? En viktig måte å sikre dette på er konkret og spesifikk rapportering av fremgangsmåten som brukes til innsamling av data og analyseprosessen av denne (Thagaard, 2013, s. 203). Et aspekt ved spørreundersøkelsen som vi har indentifisert som kan være kilden til svekket reliabilitet, er mangelen på tidsspesifikke uttrykk når de gjelder kadettenes mening etter utvekslingsperioden. Enkelte spørsmål som: «I hvilken grad hadde du forståelse for NM [nord-makedonsk] kultur da du kom tilbake fra utvekslingen?» ville hatt en sterkere reliabilitet dersom det var utformet mer likt andre spørsmål i

undersøkelsen, som for eksempel: «Gjennom mitt opphold i Nord-Makedonia har jeg lært mye om kulturen i landet». Ved å definere en periode for erfaringene gjort vil man luke bort eventuelle erfaringer tilegnet etter utvekslingsperioden.

For å ha en sterk reliabilitet bør en undersøkelse gi samme svar uansett hvor mange ganger respondenten svarer på den. I dette tilfellet vil det være usikkert om samme svar vil komme frem dersom undersøkelsen blir tatt igjen lengre frem i tid. Denne vurderingen har vi tatt på bakgrunn av at utvekslingsperioden er en kort arena for erfaringsdannelse og inntrykkene vil med tiden falme. Slik undersøkelsen er gjennomført har samtlige respondenter utvekslingsperioden friskt i minnet, noe som er essensielt for å få et riktig bilde av deres erfaringer (Jamissen, 2011).

For å tilføre ytterligere forståelse av svarene vi fikk på undersøkelsen besøkte forskningsgruppen selv Nord-Makedonia for å verifisere inntrykket vi fikk av kulturen som tredjepart. Oppholdet benyttet vi til å gjennomføre uformelle intervjuer med kadetter og offiserer som har vært direkte involvert i utvekslingsprogrammet til Norge i tillegg til møte med den amerikanske forsvarsattacheen i Skopje. Intervjuene ga innsikt i hva de mente var utfordringer for kadetter på utveksling, samt hvilke verdier de mente sto sterkest hos det nord-makedonske folket. Dette bidro til å verifisere opplevelsene de norske kadettene satt igjen med, og bidrar i så måte til validiteten til studiet. I tillegg til intervjuer var vi på omvisning på den nord-makedonske krigsskolen og en nærliggende nord-makedonsk militærleir. Oppsummert ga oppholdet et godt inntrykk av hvilke kulturelle utfordringer en norsk kadett står ovenfor ved en utveksling til Nord-Makedonia.

### *3.6 Kritisk refleksjon*

Den største svakheten i metoden til denne oppgaven er antall respondenter. Kvantitativ metode er skapt for å ta imot svar fra et større antall respondenter med den hensikt å finne et gjennomsnitt eller en medianverdi som gir grunnlaget for statistikk. Denne oppgaven bare har fem respondenter, noe som gir lite grunnlag for å skape god statistikk, svarene vil i større grad sammenliknes for å gi en indikator. De kvalitative svarene benyttes for å supplementere disse indikatorene og på denne måten styrke validiteten i undersøkelsen. Grunnlaget for at vi velger å gjennomføre denne undersøkelsen vises i beskrivelsen for oppgaven, hvor det belyses at internasjonalisering er et område som FHS sentralt satser på, noe som gjør dette til en verdifull undersøkelse da det tidlig vil kunne gi en indikator på hva kadettene får ut av en slik utvekslingen, i lyset av kulturell kompetanse.

Et kritikkverdig aspekt ved spørreundersøkelsen som vi har identifisert er de innledende informasjonsavsnittene som innleder hver spørsmålskategori. Med disse ønsket vi å sette respondenten inn i riktig tankemåte når det gjaldt typisk nord-makedonsk kultur, samt gjøre de oppmerksom på sine erfaringer, og ikke bare opplevelsen og inntrykkene. Konsekvensen av å vise til typiske karaktertrekk for nord-makedonsk kultur kan være at respondenten settes inn i en tankerekke som vil i større eller mindre grad forme svarene som gis innenfor temaet. Avslutningsvis er det viktig for oss å være bevisst vår rolle som tolkere av den nord-makedonske kulturen. Måten vi tolker respondentenes oppfattelser og erfaringer fra kulturen vil alltid være farget av våre egne biaser og fordommer (Clifford, 1988). Innhenting av data gjennom en spørreundersøkelse gjør at vi mister muligheten til å stille oppklarende spørsmål dersom noe er uklart eller ikke svart på. Det gir oss heller ikke muligheten til å avdekke dårlig selvbevissthet hos respondentene, noe som kan være kilden til mindre korrekte svar. Dette vil ha negative konsekvenser for studien dersom meningen bak svarene oppleves som uklar.

## 4 Analyse av innhentet data

I kapittel fire analyseres svarene fra spørreundersøkelsen opp imot Forondas modell for utviklingen av kulturell kompetanse. Spørsmålene i undersøkelsen er delt inn i seks kategorier, første kategori har til hensikt å bekrefte eller avkrefte om forutsetningene for kulturell kompetanse er til stede hos respondentene. De neste fem kategoriene består av spørsmål som undersøker attributtene fra Forondas modell. Analysen vil ta for seg en og en kategori for å undersøke om respondentene har oppnådd en økt kompetanse innenfor de fem attributtene. Avslutningsvis i kapittelet vil vi konkludere om respondentene har økt sin kulturelle kompetanse på bakgrunn av oppnåelse av attributtene.

### 4.1 Forutsetningene

Foronda beskriver tre forutsetninger i sin tabell som sammen danner grunnlaget for å kunne praktisere kulturell kompetanse: mangfold, bevissthet og eksponering av en ny kultur (se figur 2.). Måten vi valgte å kartlegge hvorvidt kadettene hadde forutsetningene på plass før de reiste på utveksling, gjorde vi gjennom utdypende spørsmål om deres forhold til Nord-Makedonia før avreise. I tillegg undersøkte vi hvordan forberedelsene til turen ble gjennomført.

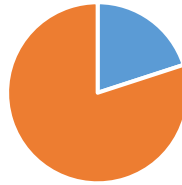
Den første forutsetningen er mangfold. Mangfold i rammen av kultur handler om at det er forskjell mellom menneskene man omgås (Foronda, 2008, s. 4). Denne forutsetningen oppfylles da utvekslingslandet, Nord-Makedonia, er svært annerledes enn Norge. Dette kommer frem gjennom at de to landene for eksempel har forskjellige språk, religion og historie (FN, 2021).

Svarene i spørreundersøkelsen understreker at kadettene mener at den nord-makedonske og norsk kultur ikke er samstemte. På spørsmål om verdier, holdninger og oppførsel kommer forskjellene tydelig frem. Noen vesentlige forskjeller innenfor verdier er ifølge respondentene at viktige nord-makedonske verdier er kollektivism, gjestfrihet og trygghet, mens typisk norske kjerneverdier som ble nevnt var blant annet: selvrealisering, tillit og likeverd.

Norge og Nord-Makedonia har uten tvil forskjellige kulturer da det er store forskjeller mellom både språk, religion og historiene til landene. Faktumet at de respondentene svarte at verdiene ikke samsvarte med norske verdier, underbygger at kulturen er ulik og at prinsippet om mangfold er til stede. Vi kan med disse funnene konkludere med at første forutsetning er oppnådd.

Videre undersøkte vi forutsetningen bevissthet. Bevissthet omhandler evnen til å objektivt kunne observere egen kultur i relasjon til en annen kultur. Gjennom hele undersøkelsen la vi inn både prekodete og åpne spørsmål for å teste respondentenes eget forhold til norsk kultur. For eksempel spørsmålene om norske og nord-makedonske verdier og spørsmålet: «For nordmenn flest er det viktigere å skaffe seg en god utdanning fremfor å prioritere tid med familien» (Vedlegg 2, diagram 13). Hensikten bak det siste spørsmålet er å undersøke om respondentene var bevisst på egen kultur og klarte å tolke den med et objektivt blikk. Det gjennomsnittlige svaret på dette spørsmålet var «litt enig» noe som viser at de er i stand til dette. Oppsummert viser svarene at alle respondentene er i stand til å observere egen kultur på en objektiv måte sett i relasjon med nord-makedonsk kultur.

For nordmenn flest er det viktigere å skaffe seg en god utdanning fremfor å prioritere tid med familien sin.



■ Helt enig ■ Litt enig ■ Verken enig eller uenig ■ Litt uenig ■ Helt uenig

Den siste forutsetning som må ligge til grunn for at man kan utvikle egen kulturelle kompetanse er å fysisk bli eksponert for en annen kultur eller et individ med en annen kulturell bakgrunn. Denne forutsetningen oppfylles ved at kadettene oppholdt seg i Nord-Makedonia i tre måneder og daglig interagererte med soldater og andre nord-makedonere.

I følge Foronda er forutsetningene noe som må være på plass dersom man skal kunne utøve og utvikle attributtene som skaper kulturell kompetanse (Foronda, 2008, s.4). Ved å analysere svarene respondentene har gitt på spørsmål som undersøker om forutsetningene er nådd eller ikke kommer det tydelig frem at de er til stede. Utvekslingen er med andre ord en arena hvor forutsetningene ligger til rette for å utvikle og utøve kulturell kompetanse.

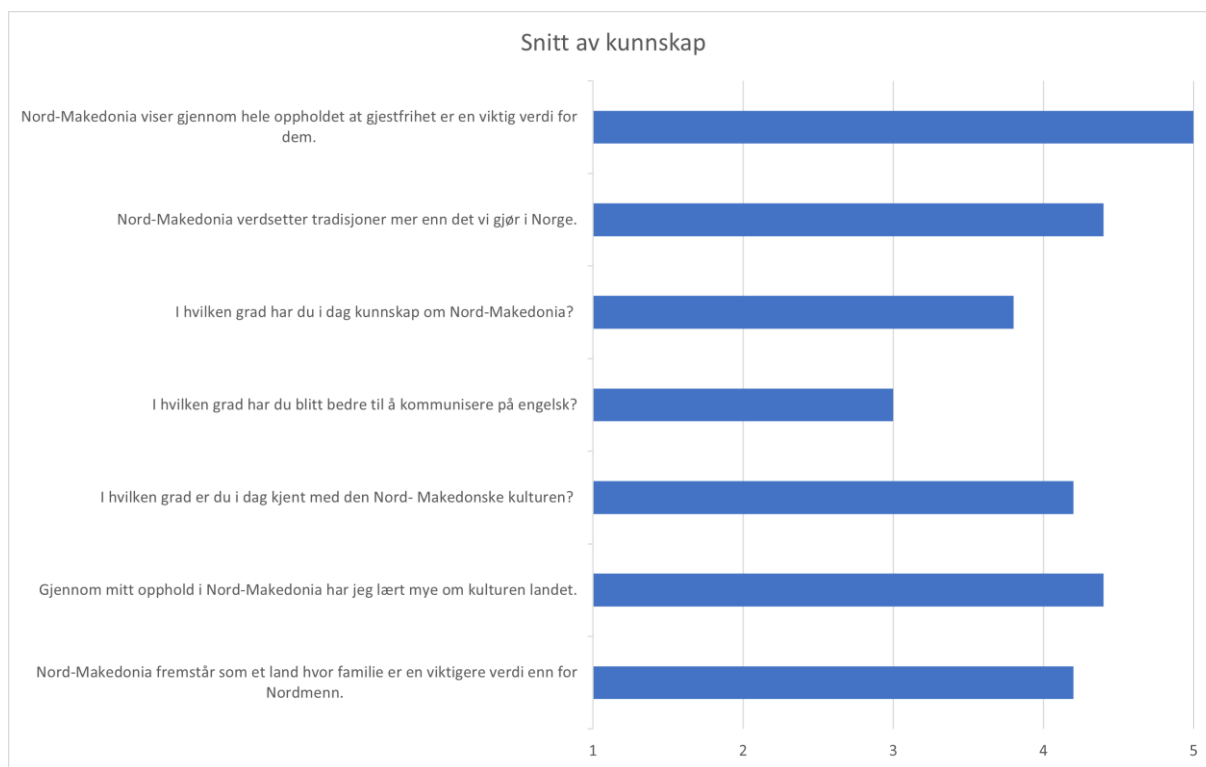
## 4.2 Personlige attributter

Analysen så langt har bekreftet at forutsetningene for utvikling av kulturell kompetanse er til stede. Videre i oppgaven vil vi nå analysere svarene kadettene har gitt på spørsmål som retter seg mot Forondas fem attributter. Spørsmålene i undersøkelsen vil kunne avdekke trekk som faller innunder flere enn kun ett attributt, dette fordi de i stor grad overlapper med hverandre. Enkelte av spørsmålene benyttes derfor for å analysere måloppnåelse på flere av disse egenskapene.

### 4.2.1 Kunnskap

Kunnskap er nevnt av Foronda som det første attributtet som må utvikles på veien mot kulturell kompetanse. Attributtet ønsker vi å undersøke ved å se i hvilken grad respondentene kjenner til typisk nord-makedonsk kultur. Viktige momenter som spørsmålene undersøker er blant annet nord-makedonske verdier, tro, oppførsel, historie og kommunikasjon (Foronda, 2008). Svarene vil si om kadettene har klart å ta med seg erfaringer fra utvekslingen. Evnen til å se kulturelle forskjeller mellom kulturer er en egenskap som vitner

om at man forstår kulturen, og er derfor noe vi undersøker i analysen av dette attributtet (Thunem, 2023).



Verdi: 1= I svært liten grad. 2=I liten grad. 3=I middels grad. 4=I stor grad. 5= I svært stor grad

Spørsmålene som søker å avdekke respondentenes kunnskap om nord-makedonsk kultur viser at de gjennomsnittlige svarene er godt over middels på måloppnåelse. Dette er tilfellet på alle spørsmålene knyttet til kunnskap utenom spørsmålet: «I hvilken grad har du blitt bedre til å kommunisere på engelsk?» (Vedlegg 2, diagram 29). Språk er en viktig faktor for felles forståelse og er vesentlig når det kommer til å kommunisere på tvers av kulturene (Thunem, 2023). Vurderingen av hvorfor dette spørsmålet ikke har særlig høyt gjennomsnitt vurderes på bakgrunn av nordmenns grunnleggende språkferdigheter. Som et av landene med best engelskferdigheter har sannsynligvis utviklingen i språk ikke vært fremtredende da kadettene har oppholdt seg i et land som scorer lavere innenfor engelskferdigheter (Education First, 2022).

De operasjonaliserte spørsmålene slik som: «Nord-Makedonia fremstår som et land hvor familie er en viktigere verdi enn for nordmenn» (Vedlegg 2, diagram 12), undersøker indirekte om respondentene har kunnskap om nord-makedonske verdier. På det aktuelle spørsmålet er gjennomsnittet av besvarelsene «helt enig» noe som viser at respondentene har identifisert ulikheter mellom kulturene. Videre har spørreundersøkelsen gitt respondentene muligheten til å gå mer i dybden av hva de mener er forskjellen mellom norsk



og nord-makedonsk kultur. Her reflekterer de over flere markante forskjeller, en respondent nevner følgende i sin besvarelse: «*Fokuset på enkeltpersonen er ikke til stede i NM [nord-makedonsk] kultur, fokuset på å ikke skille seg ut er svært sterkt i NM [Nord-Makedonia], mens vi i [N]orge ønsker dette.*»

Andre spørsmål går rett på sak, for eksempel spørsmålene: «I hvilken grad var du kjent med nord-makedonsk praksis/ oppførsel før avreise?» (Vedlegg 2, diagram 4) og «I hvilken grad er du i dag kjent med den nord-makedonske kulturen» (Vedlegg 2, diagram 31). Disse spørsmålene sett i sammenheng svarer på om kadettene har lært noe om nord-makedonsk kultur under sin utvekslingsperiode. Svarene viser at kadettene har gått fra «i liten grad» på kunnskap om kulturen før avreise, til «i stor grad» etter hjemkomst. Kadettene selv føler de har lært mye om kulturen i løpet av sitt 3 måneder lange opphold.

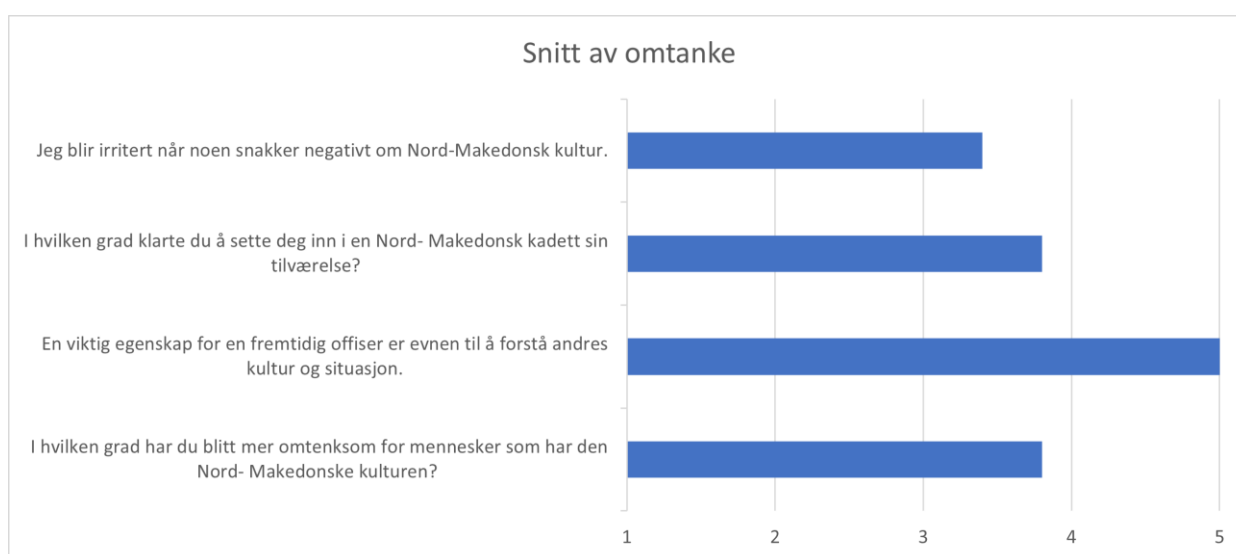
Når det kommer til å tilegne seg kunnskap om en kultur trekker Foronda også frem at man trenger trening og utdanning innenfor kultur for å bygge kunnskap (Foronda, 2008, s.2). Spørreundersøkelsen avdekker under spørsmålene om forberedelser før avreise at det ikke ble gjennomført utdanning om Nord-Makedonia eller om kultur og kulturell forståelse før avreise. Da utvekslingen går i perioden til emnet kontekst landoperasjoner, går kadettene dermed glipp av store deler av den kulturelle utdanningen på KS. En respondent ber om følgende på spørsmålet om hva som kunne blitt gjort annerledes/bedre i forberedelsene før utveksling fra FHS sin side: *En forventningsavklaring om hva hensikten med utvekslingen er. Samt tilrettelagt for en erfaringsbrief fra foregående kull.* En annen respondent har flere spesifikke ønsker om utdanning før avreise, blant annet briefen om kulturen og historien til Nord-Makedonia og briefen om historien til Balkan, forskjellene mellom de balkanske statene samt relasjonen mellom menneskene der.

Svarene på spørreundersøkelsen viser at kadettene tilsynelatende har tilegnet seg en stor grad av kunnskap om nord-makedonsk kultur i løpet av oppholdet. På den andre siden er det et potensial for å gi kadettene bedre forutsetninger for å få kunnskap om kulturen gjennom utdanning på forhånd. Kunnskapen de har tilegnet seg har i stor grad oppstått underveis på oppholdet. Dette er noe kadettene selv også erkjenner i sine svar og trekker frem som et punkt for forbedring.

#### 4.2.2 Omtanke

Den andre egenskapen som blir belyst i Forondas figur er omtanke. Attributtet handler om å ha omtanke og bry seg om mennesker fra andre kulturer, uavhengig av hvor ulik bakgrunn

de har fra en selv. Hvorvidt kadettene har klart å utvikle egen omtanke for den nord-makedonske kulturen er vanskelig å måle. Modellen til Foronda er utviklet som en del av en studie for sykepleiere, og det må belyses at en sykepleiers jobb i stor grad handler om å ta vare på syke og sårede mennesker, og en stor del av dette er å vise omsorg. Likevel har NATO påpekt at det er viktig å sette seg inn i kulturen til allierte for å optimalisere interoperabiliteten innad i alliansen (NATO, 2006, s. 2). Konflikte og krig består av mange vanskelige situasjoner som krever gjensidig tillit til de man operer i krigsteateret med. I slike situasjoner er det relevant å utvikle omtenksomheten overfor andre kulturer for å effektivt kunne samarbeide med og stole på sine allierte i krig (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 188). Undersøkelsen vår la frem flere spørsmål for å måle dette:



Verdi: 1= I svært liten grad. 2=I liten grad. 3=I middels grad. 4=I stor grad. 5= I svært stor grad

En av påstandene som undersøkelsen tar for seg omhandler hvorvidt de norske kadettene har blitt mer omtenksom for mennesker som innehar en kultur som er lik den nord-makedonske (Vedlegg 2, diagram 64). Her svarte respondentene ulikt, og det er vanskelig å undersøke hvorvidt de faktisk har klart å utvikle omtenksomhet i løpet av oppholdet. Påstanden er ment å bringe frem refleksjon hos respondentene rundt egen omsorg for menneskene de var med i flere måneder. Til tross for variasjon i svarene, viser undersøkelsen at ingen av kadettene føler at de «i liten» eller «i svært liten grad» har utviklet omtanke for våre allierte nord-makedonere. Gjennomsnittet tyder uansett på at utvekslingen har bidratt til utviklingen av omtanke.

Videre valgte vi å undersøke hvorvidt de norske kadettene føler på irritasjon når noen andre snakker negativt om kulturen til Nord-Makedonia (Vedlegg 2, diagram 28). Hensikten med dette spørsmålet er å kartlegge hvorvidt kadettene følelser blir affektet av slike negative

utsagn. Svaret på et slikt spørsmål bli subjektivt når det stilles uten kontekst. For å redusere svakheten til påstanden valgte vi å stille et oppfølgingsspørsmål til respondentene, for å kartlegge på hvilken måte respondentene blir irritert. Her svarte tre av respondentene med utfyllende informasjon til undersøkelsen. Blant annet kom det frem at den ene respondenten som stilte seg «litt enig» til påstanden mener følgende: «*Jeg blir irritert fordi det er viktig å forstå at man har ulike kulturer i verden, og at man må lære seg å respektere dette.*»

I tillegg til at uttalelsen utviser omtanke til nord-makedonerne, viser det at kadetten har utviklet respekt for kulturforskjeller generelt. Dette er også noe Foronda belyser i sin tekst som et viktig personlig attributt (Foronda, 2008). En av respondentene som svarte «verken enig eller uenig» til samme påstand, skrev følgende: «*De har sine problemer, så saklige negative perspektiver er greit. Jeg forsøker derimot å gi et bredere perspektiv i møte med negative holdninger*». Kadetten viser til en mer konstruktiv holdning rundt hvordan man uttaler seg om andre kulturer. Dette vitner i våre øyne om at man bryr seg om at nord-makedonerne ikke blir fremstilt på en negativ måte av andre. Hvorvidt dette er en egenskap og holdning denne kadetten har utviklet på utvekslingen vil være vanskelig å kartlegge da respondenten kunne ha innehatt denne holdningen før hen reiste på utvekslingen.

Analysen viser at det er vanskelig å fastslå om de norske kadettene har utvist noen form for omtanke, og eventuelt i hvilken grad. Varierende svar på blant annet spørsmålet «*I hvilken grad har du blitt mer omtenksum for mennesker som har den nord-makedonske kulturen?*» (Vedlegg 2, diagram 64) belyser viktigheten av å ha en undersøkelse som tar høyde for subjektive respondenter og viktigheten av gode analyser av svarene.

Avslutningsvis viser analysen i sin helhet at kadettene har utviklet sin egen omtanke gjennom utvekslingen. Det er viktig å utvikle denne typen egenskap, særlig på grunn av den gjensidige avhengigheten man har med hverandre, både i stabsarbeid, hverdagen og udiskuterbart hvis man strider side om side (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011).

#### 4.2.3 Forståelse

Det tredje attributtet *forståelse* ønsket vi å undersøke hos respondentene ved å se på i hvilken grad de evner å se viktigheten av at en annen kultur er annerledes sin egen. Ikke nødvendigvis at de er enige eller liker forskjellene, men forstår hvorfor ting gjøres annerledes i kulturen. Spørsmålene rettet mot forståelse baserer seg i stor grad på kunnskap og refleksjon rundt verdier, normer, oppførsel og andre ting som setter et særpreg på kulturen

(Foronda, 2008, s. 3). Kunnskap legger grunnlaget for forståelse og det blir derfor veldig naturlig at spørsmålene som omhandler disse attributtene har en sammenheng.



Verdi: 1= I svært liten grad. 2=I liten grad. 3=I middels grad. 4=I stor grad. 5= I svært stor grad

På de åpne spørsmålene «Hva tror du er de største grunnene til at kulturen i Nord-Makedonia har blitt som den er?» og «Hva er din forståelse av konflikten mellom Nord-Makedonia og Hellas» blir respondentene satt på prøve både ved å vise kunnskap om kulturen, men enda viktigere, om de har forståelse for hvordan fortiden former en kultur. På disse spørsmålene viser respondentene en god evne til å reflektere og forstå kulturen. De fleste respondentene nevner hvordan kulturen i Nord-Makedonia fremdeles har sine preg fra tidligere Jugoslavia, med et kollektivistisk tankesett. Videre nevner flere av respondentene hvordan landets unge uavhengighet samt krigsbaserte fortid har formet, men også delt folkeslagene i landet, som i dag består av flere etnisiteter med forskjellige religioner. Kunnskap til et land og en kulturs historie er et godt utgangspunkt på veien til forståelse for kulturen (Smith, 1991).

Respondentene ble innledningsvis stilt et spørsmål om i hvilken grad de hadde fordommer mot nord-makedonske kadetter før avreise (Vedlegg 2, diagram 7). Dette svarte de at de i liten grad hadde. Utover i spørreundersøkelsen de ble spurt om dette endret seg i løpet av oppholdet. Da svarte en respondent følgende: «Ja. Jeg har større respekt for den lokale løsningen når jeg har sett de lokale forholdene. Dette gjelder kommandoforhold.»

Samme respondent svarte på spørsmålet «Hva er bedre/dårligere med norsk militær ledelse?» at: «*Norsk ledelse er god når du har villige følgere, men mangler bruk av tvang når sammenliknet med annen ledelse.*»

Dette viser at respondenten i løpet av forberedelsene til oppholdet i Nord-Makedonia, selv uten utdanning innenfor nord-makedonsk kultur, har hatt fordommer mot den forventede utøvelsen av militær ledelse. Etter å ha opplevd kulturen derimot, har kadetten identifisert at den typen ledelse i stor grad er tilpasset kulturen og at den fungerer. Vår vurdering og forståelse av disse utsagnene bunner ut i at nord-makedonske soldatene er mindre initiativrike og trenger å bli ledet med en mer oppgaveorientert form for ledelse, kontra den oppdragsbaserte ledelsen vi er kjent med fra norsk militær ledelse.

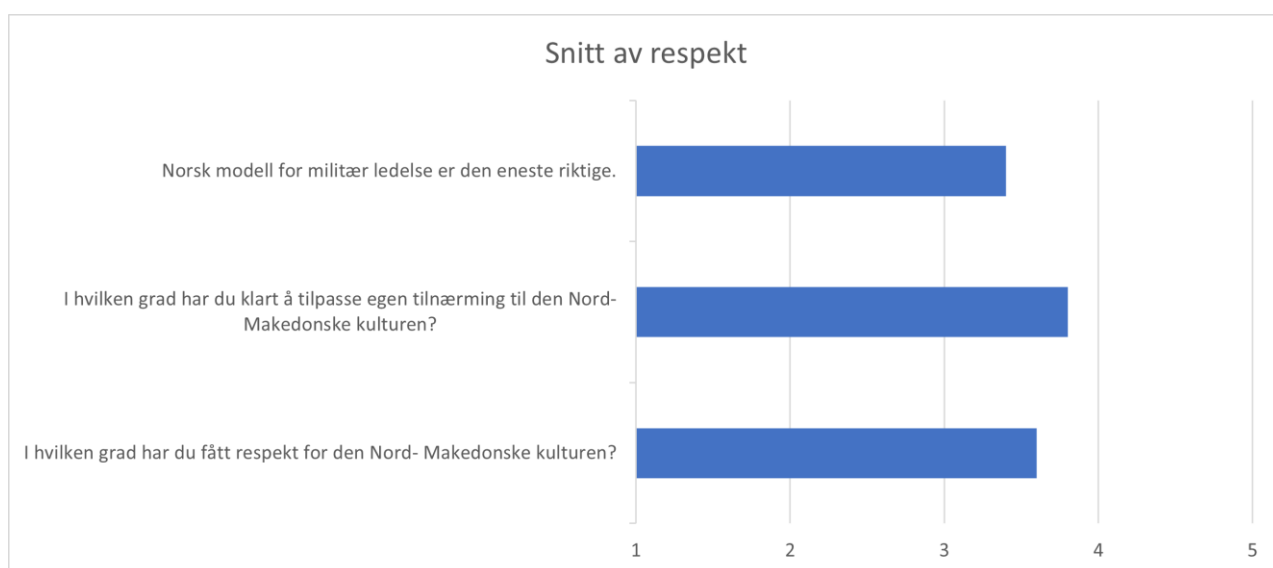
Påstanden «Norsk modell for militær ledelse er den eneste riktige» (Vedlegg 2, diagram 42) bidrar til å se i hvilken grad respondentene ser nytten og fordelene ved å gjøre ting på en annen måte enn vår egen. Her er det stor variasjon i svarene noe som gjør at gjennomsnittet lander på «verken enig eller uenig». Dette svaret kan man se i sammenheng med spørsmålet om at den militære kommandostrukturen i Nord-Makedonia er ulik den norske. Gjennomsnittlig svar er «helt enig» på dette spørsmålet. Dette vitner om en god forståelse for hvorfor det nord-makedonske militæret utøver ledelse på sin måte. Med dette viser respondentene en forståelse for hvorfor mellommenneskelig interaksjon mellom nord-makedonere er som den er (Thunem, 2023). Ved å være åpne for andre måter å drive militær ledelse på viser også respondentene en evne til å ha et objektivt kritisk blikk mot egen kultur (Thunem, 2023).

Undersøkelsen avdekker også respondentenes tanker om viktigheten av kulturforståelse. Da utvekslingen fungerte som første arena for multinasjonalt samarbeid for samtlige respondenter var det en god arena for å se nytten og utfordringene ved dette. På spørsmålene: «En viktig egenskap for en fremtidig offiser er evnen til å forstå andres kultur og situasjon» (Vedlegg 2, diagram 39) og «Dårlig kulturforståelse innad i NATO skaper problemer i planlegging og gjennomføring av operasjoner» (Vedlegg 2, diagram 41) svarer de seg helt enige, selv om spørsmålene i aller høyeste grad er ledende, viser det allikevel at respondentene er klare over viktigheten av kultur i internasjonalt samarbeid. Videre vitner dette om at respondentene reflekterer over hvordan egne erfaringer med multinasjonalt samarbeid har overføringsverdi opp imot interoperabilitet i NATO.

Forståelsen av kulturen og kjennskap til verdier, normer, væremåte og andre særegenheter vurderer vi som elevert på bakgrunn av svarene respondentene kommer med på undersøkelsen. Respondentene viser en evne til å reflektere rundt bruken av militær ledelse ved å erkjenne behovet for en annen type ledelse i det nord-makedonske forsvaret. En kritisk evne til å se egen kultur utenfra derimot, er noe enkelte av respondentene ikke viser i denne spørreundersøkelsen. Bakgrunnen for denne vurderingen er at majoriteten av respondentene ikke trekker frem noen positive punkter ved nord-makedonsk militær ledelse på spørsmålet «Hva er eventuelt bedre/dårligere med norsk militær ledelse?».

#### 4.2.4 Respekt

Det fjerde attributtet som Foronda presenterer som et utviklingsområde er respekt. Respekt er et viktig fundament for all kulturell forståelse (Foronda, 2008). Gjennom det norske forsvarets verdigrunnlag «respekt, ansvar og mot» stilles det tydelige krav til enhver soldat som tjenestegjør i kongeriket. Attributtet respekt måles i aller høyeste grad gjennom å observere en persons oppførsel og holdninger (Forsvaret). I spørreundersøkelsen er det derfor få spørsmål som har til hensikt å måle respekten respondentene har utviklet for den nord-makedonske kultur.



Verdi: 1= I svært liten grad. 2=I liten grad. 3=I middels grad. 4=I stor grad. 5= I svært stor grad

Hvis vi tar utgangspunkt i at alle de deltagende kadettene har respekt som en iboende holdning, vil det være vanskelig å faktisk undersøke hvorvidt dette er noe som har blitt utviklet gjennom utvekslingen. På bakgrunn av dette så har vi valgt å utforme spørsmålene i undersøkelsen slik at vi fikk sett på ulike synspunkter på respekt, deretter skulle svarene

totalt kunne gi oss et samlet syn på hvorvidt respekten til kadettene har blitt videreutviklet gjennom perioden i Nord-Makedonia.

En av påstandene vi valgte å eksponere kadettene med, var «Norsk modell for ledelse er den eneste riktige» (Vedlegg 2, diagram 42). Målet med påstanden var å verifisere om kadettene har respekt for andre kulturer sine metoder for å drive ledelse. Gjennom perioden i Nord-Makedonia ble de norske kadettene eksponert for en annen ledelseskultur enn det de er kjent med fra det norske forsvaret. Respondentene ble derfor bedt om å utdype svarene de gav på påstanden om den norske modellen for ledelse.

*«Militær ledelse må passe med den kulturen den skal brukes i. Oppdragsbasert ledelse (OBL) hadde ikke fungert i Nord-Makedonia grunnet forskjell i utdanning, tillit til hverandre og forskjell i militær struktur»*

*«Oppdragsbasert ledelse er bedre. Men denne typen ledelse passer ikke nødvendigvis like bra i andre kulturer»*

*«Norsk ledelse er bra når man har villige soldater, men den mandler bruk av tvang når sammenliknet med annen ledelse. Dette kan bli vanskelig i møte med krigens realiteter»*

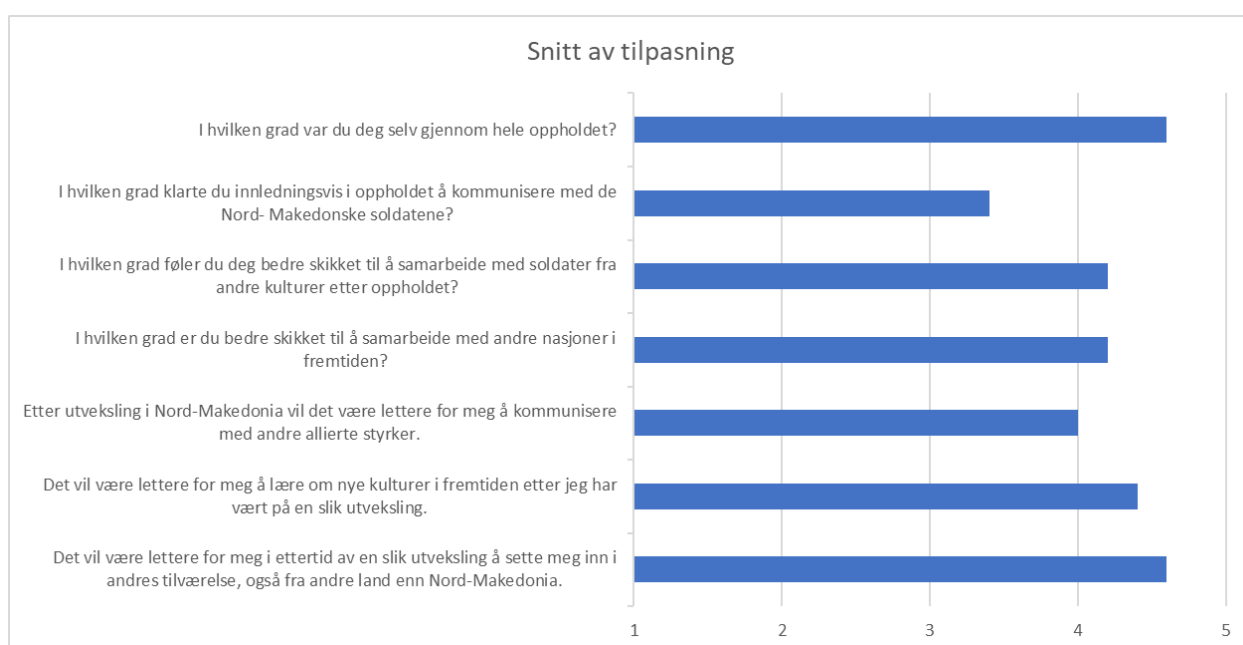
Utsagnene ovenfor er utdypende svar fra tre av respondentene. Til tross for at svarene på de prekodete spørsmålene divergerte fra hverandre, så var de utdypende svarene mer samstemte. Disse tre respondentene har erkjent at norsk filosofi for ledelse fungerer i Norge, men det betyr ikke nødvendigvis at filosofien ville fungert i andre kulturer. Det er uansett vanskelig å vurdere hvorvidt kadettene faktisk respekterer andre filosofier for ledelse, eller om de bare har erkjent at den norske modellen ikke fungerer hos alle kulturer. Svarene kan både tolkes til at respondentene både forstår og respekterer at OBL ikke fungerer i alle kulturer, og at man er nødt til å tilpasse lederskapet til den kulturen man befinner seg i.

Sett i lys av kjerneverdiene og analysen, er det vanskelig å verifisere om respekt har utviklet seg i løpet av utvekslingen. Respekt er en egenskap som er en grunnleggende verdi for norske offiserer, derav ville det være naturlig at dette er en av de fem egenskapene som utvikler seg minst gjennom perioden. Allikevel viser resultatene at respondentene har blitt eksponert for en ny kultur, og at de har anerkjent forskjellene. Det å anerkjenne slike forskjeller er et fundament for å respektere de (Foronda, 2008) . Resultatene har også vist at de norske kadettene selv føler at de er bedre rustet for å respektere nye kulturer etter å ha gjennomført

en utveksling som denne. Det er viktig å presisere at dette ikke betyr at de norske kadettene ikke har respekt, men heller at attributtet ikke har blitt utviklet i like stor grad som de andre.

#### 4.2.5 Tilpasning

Det å tilpasse seg til en kultur gjøres ved å kombinere kunnskap, omtanke, forståelse og respekt (Foronda, 2008). Tilpasning gjøres gjennom væremåte, men endringen av væremåten gjøres både gjennom bevisst endring og ubevisst endring. Dermed er attributtet tilpasning vanskelig å måle gjennom en spørreundersøkelse. Spørsmålene som er designet for å måle tilpasning har tatt for seg kadettens tanker om egen væremåte i møte med kulturen, samt spesifikke situasjoner de møtte på.



Verdi: 1= I svært liten grad. 2=I liten grad. 3=I middels grad. 4=I stor grad. 5= I svært stor grad

Et interessant funn er hvordan respondentene på spørsmålet «I hvilken grad måtte du endre egen adferd for å bli sosialt akseptert» (Vedlegg 2, diagram 45) svarer at de i liten grad endret adferd. På den andre siden svarer de at de i stor grad har klart å tilpasse egen tilnærming til den nord-makedonske kulturen. Vår vurdering er at dette kan bety at kadettene i større grad enn de selv var klar over måtte tilpasse væremåten sin. Som individer vil vi alltid forsøke å tilpasse oss til omgivelsene våre, i respondentenes tilfelle kan det virke som dette har skjedd som en del av en ubevisst tilpasning til kulturen de befant seg. Denne ubevisste tilnærmingen er naturlig ettersom kontakt med andre mennesker ligger til grunn for vårt sosiale nettverk. I møte med ukjente sosiale grupper tilpasser vi oss mer eller mindre ubevisst (NDLA, 2022). Nyanseforskjellen mellom de to spørsmålene er i hovedsaken aspektet å bli sosialt akseptert. På det utdypende spørsmålet «Hvorfor følte du at du måtte endre adferd?» skrev en



respondent som hadde svart «i middels grad» på om den endret adferd følgende: «*Norske måter å opptre på, med å løse hensikten og ikke ordren, be om informasjon, ignorere kommandokjeden, ble dårlig mottatt.*» Samme respondent nevner nettopp tilpasning av egen adferd for å passe inn i en flerkulturell gruppe som en av de viktigste personlige egenskapene den sitter igjen med etter utvekslingen.

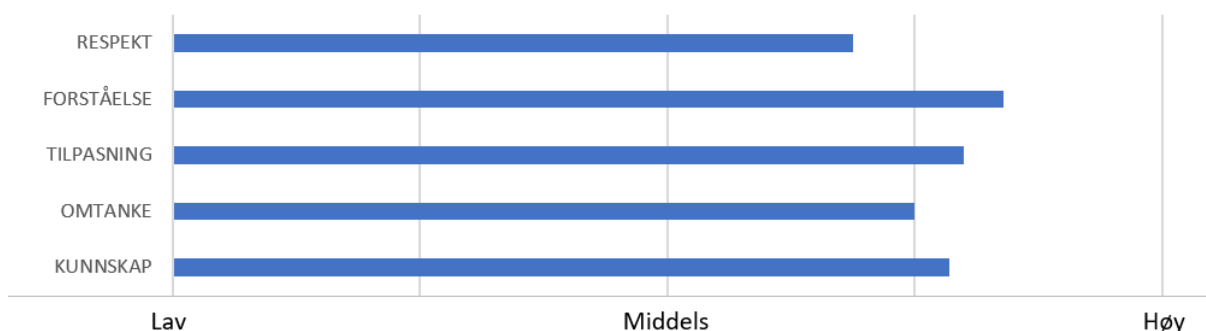
Andre svar på spørsmålet «Hva var mest utfordrende når det kom til å tilpasse seg til nord-makedonsk kultur?» svarer flere av respondentene ting som handler om å tilpasse seg normene i kulturen. En respondent skriver at den syntes det var vanskelig å forstå «(...) *at folk ikke «stikker hodet frem»*». En annen kadett belyser hvordan den syntes det var utfordrende i situasjoner hvor det var forventet at kadettene skulle være stille og ikke tenke selv. Vår tolkning av disse utsagnene er at kadettene opplevde det som vanskelig å ikke vise initiativ, en egenskap som oppfordres hos kadetter ved Krigsskolen.

Tilpassingen til den nord-makedonske kulturen har ifølge spørreundersøkelsen utviklet seg hos samtlige respondenter. Utfordringene kommer hovedsakelig frem når det gjelder å tilpasse seg nord-makedonske normer og praksis/oppførsel, da de norske kadettene er vant til å vise initiativ og søke seg til arbeid. Gjennom analyse av de utfyllende svarene til respondentene rundt disse utfordringene virker det allikevel som de har klart å tilpasse seg innenfor disse områdene også.

#### 4.2.6 Delkonklusjon: Analyse av kulturell kompetanse

Alle egenskapene har i forskjellig grad utviklet seg gjennom utvekslingen i Nord-Makedonia. Det er vanskelig å kartlegge hvorvidt respondentene i løpet av sitt opphold har tilegnet seg erfaringer eller om de bare sitter igjen med opplevelser og gode minner. Hvorvidt kulturen de har vært utsatt for representerer den generelle kulturen i Nord-Makedonia eller kun er representativt for det nord-makedonske militæret kommer ikke godt frem gjennom spørsmålene i spørreundersøkelsen. Derimot har alle respondentene tilsynelatende fått et godt nok inntrykk av en ny kultur til å kunne svare og reflektere på en god måte. Forutsetningene for å videreutvikle personlige attributter har vært til stede før kadettene deltok på utvekslingen. Disse kunne ytterligere vært styrket ved å gjennomføre utdanning om kulturell kompetanse og nord-makedonsk historie og kultur. Gjennom analysen ble flere faktorer belyst, og alle kadettene har i forskjellige grad utviklet sine personlige egenskaper.

For å illustrere dette, utviklet vi et diagram hvor vi sammenfattet svarene under alle de personlige attributtene:



Figur 2: Norske kadettens utvikling av personlige attributta gjennom utveksling til Nord-Makedonia.

Figuren viser til at alle kadettene scorer over middels måloppnåelse på alle fem attributter. Denne figuren er basert på de prekodete spørsmålene, og har utelukket åpne spørsmål. Hensikten med dette er å etablere en helhetsoversikt, slik at en kan se det generelle utbytte av utvekslingen. For eksempel omfatter «tilpasning»-grafens gjennomsnittssvaret til alle fem respondentene på syv forskjellige påstander. Utviklingen innen attributtet respekt er den som er minst, dette tolker vi som et resultat av fokuset på forsvarets kjerneverdier blant norske soldater. Videre viser det seg at kadettene utmerker seg i forståelse for landet og kulturen. Resultatene som omhandler tilpasning, omtanke og kunnskap er også generelt høye. For å bidra til refleksjon rundt respondentenes egne opplevelser av utvekslingen, studerte vi hvorvidt spørreundersøkelsen gjorde dem mer bevisst erfaringene de gjorde på utvekslingen (Vedlegg 2, diagram 70). Fire av fem opplevde at undersøkelsen «i stor grad» gjorde de oppmerksomme på egne erfaringer fra utvekslingsperioden. Dette understreker viktigheten av å gjennomføre tiltak etter utvekslingsperioden for å sikre at kadettene klarer å omgjøre opplevelser til erfaringer og dermed lærdom (Jamissen, 2011, s. 39).

For å oppsummere kan vi si at resultatet av spørreundersøkelsen sier at alle fem kadettene har gjennom sitt opphold i Nord-Makedonia utviklet de fem personlige egenskapene som bidrar til kulturell kompetanse. Foronda belyser videre at gjennom å være kulturelt kompetent, har man bedre forutsetninger for «effective communication, effective intervention and satisfaction» (Foronda, 2008).

## 5 Hvordan bidrar kulturell kompetanse til økt interoperabilitet i NATO?

Hensikten med kapittelet er å drøfte hvorvidt egenskapene tilegnet gjennom utveksling bidrar til interoperabilitet i NATO. Utbyttene av analysen deles i tre: effektiv kommunikasjon, effektiv innblanding og tilfredsstilhet (Foronda, 2008). Videre vil oppgaven se på hvordan disse utbyttene bidrar til interoperabilitet sett i lys av Aabakkens teori.

### 5.1 Språk

NATO består av 30 medlemsland, dette medfører mange forskjellige språk som påvirker samarbeidsevnen innad i alliansen. NATO opererer derfor med to offisielle språk: engelsk og fransk. For den militære komponenten er engelsk blitt tilnærmet enerådende. Dette betyr mye for samarbeidet. Til tross for at NATO militært sett bruker engelsk som hovedspråk, finnes det fortsatt store språklige utfordringer i samarbeidet (Aabakken, 2002). Aabakken forklarer at det vil være engelskspråklige utfordringer når nye land blir medlemmer i NATO. For å minimere de språklige utfordringene, må de nye landene tilpasse seg NATOs standardiserte doktriner for språk (STANAG). Dette bidrar imidlertid bare til færre språklige utfordringer, det løser ikke nødvendigvis utfordringer med kommunikasjon.

Gjennom utvekslingen ble de norske kadettene kjent med slike utfordringer. Eksempler på dette er grunnleggende ordregivning, hverdagslig kommunikasjon og misforståelser i normer. Respondentene svarte gjennomsnittlig at det i «middels grad» oppsto misforståelser mellom dem og nord-makedonerne (Vedlegg 2, diagram 10). På utfyllende spørsmål nevnte fire av fem at mindre språklige misforståelser oppsto fordi nord-makedonerne har et generelt lavere engelsknivå enn de norske. Dette viser både at de forstår hvorfor misforståelser oppstår, men underbygger også Aabakkens utsagn om at nye NATO-land vil være nødt til å heve generelle engelskkunnskaper for å kunne samarbeide med sine allierte. Den generelle nordmann har et veldig høyt nivå av engelskferdigheter og var i 2022 helt i verdenstoppen (Education First, 2022, s. 6). De norske kadettene svarer selv at de i middels grad har blitt bedre til å kommunisere på engelsk gjennom utvekslingen (Vedlegg 2, diagram 29). Dette vitner om at denne utvekslingen i mindre grad bidrar til deres interoperabilitet hvis man utlukkende ser på språk.

Til tross for at utvekslingen i middels grad bidrar til engelskkunnskap, blir respondentene eksponert for engelsk gjennom hele oppholdet. Eksponeringer slik som denne medfører økningen av engelskkunnskaper (Foronda, 2008). I tillegg svarte respondentene seg enige i påstanden: «I et samarbeid med en nord-makedonsk offiser eller soldat i fremtiden, vil jeg ha lite komplikasjoner når det kommer til å effektivt kunne kommunisere med dem» (Vedlegg 2, diagram 9). Utdypende svarer respondentene at de er bedre skikket til å kommunisere effektivt med makedonerne etter utvekslingen fordi de i større grad skjønner kulturen og normene for det nord-makedonske militæret. Hvis man analyserer funnene på de to foregående utsagnene, kan en se til Aabergs rapport hvor han understreker at det å kunne kommunisere effektivt handler om mye mer enn å kunne språk: «Språk er bare en del av kulturen og kulturen er ofte avgjørende for hvordan vi oppfatter og gjør ting. Å forstå en fremmed kultur er som regel langt mer krevende enn å tilegne seg et annet språk» (Aabakken, 2002, s. 16).

Gjennom analysene og drøftingen kommer det frem at de norske kadettene i noen grad har utviklet engelskegenskapene sine. Dette hjelper dem med å oppfatte og kommunisere ting lettere. På den andre siden vil kadettene tidligst ha mulighet til å være delaktige i internasjonale staber etter uteksaminering fra krigsskolen, halvannet år etter utvekslingen. Ettersom «Språk er ferskvare» fordrer det at kadettene opprettholder og utvikler engelskkunnskapene også i etterkant (Gallagher).

## 5.2 Kultur

Analysen viser at de norske kadettene har utviklet kulturell kompetanse gjennom sine tre måneder i Nord-Makedonia. Deres evner for effektiv kommunikasjon, effektiv innblanding og tilfredshet bygger kulturell kompetanse. Kultur er det andre fundamentet som Aabakken legger til grunn for interoperabilitet. Granberg skriver i sin artikkel at kultur og forståelsen av kulturforskjeller er hjørnesteinen i et multinasjonalt samarbeid (Granberg, 2023). NATO har erkjent at en forutsetning for å kunne drive effektivt samarbeid innad i alliansen krever staber hvor personer med ulik bakgrunn, ekspertise, erfaring og kultur samarbeider (NATO, 2021). Med denne strategien har NATO troen på at oppdukkende utfordringer i fremtiden vil løses på best mulig måte. Analysen viser at de norske kadettene i aller høyeste grad oppfyller forutsetningene som NATO legger til grunn for effektivt samarbeid på tvers av nasjoner.

Kommunikasjon handler om mer enn språk isolert sett. For å kunne kommunisere effektivt vil det være nødvendig å forstå det som skjer rundt selve ordutvekslingen (Aabakken, 2002,

s. 16). De norske kadettene svarer selv at til tross for at engelsken ikke har forbedret seg i større grad, vil de ha lettere for å kommunisere med nord-makedonere etter utvekslingen. Dette kan sees i sammenheng med at effektiv kommunikasjon handler om å kunne formidle budskap uten problemer eller forstyrrelser. Hvis man forstår kulturen, sosiale klasser, roller og normer til mottakeren, er det lettere å oppnå effektiv kommunikasjon (Sander, 2023).

Den andre egenskapen som de norske kadettene sitter igjen med er effektiv innblanding. Begrepet tilsier at kadettene etter en slik utvekslingsperiode vil ha mindre komplikasjoner med å samarbeide med mennesker fra andre kulturer (Foronda, 2008). Respondentene sier seg enten «helt enig» eller «litt enig» i at en viktig egenskap for å kunne effektivt samhandle med andre kulturer blir lettere etter en slik utveksling (Vedlegg 2, diagram 61). Dette vil hjelpe kadettene å samhandle i for eksempel multinasjonale staber (Granberg, 2023). Dette understreker at den kulturelle kompetansen som kadettene utvikler bidrar til interoperabilitet.

Tilfredshet er det siste utbytte av å være kulturelt kompetent. Dette utbytte bidrar i mindre grad til NATOs interoperabilitet da en kan argumentere for at dette er et utbytte som er mer relevant for sykepleiere: «*Parents, students, teachers, nurses, and patients alike feel satisfaction when cultural sensitivity is integrated*» (Foronda, 2008, s. 4). Denne egenskapen er ikke irrelevant for de norske kadettene, men ikke like overførbart som effektiv kommunikasjon og effektiv innblanding.

Respondentene mener at utvekslingsarenaer bidrar positivt til internasjonalt samarbeid med andre offiserer og allierte. Samtlige respondenter svarte «helt enig» i påstanden «Uttekslinger lik som denne gagnar multinasjonalt samarbeid» (Vedlegg 2, diagram 69). Videre ble respondentene bedt om å utdype hvorfor de mener dette er viktig. Svarene var homogene, og respondentene har stort sett samme oppfatning av hvorfor en slik utveksling vil hjelpe multinasjonalt samarbeid i fremtiden:

«[...] Det å forstå og oppleve at ikke alle er lik som nordmenn er en fin måte og klare å tenke mer kritisk til egne verdier osv.»

«Utteksling bidrar til en større kulturell forståelse. Videre er det god trening på egne språkferdigheter og muliggjør utveksling av ulike tankesett og gjøremåter»

«Man får en forståelse av hvordan man skal/burde/kan forholde seg til en annen kultur»

Alle svarene omhandler kulturell forståelse og hvorfor dette er noe de norske kadettene ser på som viktig for å kunne samarbeide med andre nasjoner. Dette underbygger Granbergs

forståelse av multinasjonalt samarbeid, hvor han belyser at kulturforståelse er viktig (Granberg, 2023).

Den generelle oppfatningen gjennom analysene av svarene er at de norske kadettene sitter igjen med en følelse om at det er viktig å dra på utvekslinger og at dette gjør de bedre skikket for samarbeid og samhandling med andre allierte nasjoner i fremtiden. Noe som underbygger dette, er svarene respondentene gir på påstanden «I hvilken grad er du bedre skikket til å samarbeide med andre nasjoner i fremtiden?». Svarene bekrefter at kadettene selv føler at de har blitt bedre skikket til å kunne jobbe med andre nasjoner fremover (Vedlegg 2, diagram 61).

På den andre siden vil det være vanskelig å si at en utveksling lik denne direkte bidrar til interoperabilitet i NATO. Resultatene viser at de norske kadettene selv mener at de blir mer rustet til å kunne forstå kulturen blant andre medlemsland, men hvorvidt dette bidrar til NATO er vanskelig å fastslå. Alliansen består av 30 land spredt utover flere kontinenter. Det å forstå én kultur i tillegg til sin egen, vil ikke nødvendigvis gjøre at kadettene vil forstå de resterende 28 landene.

De norske kadettene følte at de har tilegnet seg god kompetanse innen den nord-makedonske kulturen. Dette kan på en annen side ha en negativ effekt i møte med andre kulturer. Hvis respondentene skaper en overdreven tro på egen ferdighet i kulturell kompetanse, kan dette ha en negativ innvirkning i møte med kulturer som ikke likner den norske eller nord-makedonske. Dunning-Kruger-effekten forklarer hvordan en person som for første gang har fått innblikk i et nytt område og føler de mestrer det, kan føre til at de føler seg som eksperter på området uten å egentlig ha tilstrekkelige kunnskaper (Dunning, 2011, s. 274). For å unngå en slik feil i persepsjonen av seg selv, må respondentene ha et forhold til dette i fremtiden. Dette understreker igjen viktigheten av forutsetningen bevissthet, som en av tre forutsetninger Foronda legger til grunn for kulturell sensitivitet (Foronda, 2008, s. 4).

Hvis man ser på Major Granbergs sine erfaringer fra eFP Litauen opp mot NATOs egne uttalelser kan en konkludere med at interoperabilitet i NATO krever kulturell forståelse blant medlemslandene. Aabakkens figur understreker også relevansen av både Granbergs og NATOs uttalelser. Respondentene er samstemte, og bekrefter at deres oppfatning av utveksling til Nord-Makedonia bidrar til bredere forståelse og utvikling av samarbeidsevner med andre allierte i fremtiden. Studien viser at de norske kadettene har utviklet bedre evner

til å forstå andre kulturer. Dette gjør det nærliggende å tro at andre utvesklinger lik denne skaper bedre forutsetninger for å forstå andre allierte også.

Analysen viser at de norske kadettene har gjort seg erfaringer gjennom utvekslingen. For at disse erfaringene skal kunne bidra til deres videre karriere, er de nødt til å gjøre disse erfaringene om til kunnskap. Grete Jamissen, høyskolelektor skriver «[...] av at erfaring ikke kan betraktes som kunnskap i seg selv, men bare som «basis» eller grunnlag for kunnskap [...]. Videre handler det om å etablere gode prosesser for refleksjon og kritisk refleksjon, der det vi tar for gitt og vanligvis ikke tenker over blir synliggjort og problematisert. (Jamissen, 2011, s. 39)». De norske kadettene har mulighet for å tilegne seg kunnskap som de kan ta med seg videre i karrieren.

## 6 Avslutning

Avslutningsvis vil vi nå oppsummere våre funn fra analyse og drøfting av problemstillingen før vi til slutt konkluderer med et svar på:

***«Hvordan påvirker en utvekslingsperiode i Nord-Makedonia norske kadetters kulturelle kompetanse, og hvordan bidrar dette til interoperabilitet i NATO?»***

### 6.1 Oppsummering

Kulturell kompetanse er en vesentlig faktor i NATOs multinasjonale samarbeidet som har til hensikt å styrke alliansen mot fremmede trusler. En viktig bidragsyter til dette arbeidet er utdanningen av kommende offiserer innen kultur og kulturell kompetanse. FHS har ytret et ønske om 20% studentmobilitet hos sine krigsskole-elever og har med det startet prosessen av å sende kadetter på utveksling til andre nasjoner. FHS KS har i to år hatt et utvekslingsprogram med den nord-makedonsk krigsskolen hvor tre kadetter årlig sendes til Nord-Makedonia i tre måneder, parallelt som emnet kontekst landoperasjoner holdes hjemme i Norge. Utvekslingsplattformen bli med dette en viktig del av utdanning innenfor kultur og kulturell kompetanse disse tre kadettene får i løpet av skolegangen ved FHS KS.

Professor Cynthia L. Foronda ved universitetet i Miami utviklet i 2008 en modell for å måle og utvikle kulturell sensitivitet hos sykepleiere. Denne modellen har vi studert og vurdert som relevant når det kommer til kulturell kompetanse hos soldater. Modellen i kort baserer seg på tre forutsetninger som uansett må ligge til grunn hvis man skal kunne utvikle seg: mangfold, bevissthet og eksponering for andre kulturer. Når disse forutsetningene er møtt

kan soldaten begynne å tilegne seg fem attributter, essensielle egenskaper, for å utvikle sin kulturelle kompetanse (Foronda, 2008).

Innsamlingen av data på dette feltet har foregått gjennom en anonym spørreundersøkelse av kadettene som har deltatt på utvekslingen til Nord-Makedonia. Undersøkelsen har bestått av både prekodete og åpne svar. På denne måten kombinerte vi en kvantitativ og kvalitativ metode. Spørreundersøkelsen har i stor grad hatt til hensikt å avdekke respondentenes utgangspunkt og utvikling innenfor hvert attributt, før avreise og etter hjemkomst. Dataen ble etter innsamling prosessert, de prekodete svarene ble gjort om til statistikk og de åpne svarene loggført.

Gjennomsnittet har deretter blitt benyttet til drøftingen av måloppnåelse av attributtene. Hvert attributt har unike egenskaper, men vil også gli over i hverandre da det er egenskaper som henger sammen. Et eksempel er kunnskap og forståelse, man kan ikke ha forståelse uten å ha kunnskap om kulturen. Derfor var flere av spørsmålene på undersøkelsen relevante da det kom til å måle oppnåelsen av flere forskjellige attributter.

Under drøfting har vi vurdert om svarene på undersøkelsen tilsier en positiv eller negativ utvikling innenfor attributtene og om respondentene klarer å reflektere over egne opplevelser og på denne måten bidra til at de skaper erfaringer fra oppholdet. Til slutt drøftet vi respondentenes svar når det gjaldt forståelse for hvordan disse erfaringene kan bidra til en styrket interoperabilitet i multinasjonalt stabsarbeid.

## 6.2 Konklusjon

Forsvarets høgskole er godt i gang med sin satsning på internasjonalisering. De ønsker å satse på utveksling for å øke kvaliteten på egen offisersutdanning. Hensikten med denne bacheloroppgaven er å forske på hva utveksling til Nord-Makedonia gir kadettene av relevante egenskaper. Problemstillingen vi har utforsket er hvordan påvirker en utvekslingsperiode i Nord-Makedonia norske kadetters kulturelle kompetanse, og hvordan bidrar dette til interoperabilitet i NATO.

Studien har belyst at forutsetningene for å utvikle kulturell kompetanse er til stede. Forskningen viser videre at kadettene har utviklet seg innenfor attributtene og dermed har utviklet sin kulturelle kompetanse gjennom utvekslingen. Den kulturelle kompetansen kadettene tilegner seg vil bidra til effektivt interoperabilitet i NATO. Kunnskapen, omsorgen, forståelsen, respekten og tilpasningsevnen de har tilegnet seg under utvekslingen



vil gjøre de stand til å samarbeide med offiserer og soldater fra andre kulturer. Utbytte varierer naturligvis fra kadett til kadett på et personlig plan, men på bakgrunn av denne studien kan vi konkludere med at utveksling til Nord-Makedonia har en rekke utbytter innenfor kulturell kompetanse som vil bidra til økt interoperabilitet i NATO.

## 7 anbefaling til videre forskning

Et viktig aspekt ved denne besvarelsen er å knytte noen tanker opp mot videre forskning på temaet. Det er mange elementer som kan diskuteres og forskes på angående utvekslinger lik som denne. I denne studien har vi belyst svakheten ved å ha et så lite antall respondenter som det vi har hatt. Vi har derfor følgende anbefalinger til videre forskning angående internasjonalisering ved FHS Krigsskolen:

Utvekslingen til Nord-Makedonia har bare blitt gjennomført to ganger siden URE. Vår anbefaling er å gjøre samme forskningsprosjekt når utvekslingen har blitt gjennomført flere ganger. Et økt antall kadetter som har deltatt på utvekslingen vil gi grunnlaget for en sterkere validitet og reliabilitet. Ved å gjennomføre studier med jevne mellomrom vil utvekslingsutbyttet hos kadettene verifiseres, noe som vil bidra til kontinuerlig kvalitetssikring av utvekslingsarenaene til FHS KS.

## Bibliografi

- Bennet, M. J. (2004). BECOMING INTERCULTURALLY COMPETENT. I J. Wurzel, *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education*. Intercultural Resource Corporation.
- Clifford, J. (1988). *The Predicament of Culture: Twentieth-Century Ethnography, Literature, and Art*. Harvard University Press.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utgave. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning. (2018). *Utbytte fra utveksling og andre utenlandsopphold*. NOKUT - Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen.
- Dunning, D. (2011). The Dunning–Kruger Effect: On Being Ignorant of One’s Own Ignorance. I M. Zanna, & J. Olson, *Advances in Experimental Social Psychology - volume 44*.
- Education First. (2022). *EF English Proficiency Index*. EF.
- FN. (2021, 04 10). *FN-Sambandet*. Hentet fra <https://www.fn.no/Land/nord-makedonia>
- Foronda, C. L. (2008, April 14). Cultral Sensitivity: A Concept Analysis. *Journal of Transcultural Nursing*, s. 6. doi:10.1177/1043659608317093
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2023, Mars 27). Hentet fra Emneside for OPS2201, Kontekst landoperasjoner: <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/OPS2201/2023-V%C5R>
- Forsvaret. (2023, Februar 23). *Forsvaret.no*. Hentet fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/FHS/studentutveksling-og-internasjonalisering>
- Forsvaret. (2023, Mars 10). *Forsvaret.no*. Hentet fra Emneside for OPS2203 Complex Operations: <https://www.forsvaret.no/utdanning/emner/OPS2203/2023-V%C5R>
- Forsvaret. (u.d.). *Forsvarets verdigrunnlag*. Forsvaret.
- Gallagher , J. (u.d.). *How to learn a language (and stick at it)*. Leeds.

- Granberg, A. (2023, Januar 23). *Stratagem.no*. Hentet fra Erfaringer fra EFP - alliert samvirke og multinasjonalt samarbeid: <https://www.stratagem.no/tittel-erfaringer-fra-epf-alliert-samvirke-og-multinasjonalt-samarbeid/>
- Holo, T., & Andreassen, M. D. (2010). *Kultur på ville veier: En gjennomgang av Forsvarets satsing på kulturforståelse*. Norsk Utenrikspolitisk Institutt. Oslo: NUPI.
- Jamissen, G. (2011). *Om erfaringslæring og læring*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2008-2009). *Internasjonalisering av utdanning*. Oslo: Regjeringen .
- NATO. (2006). *Backgrounder - Interoperability for joint operations*. Brussel: NATO Public Diplomacy Divisjon.
- NATO. (2017). *AJP 6 - Allied joint doctrine for communication and information systems*. NATO standarization office.
- NATO. (2021, Sep 21). *Diversity and inclusion at NATO*. Hentet fra Nato: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_64099.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_64099.htm)
- NATO. (2023, Mars 01). *Hva er NATO?* Hentet fra NATO: [https://www.nato.int/nato-welcome/index\\_no.html](https://www.nato.int/nato-welcome/index_no.html)
- NDLA. (2022, 12 07). *Et liv i grupper*. Hentet fra Sosial kompetanse og kulturkompetanse: <https://ndla.no/nb/subject:1:18fa6a42-a5d2-44d9-bf47-e772a83d82f4/topic:1:91e63f04-b7d4-474f-a9c5-a07bb1ab3d0c/topic:1:ffc99d90-ba22-4d0a-95a7-c9530ad572c4/resource:1:46747>
- Newstrom, J., & Rubefeld, S. (1983). THE JOHARI WINDOW: A RECONCEPTUALIZATION. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*(Volume 10).
- Ramberg, M. R. (2021, September 10). *Stratagem*. Hentet fra Verden sett fra Forsvarets Høgskole: <https://www.stratagem.no/verden-sett-fra-forsvarets-hogskole/>
- Salmoni, B., & Holmes-Eber, P. (2008). *Operational culture for the warfighter: Principles and applications*. Marine Corps University Press.
- Sander, K. (2023). *Kommunikasjon*. studie.no.

- Smith, A. D. (1991). *National Identity*. University of Nevada Press.
- Statistisk sentralbyrå. (2023, Mars 23). *omssb: kvalitet i offisiell statistikk: retningslinjer for europeisk statistikk*. Hentet fra <https://www.ssb.no/omssb/kvalitet-i-offisiell-statistikk/retningslinjer-for-europeisk-statistikk>
- Strandenes, S., & Fredriksberg, S. (2022). *En må reise for å lære*. FHS.
- Sweeney, P., Matthews, M., & Lester, P. (2011). *Leadership in dangerous situations: A handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders*. Naval Institute Press.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Thunem, G. (2023, Mars 29). *Fleirkulturell forståing og kommunikasjon*. Hentet fra Møre og Romsdal fylkeskommune, fylkesbiblioteket: <https://bibliotekutvikling.no/konflikthandteringibiblioteket/flerkulturell-forstaelse-og-kommunikasjon/>
- Aabakken, O. (2002). *INTEROPERABILITET - Kostnadsdriver og styrkemultiplikator*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.

## Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Vedlegg 2: Diagrammer

Vedlegg 3: Godkjenning NSD

Vedlegg 4: Godkjenning FHS

Vedlegg 5: Info- og samtykkeskriv kadetter