



Eksamen i Emne OPG3401

Bacheloroppgave

“En må reise for å lære!”

En kvalitativ studie av effektene rundt studentmobilisering ved Forsvarets Høgskole

av

Kadett Sander B. Strandenes

&

Kadett Sander S. Fredriksberg

Antall ord: 14 390

Godkjent for offentlig publisering

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadettene 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 kadettene har godkjent publisering.

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

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

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt 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: 01 – 05 – 2022

Forord

I denne oppgaven undersøkes det potensielle utbyttet kadetter ved Forsvarets høgskole har opplevd etter å ha deltatt på studentmobilitet og gjennomført et lengre opphold i en annen nasjon. Hensikten med å gjennomføre denne undersøkelsen er å undersøke hva kadettene har fått ut av studentmobiliteten så langt, og hvordan dette kan være et ytterligere verktøy innenfor lederutviklingen ved Forsvarets Høgskole. Denne bacheloren er skrevet av Sander Stokkli Fredriksberg og Sander Benjamin Strandenes ved kull Skare (70). Vi gjennomførte selv et fire måneders opphold ved den franske krigsskolen, École Spéciale Militaire de Saint-Cyr i 2021, som ga oss inspirasjon til å gjennomføre denne undersøkelsen. Utvalget består av kadetter ved Krigsskolen, Sjøkrigsskolen og Luftkrigsskolen, hvor varighet på oppholdet og hvilke nasjoner de har vært i varierer.

Forsvarets høgskole har økt sin satsing på internasjonalisering og studentmobilitet. Samtidig har ledelsen uttalt et mål på at 20% av elevmassen skal ha vært på utveksling i løpet av utdanningsløpet ved høgskolen. Det tyder på at dette bare er begynnelsen. Vi tror at studien kan bidra til å belyse effekten av studentmobilitet og hva en tjener på det i form av lederutvikling og personlig vekst. Samt at det belyser hvordan det store utland fungerer som en utviklingsarena.

Vi ønsker å benytte muligheten til å takke veilederen vår, Freddy Moland, som har gitt gode tilbakemeldinger og støtte underveis. Vi ønsker også å takke andre som har bidratt til at denne oppgaven har blitt til.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn og hensikt:.....	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Avgrensning	6
1.4 Disposisjon	6
2.0 Teori og begrepsavklaring.....	7
2.1 Internasjonalisering	7
2.1.1 Internasjonalisering ved Forsvarets Høgskole.....	7
2.1.2 Studentmobilitet	7
2.2 Lederutvikling på individnivå	8
2.2.1 Lederutvikling	8
2.2.2 Erfaringslæring.....	9
2.2.3 Metoder for lederutvikling	9
3.0 Metode.....	10
3.1 Valg av metode.....	10
3.2 Datainnsamlingsmetode	11
3.3 Utvalg	12
3.4 Dataanalyse	13
3.5 Nærhet	14
3.6 Andre forhold ved valg av metode	14
4.0 Drøfting	15
4.1 Personlig utbytte.....	17
4.1.1 Mestringsfølelse	17
4.1.2 Utvikling.....	21
4.1.3 Helhetsforståelse	26
4.1.4 Delkonklusjon	30
4.2 Mellommenneskelig utbytte	30
4.2.1 Språk og nettverksbygging	30
4.2.2 Kulturforståelse	35
4.2.3 Delkonklusjon	38
5.0 Avslutning	39
5.1 Oppsummering	39
5.2 Konklusjon	40
6.0 Anbefaling til videre forskning	41
7.0 Litteraturliste	42

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og hensikt:

Forsvarets Høgskole (FHS) har et uttalt mål om å sende 20 prosent av studentmassen på et utvekslingsopphold i utlandet i løpet av utdanningen. I den forbindelse har FHS inngått utvekslingsavtaler med flere land, blant annet Frankrike, Serbia og Tyskland. Den økte satsningen på studentmobilisering medfører at det aldri har blitt sendt flere kadetter fra FHS til utlandet, enn det som gjøres for øyeblikket.

Fordi FHS er en høgskole, noe som innebærer krav om å følge universitets- og høgskoleloven. Ifølge denne loven er FHS pliktig å samarbeide med utenlandske aktører (Universitets- og høyskoleloven, 2005, § 1-3). Dersom dette ikke overholdes kan det resultere i tap av akkrediteringen, som vil medføre tap av retten til å drive en høgskole. På bakgrunn av dette har FHS ansatt en internasjonalsiseringskoordinator som jobber fulltid med dette fagfeltet. Skolen har også meldt seg inn i Erasmus+, som er verdens største utdanningsprogram. Innenfor Erasmus+ programmet har FHS også blitt en del av Exchange of Military Young Officers (EMILYO), som er et nettverk som gir muligheten til å utveksle kadetter direkte til andre europeiske militære utdanningsinstitusjoner (FHS, 2021, s. 13). Med andre ord har FHS de siste årene utvidet sine muligheter til å drive utveksling.

På grunn av FHS sin nylige satsing på internasjonalsisering ønsker vi å se på hvilke effekter denne utvekslingen gir til kadettene på et personlig plan. På bakgrunn av egne erfaringer fra École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, krigsskolen for den franske hæren, har vi kjent effekter av utvekslingen på kroppen, som vi mener har bidratt i vår utdanning til å bli fremtidige offiserer. Hensikten med denne studien er å se om dette også gjelder for andre som har vært en del av FHS sitt utvekslingsprogram, og hvordan effektene kan brukes av kadetten selv i sin lederutvikling. Med andre ord ønsket vi å se på hvordan internasjonalsisering kan brukes for å utdanne ledere for Forsvaret, ved å se på utbyttet kadetter ved de ulike krigsskolene får ut av et utvekslingsopphold i utlandet.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i innledningen har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan kan internasjonal kadettmobilitet være et nyttig verktøy for lederutviklingen av kadetter ved Forsvarets Høyskole?”

For å kunne svare på problemstillingen er det nødvendig å bryte den ned i forskjellige utbytter som undersøkelsen har til hensikt å avdekke. Vi har hovedsakelig sett på utbytter knyttet til å lære og forstå seg selv, i tillegg til å lære og forstå andre.

1.3 Avgrensning

Studien er avgrenset til kadetter som har deltatt på utveksling gjennom utdanningen ved FHS i tidsrommet 2020 til 2022. Denne studien vil gjennomgående beskrive studentmobilitet som utveksling. Det er definisjonen av studentmobilitet, en periode hos en utenlandsk samarbeidsinstitusjon, som har lagt grunnlaget for utvalgs-kriterier. For å kunne se på internasjonalisering som et lederutviklingsverktøy har vi avgrenset studien til hvilke personlige og mellommenneskelige utbytter utvekslingsoppholdet har hatt på kadettene. Effektene studien tar for seg er basert på individnivå, der vi utforsker hvordan utbyttet av utvekslingsoppholdene bidrar til individuell lederutvikling. Etersom læring kan deles inn i formell og uformell læring, har vi valgt å fokusere på den uformelle læringen som skjer under et utvekslingsopphold. Lederutviklingen avgrenses til hvordan erfaringene kan ha bidratt til å utvikle kadettene som framtidige ledere gjennom erfaringslæring. Vi har med andre ord utforsket utbyttet av internasjonaliseringen ved å se på de individuelle effektene kadettene opplever i løpet av deres studentmobilitet.

1.4 Disposisjon

Oppgaven består av fem kapitler. Kapittel to redegjør for relevante begreper som internasjonalisering, lederutvikling og erfaringslæring, for å lage grunnlaget for drøftingen. Neste kapittel beskriver metoden som ble benyttet, med begrunnelse for de forskjellige valgene. I fjerde kapittel blir de forskjellige effektene presentert og forklart, i den hensikt å skape et bilde av hva respondentene har opplevd. Det femte kapitlet knytter empirien opp mot de relevante begrepene gjennom drøfting av innsamlet data, der vi ser på hvilket utbytte kadettmobiliteten har hatt for kadettene ved FHS. I det siste kapitlet oppsummerer vi

drøftingen og presenterer en konklusjon av problemstillingen, der vi argumenterer for hvordan kadettmobilitet kan være et nyttig verktøy for lederutvikling av offiserer ved FHS.

2.0 Teori og begrepsavklaring

Vi vil i dette kapitlet se nærmere på relevante teorier og begreper som kan knyttes opp mot problemstillingen. Redegjørelsen omhandler internasjonalisering, lederutvikling og erfaringslæring.

2.1 Internasjonalisering

Kunnskapsdepartementet definerer internasjonalisering for hele utdanningssystemet til å være utveksling av ideer, kunnskap, varer og tjenester mellom nasjoner over etablerte landegrensener og har 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, 2009, s. 6).

2.1.1 Internasjonalisering ved Forsvarets Høgskole

Bologna-prosessen er en av de politiske rammene for å drive internasjonal studentmobilitet innenfor høyere utdanning (Kunnskapsdepartementet, 2020, s. 22). FHS har uttalt hvordan de deler ambisjonen fra Bologna-prosessen om å sende 20 prosent av studentene som fullfører utdanningen hos FHS på utveksling i utlandet. De har også lagt en målsetning om å tilfredsstillere 20 prosentkravet, og omtaler det som et av de viktigste satsningsområdene de jobber med (Ramberg, 2021). FHS ansatte i 2020 en internasjonaliseringskoordinator som et ledd i å forsterke sin innsats innenfor internasjonalisering. Videre har de meldt seg inn i verdens største utdanningsprogram med navn Erasmus+ (FHS, 2021, s. 13). Det er gjennom dette programmet FHS sender kadetter på utveksling til forskjellige land.

2.1.2 Studentmobilitet

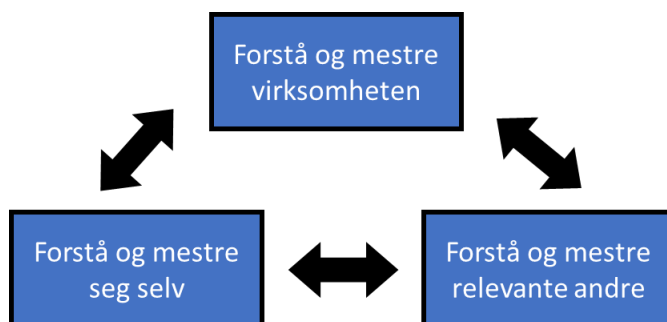
Studentmobilitet er en periode med studier hos en utenlandsk utdanningsinstitusjon gjennom et satt samarbeid, der fagene korrelerer med programmet studenten har i hjemlandet (Erasmus+, 2022, s. 45). Mobiliteten må vare over to måneder for å kunne regnes som et utvekslingsopphold (Erasmus+, 2022, s. 52). Studentmobilitet er å forstå som det samme som utveksling, og vil videre i oppgaven bli omtalt som dette.

2.2 Lederutvikling på individnivå

2.2.1 Lederutvikling

Lederutvikling kan forstås som en tilvekst i et individs lederkompetanse, der den nyervervede kompetansen kan brukes for å påvirke en organisasjons ledelsesprosesser (Larsen, 1988, s. 10). Lederutvikling er rettet mot enkeltindividene gjennom refleksjon og evne til selvregulering, i motsetning til ledelsesutvikling som i større grad handler om fellesskapet (Arnulf, 2012, s. 114). Med andre ord kan vi si lederutvikling handler om utvidelsen av et individs evne til å bli en mer effektiv leder. Dette kan skje over alt og til alle tider, ettersom all erfaring kan være med å utvikle en leder (Skivik, 2018, s. 53).

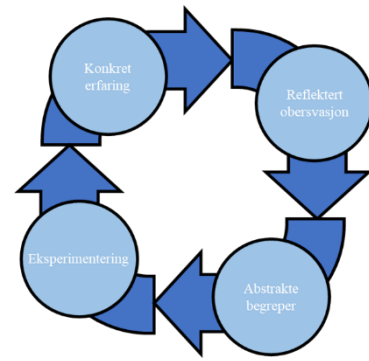
Lederutvikling på individnivå kan foregå gjennom erfaringer, og det kan være krevende for den det gjelder. Skivik skildrer i et svar på eget spørsmål i innledningen til boken *Relasjonell ledelse*, hvordan erfaringen viser viktigheten av å utvikle egen relasjonell kompetanse gjennom erfaringslæring. Dette hevder Skivik bidrar til å utvikle bedre ledere (Skivik, 2018, s. 15). Denne relasjonelle kompetansen er også en del av en modell i *Hvordan utvikles ledelse?* som beskriver tre viktige kompetanseområder en leder må mestre. Modellen består av tre områder som alle henger sammen: 1) Forstå og mestre virksomheten. 2) Forstå og mestre relevante andre. 3) Forstå og mestre seg selv (Wøien, 2021, s. 152).



Modell 1: Tre viktige kompetanseområder en leder må mestre (Wøien, 2021, s. 152).

2.2.2 Erfaringslæring

Å lære av erfaringer kan forklares ved å bruke en firestegs syklus som stadig vil gjenta seg selv. Denne syklusen starter med en konkret erfaring som går over i en reflektert observasjon. Videre vil det lærende individet danne seg abstrakte begreper samtidig som han eller hun prøver å generalisere. I den siste fasen vil individet prøve ut disse begrepene gjennom eksperimentering (Kolb, 1986, s. 39).



Modell 2: David A. Kolbs firestegs syklus (Kolb, 1986, s. 39).

Læring som skjer uten en spesifikk plan til stede, for eksempel handlingsplaner, blir sett på som uformell læring. Denne læringen er underforstått, altså skjer den implisitt og kan forstås uten at det blir uttrykt direkte. Ofte blir denne formen for læring omtalt som hverdags- eller erfaringslæring. Som kontrast til den uformelle læringen vil en formell læring dreie seg om systematisk arbeid gjennom planlagte læringstiltak (Lai, 2021, s. 119).

2.2.3 Metoder for lederutvikling

Det finnes en rekke metoder og verktøy for å oppnå en form for lederutvikling, og Jan K. Arnulf har utarbeidet et utvalg av slike verktøy. Ut fra de metodene Arnulf beskriver, er det to metoder som ansees som mest relevant for vår problemstilling, der vi ønsker å se på utvikling ved utveksling. Vi har valgt ut metodene kryssfunksjonell rotasjon og eksterne utdanningsprogrammer.

Kryssfunksjonell rotasjon tar utgangspunkt i hvordan lederen får en utviklingsplan som omhandler arbeid i flere områder av organisasjonen. Hensikten er å gi en bedre helhetsforståelse og danne nettverk innad i organisasjonen. Hvis organisasjonen strekker seg over flere land, kan det være en fordel å gjøre det globalt. (Jan K. Arnulf, 2012, s.111) Eksterne utdanningsprogrammer er også en viktig ingrediens, fordi dette trekker lederen ut fra vante rammer og vanetenkning, som kan føre til en lederutvikling. Disse utdanningsprogrammene kan gi lederen innsikt og kjennskap til konkurrenter, andre bransjer, andre løsninger og innovasjon. Det kan med andre ord bidra til økt kreativitet og evne til problemløsning (Jan K. Arnulf, 2012, s.112).

Basert på beskrivelsen av de to metodene, kan en trekke mange paralleller til det å dra på utveksling. Dette er også grunnen til valget av de metodene som blir beskrevet ovenfor. Kryssfunksjonell rotasjon beskriver først og fremst som innad i en organisasjon. Men i konteksten av utveksling mellom ulike militærmakter og politiske organisasjoner, kan rotasjonen ha tilsvarende effekt innenfor organisasjonen Forsvaret, samt potensielt NATO og EU. Metoden eksterne utdanningsprogrammer beskrives som en viktig ingrediens fordi dette gjør at lederutviklingen trekker lederen ut ifra de vante rammer og vanetenking (Jan K. Arnulf, 2012, s.112). Dette ansees derfor som direkte overførbart til en kadett, fordi kadetten blir trukket ut fra vante rammer hjemme og blir eksponert for et nytt land og ny kultur.

3.0 Metode

Der vi i forrige kapittel redegjorde for relevante begreper knyttet til problemstillingen, vil vi i dette kapitlet først beskrive og begrunne valg av metode, samt hvordan datainnsamlingen har blitt gjennomført. Videre blir de forskjellige kriteriene for utvalget redegjort for, før vi beskriver hvordan vi analyserte dataene. Til slutt vil vi redegjøre for hvilken rolle vi som ansvarlige for studien har hatt, fordi vi har en nærhet til fenomenet vi har undersøkt. Fordelene og ulempene ved valgene våre blir dratt opp innenfor hver sin respektive metodedel.

3.1 Valg av metode

Studien er en kvalitativ studie. Begrunnelsen for hvorfor en kvalitativ tilnærming er valgt i denne studien, er forankret i problemstillingen og det temaet studien har. Det er en eksplorerende problemstilling, der studiens mål er å gå i dybden på personlige erfaringer hos respondentene. Med en hensikt om å avdekke nyanserte og detaljfokuserte åpne data hos et begrenset utvalg respondenter, har vi vurdert det mest formålstjenlig for denne studien å velge en kvalitativ tilnærming til datainnsamlingen (Jacobsen, 2015, s. 64). Hovedfokuset ved datainnsamlingen er å få variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger (Jacobsen, 2015, s. 141). Dette gjøres gjennom å fokusere på individenes personlige refleksjoner og deres egne perspektiver rundt problemstillingen. Vi mener dette metodevalget går godt sammen med problemstillingen, for å undersøke de personlige erfaringene knyttet til utvikling i lederrollen til respondentene som har vært på utveksling.

Den kvalitative tilnærmingen til studiet har en fortolkningsbasert tilnærming som hovedsakelig er induktiv. Vi kan dermed si studien går fra empiri til teori. Empirien i denne studien er respondentenes personlige erfaringer med utveksling i utlandet. Teorien som skapes, er hvordan utvekslingen påvirker utviklingsaspektet hos individene, som igjen kan ha effekt på deres lederskap. Begrunnelsen for en induktiv tilnærming til denne studien er idealet om å ikke ha noen forutinntatte holdninger, slik sikres dataene å være en best mulig korrekt beskrivelse av virkeligheten i akkurat denne sammenhengen (Jacobsen, 2015, s. 29).

3.2 Datainnsamlingsmetode

Innsamling av data har foregått gjennom åpne individuelle intervjuer, ved å intervjuer respondenter som oppfyller inkluderingskriteriene for utvalget (Jacobsen, 2015, s. 146). På grunn av problemstillingens art, så vi det mest hensiktsmessig å benytte åpne individuelle intervjuer som datainnsamlingsmetode. Begrunnelsen for dette valget var det begrensede antallet aktuelle tilgjengelige respondenter. Vi var også interessert i enkeltpersoners betraktninger rundt utvekslingsoppholdet, i tillegg til muligheten for et mer detaljrikt datagrunnlag til analysen (Jacobsen, 2015, s. 146). Intervjuene med kadettene har foregått ansikt-til-ansikt med fysisk tilstedeværelse. Intervjuet med Marit Rye-Ramberg har foregått gjennom videokonferanse.

Fordelene ved denne datainnsamlingsmetoden er flere. Ved å benytte oss av intervjuer ansikt-til-ansikt, ga det oss mulighet til å etablere tillit og åpenhet med respondentene, noe vi anser som hensiktsmessig sett i sammenheng med problemstillingens art. Denne metoden ga oss òg mulighet for god flyt i samtalen. Samtidig var det enklere å kontrollere intervjuet, da kroppsspråket til respondentene var lettere å lese. Bruken av båndopptaker og tilstedeværelse fra begge under intervjuene ga oss mer nøyaktighet i registreringen av data (Jacobsen, 2015, s. 245). En ulempe med denne datainnsamlingsmetoden har vært kravet til mer planlegging. Både intervjuere og respondent måtte være på samme sted. Fordi FHS har skoler på forskjellige geografiske lokasjoner, innebar dette å reise ut til de forskjellige skolene. Dette medførte ekstra kostnader, logistikk og planlegging. Med andre ord har det vært veldig ressurskrevende (Jacobsen, 2015, s. 148).

Marit Rye-Ramberg ble intervjuet gjennom videokonferanse. Fordelene med dette var en geografisk uavhengighet, noe som gjorde organiseringen mer fleksibel. I tillegg var den

kostnads- og tidseffektiv, ettersom vi kunne gjennomføre intervjuet uten å reise ut til henne. Det var i transkriberingen noe vanskelig å tyde deler av intervjuet, da båndopptakeren tok opp lyden av en høyttaler og på denne måten forringet kvaliteten.

3.3 Utvalg

Studien består av ett utvalg, samt et intervju med internasjoniseringsavdelingen ved FHS. Utvalget er kadetter fra Sjøkrigsskolen, Krigsskolen og Luftkrigsskolen. FHS sin internasjoniseringsavdeling er representert ved Marit Rye Ramberg. Hun innehar stillingen som sjef for internasjoniseringsarbeidet i FHS, og fungerer som ERASMUS-koordinator for alle som drar til utlandet i regi av FHS. Utvalgene har vært formålsstyrte ettersom de kan knyttes tett opp mot studiens problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 180).

Inkluderingskriteriene for utvalget er fremfor alt respondentenes tilknytning til en bachelorutdanning Forsvarets Høgskole tilbyr, og i tillegg ha tilbragt over to måneder i utlandet i regi av høgskolen. Utvalgskriteriet er vektlagt bredde og variasjon (Jacobsen, 2015, s. 181, b). Fra listen over de som oppfylte inkluderingskriteriene, ble de mulige respondentene delt inn i grupper som representerer hvilke land de har oppholdt seg i under perioden de var i utlandet, for så å trekke tilfeldig fra disse. Begrunnelsen for dette er å se hvorvidt de forskjellige landene gir forskjellig erfaring, og om det er mulig å trekke ut noen fellesnevne. Vi har også bevisst valgt å utelate de vi selv var på utveksling med for å sikre best mulig validitet og kredibilitet for studien. Styrken ved utvalget er hvordan vi sikret en person fra hver gruppe, for å få en bredest mulig representasjon. Svakheten med utvalget er også hvordan kun én person fra hver gruppe er representert. På grunn av dette vil det bare være den ene respondenten som står for funnene fra det enkelte landet, slik at det er umulig å fastslå noen representativitet for hver destinasjon (Jacobsen, 2015, s. 181). Likevel mener vi dette er akseptabelt, ettersom studien ønsker å se på utveksling generelt, og ikke ved de enkelte landene spesifikt. Ressursene og tilgjengelig tid var også styrende for valget av kun én representant fra hver destinasjon.

I tillegg til utvalget med kadetter har vi valgt å intervju internasjoniseringsansvarlig ved FHS, Marit Rye-Ramberg, med bakgrunn i hennes tilgang på informasjon (Jacobsen, 2015, s. 181, c). Rye-Ramberg har blitt plukket bevisst ut på bakgrunn av den informasjonen hun sitter på. Hun fungerer som informant, i motsetning til kadettene som er respondenter (Jacobsen,

2015, s. 178). Det er gitt godkjenning for å nevne Rye-Ramberg med åpent navn, men det er viktig å presisere hvordan informasjonen kommer i rollen som sjef for internasjonaliseringsarbeidet ved FHS, og ikke privatperson. Styrken ved dette utvalget er deknningen av FHS sine synspunkter er rundt utveksling og muligheten til å få tak i informasjon som ikke ligger åpent ute. Svakheten ved dette utvalget er hvordan det kun er én person som arbeider med internasjonalisering sentralt i FHS, så det er kun Rye-Ramberg sine svar som ligger til grunn for synspunktene til organisasjonen.

3.4 Dataanalyse

Intervjuene er tatt opp med båndopptaker, for så å bli transkribert over i et skriftlig dokument. Vi sikret anonymiteten til respondentene i denne prosessen ved å bytte ut navnet med en uidentifiserbar kode. Intervjutranskripsjonene utgjør analysedokumentene som ble anvendt til videre koding av data. I analysen har vi fulgt den stegvis-deduktive induktive metoden, og følger en empiri-nær koding (Tjora, 2017, s. 196). Fra respondentenes svar ble det opprettet koder gjennom innfødte begreper. Dette gjorde at kodene gjenspeilet et konkret innhold. Vi valgte å kode hvert intervju hver for seg, så kodene ble med andre ord ikke overført til kodingen av neste intervju. Ut fra dette satt vi igjen med 393 koder fordelt på 30 kodegrupper (Tjora, 2017, s. 197-198). Vi så det mest hensiktsmessig å lage nye koder til hvert intervju, for å spare tid i kodingsprosessen da vi delte det totale antallet intervjuer oss imellom. Derfor endte vi opp med flere koder enn man normalt ville gjort.

Kodesorteringen foregikk analogt. Vi gjorde dette fordi det ga oss en bedre oversikt over det totale antallet og visualiseringen opplevdes bedre enn å gjøre det digitalt. Denne koblingen mellom koder og analyseutdrag ga oss en kodestrukturert empiri (Tjora, 2017, s. 203). Kodegruppene tok utgangspunkt i tematikken i kodene, som så ble lagt inn under et mer samlende og overordnet begrep. Koder og kodegrupper som ble ansett som irrelevante ble her sortert ut og lagret. Vi anser kodegruppene som induktive fordi grupperingene er basert på innholdet i kodene. I prosessen foretok vi konstante grupperingstester av kodene for å se om de også passet inn andre steder (Tjora, 2017, s. 209). Fortsatt satt vi igjen med for mange kodegrupper, og valgte derfor å sortere ut kodene fordelt på respondenter. Begrunnelsen for dette var å teste generaliteten i gruppene. Her satte vi et inkluderingskriterium, for å utelukke kodegrupper som ikke var representert hos majoriteten av respondentene. Dersom færre enn fire av seks respondenter var representert, ble kodegruppen sortert bort. Til slutt satt vi igjen med fem kodegrupper fordelt på to hovedtemaer, som la grunnlaget for videre analyse og

drøfting. Sitater ble senere sendt på sitatsjekk hos respondentene for godkjenning av bruk. Anonymiteten til respondentene er videre ivaretatt ved å endre noen spesifikke begrep som kan brukes for å gjenkjenne vedkommende. Eksempelvis ville “spansk” blitt til “språket”, og “Spania” blitt til “landet”. Dette gjelder ikke for personer respondenten snakker om, da vi ikke anser en tilfeldig spanjol som gjenkjennbar.

3.5 Nærhet

Både før intervjuguiden tok form og dataene ble analysert er det nødvendig å trekke frem posisjonen vi har hatt. Ettersom vi begge nylig har utvekslet ved École Spéciale Militaire de Saint-Cyr, arrangert av FHS, kan vi allerede på denne måten ha gått inn i arbeidet med en viss forutinntatthet som kan ha vært med å forme hvilken vei studien har tatt. Vi har prøvd å minimere effekten av dette ved å ekskludere oss selv fra studien, samt de vi var på utveksling med. I tillegg ble det endelige utvalget trukket tilfeldig, for å ikke bevisst eller ubevisst avgjøre hvem som ble respondentene. Vi har på denne måten prøvd å unngå å bli påvirket av nærheten i så stor grad vi så det mulig, men samtidig få et godt produkt (Jacobsen, 2015, s. 132). Spørsmålene i intervjuguiden ble også lagd så åpne som mulig. I vårt tilfelle kan det sees på som en styrke hvordan vi har hatt forhåndskunnskap til det vi skal undersøke, ettersom dette muliggjorde mer presise spørsmål (Tjora, 2017, s. 236). Kontakter vi allerede hadde etablert, gjorde det også enklere å ta kontakt med de personer vi følte hadde en tilknytning til oppgavens problemstilling.

3.6 Andre forhold ved valg av metode

Tidligere i metodekapittelet har vi allerede beskrevet noen styrker og svakheter ved de valgene som har blitt gjort. Videre ønsker vi å trekke opp noen flere faktorer som kan tenkes å ha hatt påvirkning på resultatet: undersøkereffekten, kort tid siden ankomst og etterprøving av resultater.

Undersøkereffekten er umulig å kontrollere fullstendig. Respondentene kan ha blitt påvirket av begge under intervjuene (Jacobsen, 2015, 242). For å sikre at denne påvirkningen er lik under alle intervjuene har begge valgt å være til stede, samtidig som intervjuene har blitt gjennomført med identisk oppbygning. Den samme personen stilte spørsmålene, vi satt med tilnærmet like posisjoner og tilstrebet å opprettholde likt kroppsspråk gjennom alle intervjuene. Videre kan også spørsmålene våre ha hatt innvirkning på dataene vi har tilegnet

oss. Selv om vi forholdt oss til åpne intervjuer, har spørsmålene hatt en viss tematikk. Dette kan ha gjort funnene rundt disse temaene større i antall enn andre, på bakgrunn av den påvirkningen spørsmålene gir.

Fordi internasjonalisering er i startfasen i FHS, har vi tidligere beskrevet hvordan det begrensede utvalget kan ha hatt effekt på svarene. I tillegg til dette har de fleste respondentene akkurat kommet hjem fra utvekslingen. Denne korte tiden mellom ankomst og datainnsamling kan ha gitt innvirkning på dataen, ettersom den kan ha begrenset respondentenes mulighet for å se utvikling og reflektere grundig rundt oppholdet. Respondentene befinner seg også i en studiesituasjon. På bakgrunn av dette kan det være vanskelig å måle et lederutbytte, som igjen kan ha påvirket dataen.

Basert på dagens status kan det også være vanskelig å etterprøve svarene. Satsningen på internasjonalisering i FHS er relativt ny, og det kan ha skjedd endringer i rammeverket og tilnærmingen til internasjonaliseringen mellom respondentenes opphold. Dette kan ha påvirket dataene, fordi utgangspunktet for de forskjellige respondentene kan ha vært forskjellig.

4.0 Drøfting

Hensikten med dette kapittelet er å drøfte empirien og anvende relevant teori i argumentasjonen, for å skape en forståelse for funnene. Dette for å kunne konkludere hvilke effekter studentmobiliseringen og internasjonalisering har hatt på respondentene. Først vil en tabell over de forskjellige funnene presenteres, for å gi et oversiktlig bilde over hvilke data vi sitter igjen med etter undersøkelsen. Videre vil de forskjellige funne drøftes, hvor drøftingen er strukturert etter to hovedområder som representerer hvor respondentene har erfart utvikling eller utbytte. Her vil først hovedtemaet presenteres, før drøftingen beveger seg inn på hvert enkelt funn. Hvert hovedtema med følgende drøfting vil avsluttes med en delkonklusjon.

	Personlig utbytte			Mellommenneskelig utbytte	
	Helhetsforståelse	Mestring	Utvikling	Kulturforståelse	Språk og nettverksbygging
R1	4	8	8	4	14
R2	0	11	8	4	9
R3	2	11	12	3	10
R4	10	17	12	1	3
R5	5	14	11	1	2
R6	7	17	13	11	3

Tabell 1: Visuell fremstilling av de forskjellige funnene fordelt på respondent og kodegruppe.

Tabellen viser en oversikt over antall funn som ble gjort per kodegruppe, sortert ut mellom de forskjellige respondentene. Vi har identifisert fem kodegrupper som faller inn under hver sine hovedtemaer: personlig utbytte og mellommenneskelig utbytte. I flere av kodegruppene finnes det underkategorier. Innenfor mestring har vi inkludert undergruppene komfortsone og selvledelse. Utvikling inneholder selvbevissthet, og kodegruppen språk og nettverksbygging inneholder språk som underkategori. Begrunnelsen for inkluderingen av underkategoriene i sine respektive kodegrupper, er hvordan vi mener disse underkategoriene representerer effekter kadettene har tilegnet seg, samtidig som de tolkes som en del av noe større, herunder de forskjellige kodegruppene. Videre vil kapittelet presentere funnene hver for seg.

Basert på tabellen over, kan man se hvordan enkelte av respondentene har få funn innenfor helhetsforståelse, kulturforståelse og språk og nettverksbygging. Hvis en ser på hvilke nasjoner og institusjoner kadettene har vært på utveksling hos, kan en anta at det har hatt påvirkning på funnene. Det er derfor rimelig å anta at en kadett som har vært på utveksling til et engelsktalende land har hatt mindre språkutfordringer enn en som har dratt til et land hvor engelsk ikke er morsmålet, som derfor har måttet forholde seg til det fremmede språket. Dette er viktig å ta i betraktning når vi drøfter effektene studentmobiliseringen har hatt. På den andre siden har funnene har vært såpass gjentagende at det fortsatt anses som representativt for utvalget vårt.

4.1 Personlig utbytte

Personlig utbytte tar for seg hvilke effekter oppholdet har hatt på respondentene som individer. Med andre ord, hva de selv mener å ha fått mest utbytte av som enkeltpersoner, uavhengig av det relasjonelle. Innenfor personlig utbytte har vi belyst tre funn som er mest fremtredende hos respondentene. Etter analysen satt vi igjen med områdene *mestringsfølelse*¹, *personlig utvikling*² og *helhetsforståelse*³.

4.1.1 Mestringsfølelse

En effekt som har krystallisert seg under intervjuene, er hvordan respondentene har opplevd mestring under oppholdet. I måten respondentene har svart på spørsmålene, er det en generell oppfatning at mestringsfølelsen er et produkt av å befinne seg utenfor komfortsonen, samtidig som respondentene bedriver vellykket selvledelse. En gjenganger blant svarene var måten de selv måtte fatte tiltak i en ukjent situasjon for å tilpasse seg de nye omgivelsene. Følelsen av å ha oppnådd mestring under utvekslingsoppholdet kom veldig klart frem under intervjuene og analysen av datamaterialet. Ut fra funnene gjort i analysen kan det virke som om det var her det største utbyttet ble opplevd. Når vi spurte respondentene om de opplevde en grad av mestring under oppholdet kom blant annet følgende frem:

“[...] man gikk fra å komme ned der å tenke at dette her blir noen forferdelige måneder med veldig dårlig levestandard og rett og slett kunne mestre det da og finne trivsel i situasjonen der nede ga en stor mestring” (Respondent 6).

“[...] Men også det å lære seg å lære for seg selv, selv om at ikke all informasjonen ligger på internett, så må du begynne å lese, du må begynne med alternative måter å lære på. Så jeg vil nok trekke frem studieteknikk som jeg måtte tilegne meg der nede som er helt annen. Og det å sosialisere seg da, i en usikker situasjon” (Respondent 3).

Respondentene virker å uttrykke det vi har valgt å tolke som følelser av mestring. En faktor som går igjen i begge sitatene er hvordan respondentene gir uttrykk for å ha vært i en situasjon utenfor komfortsonen. De har med andre ord vært i en situasjon forbundet med usikkerhet, hvor de kjente og vante rammene ikke er til stede. Ser vi på sitatet til respondent 6, beskriver vedkommende en situasjon med dårlig levestandard. Respondent 3 beskriver en situasjon i utlandet der informasjonen ikke er tilgjengelig. Vedkommende nevner også

¹ Følelsen av å håndtere oppgaver og utfordringer som en møter på (Svartdal, 2018).

² Endring i opplevelse og forståelse av seg selv, samt utvikling av egen mestring og motivasjon (Dagsland & Einarsen, 2005, s. 332).

³ Her: Forståelsen for en større kontekst enn det man selv er en del av, og hvordan forskjellige ting henger sammen.

hvordan det har vært en usikker situasjon. Knytter vi disse sitatene opp mot teorien i *Hva er ledelse?* er det mulig å trekke paralleller. Eksterne utdanningsprogrammer som lederutviklingsverktøy anses som en viktig ingrediens da det trekker lederen, her respondentene, ut av deres vante rammer (Arnulf, 2012, s. 112). Situasjonen rundt utveksling kan betraktes som utenfor respondentenes vante rammer, da de er i et annet land.

På den ene siden ser utveksling ut til å få kadettene ut av komfortsonen, ved å bevege seg ut av de vante rammene som undervisningen på de forskjellige krigsskolene representerer. På den andre siden kan det tenkes at dette kan gjenskapes i Norge. Måten dette kan gjøres på, er ved å for eksempel hospitere kadetter til andre organisasjoner i landet. Likevel må det legges vekt på hvordan utveksling til utlandet kan oppfattes som en kontekst som forsterker inntrykket av å være utenfor komfortsonen. Denne effekten blir blant annet beskrevet av en respondent på spørsmål om møtet med et nytt miljø ga noen utfordringer.

“[...] Så ble det jo en ekstra påkjenning at første kvelden vi drar ut i byen så blir min makker dyttet til, ramler og slår hodet i asfalten og havner på sykehuset noen dager.

Får kraftig hjernerystelse som gjør at han er ute for telling i to uker” (Respondent 2).
Byen vedkommende oppholdt seg i medfører større risiko for å bli utsatt for vold. Det er derfor rimelig å anta at dette er med å skape en situasjon som er langt utenfor komfortsonen. Effekten blir mulig forsterket av hvordan respondenten måtte kommunisere gjennom et tilfeldig individ, som måtte fungere som tolk mellom respondenten og nødetatene, da de ikke var gode i engelsk. Ved å komme seg gjennom denne episoden kan det personlige utbyttet gjennom mestring virke sterkere, på bakgrunn av den ekstra belastningen et ukjent miljø kan medføre. Denne opplevelsen av å være utenfor komfortsonen blir også beskrevet av en annen respondent på spørsmål om hva som ga mest utbytte med utvekslingen.

“For min del så var det i perioder, så følte jeg på at det var skikkelig kjipt å være der. Ikke fordi at jeg ikke hadde det bra, for jeg fikk venner, jeg hadde det bra med meg selv og folka rundt meg, men, ja, skal man si hjemlengsel da. Man vil heller være hjemme i visse perioder” (Respondent 5).

Videre i intervjuet forklarer respondenten akkurat hvorfor dette virket å gi mest utbytte:

“Jeg tror det er sunt å kjenne på en følelse som du ikke kjenner på til vanlig. Fordi da klarer jeg nå da å sette ting i perspektiv” (Respondent 5).

Med bakgrunn i det respondenten forteller om opplevelsen av å være i en usikker situasjon, samtidig som vedkommende mener det er en sunn følelse å kjenne på, er det interessant å se på hvordan dette kan ha fungert som en uformell erfaringslæring, i tråd med teorien om

hvordan uformell erfaringslæring blir sett på som implisitt hverdagslæring som skjer implisitt (Lai, 2021, s. 119). I tillegg til dette kan det ses på som en tilvekst i respondentens lederutvikling, da vedkommende gjennom refleksjon klarer å sette perspektiv på det å ha det kjipt (Arnulf, 2012, s. 114). Det vil være mulig for respondenten å dra dette med seg som et utbytte til senere anledninger, der vedkommende potensielt må drive ledelse i en situasjon utenfor komfortsonen. Å ha kjent på den samme følelsen før, for så å sette det i perspektiv og akseptere det, kan tenkes å være et godt tilskudd til den mentale robustheten en militær leder har behov for.

Videre finnes det flere eksempler på hvordan det å befinne seg utenfor komfortsonen har bidratt til mestringsfølelse blant respondentene. Respondenten i dette sitatet snakker om mestring i en usikker kontekst:

“Å sitte og bli kastet ut på et eller annet møte hvor man bare, her skal ikke jeg være liksom, jeg er 21 år gammel og her sitter en gjeng diplomater som er 50 år gamle og har jobbet i utenrikspolitikken i alle årene. Skal jeg sitte der å si et eller annet? Det er jo bare helt surrealistisk. Så man fikk gjort det og fullført det, og innså at det liksom det gikk fint, og man ble tatt til dels seriøst i hvert fall, så var det en syk mestringsfølelse” (Respondent 4).

Respondenten fremstår ved dette sitatet som entusiastisk og opprømt over den mestringen vedkommende har følt på, gjennom å ta del i det utvekslingen hadde å tilby. Usikkerheten virker å oppleves da respondenten beskriver følelsen av utilpasshet. Dersom vi ser intervjuet med Marit Rye-Ramberg i sammenheng med effekten respondent 4 beskriver, kan det virke som om dette er en effekt av utvekslingen. På spørsmål om hvilket ønsket utbytte FHS ser på det personlige nivået til kadetter som reiser på utveksling, svarer Rye-Ramberg:

“Det vi ser er at de som har kommet ut har mestret utfordringer som er ganske langt over det man kan forvente av noen som er tidlig i livet kan du si, så ung i alder. [...] Og vi ser gjennomgående at de kommer hjem, og kanskje mer moden og mer trygg på den man er, fordi man har mestret noe som de fleste ikke får muligheten til eller har lyst til å gjøre da som en del av utdanninga si på FHS” (Rye-Ramberg).

Dette sitatet viser hvordan effektene respondentene beskriver også deles av Marit Rye-Ramberg. Knyttet opp mot relevant teori kan disse effektene tyde på en utvikling av kadetter til bedre ledere, dersom vi ser det i lys av Mats Wøiens modell. Den beskriver blant annet hvordan det å forstå og mestre virksomheten, samt det å forstå og mestre seg selv er viktige kompetanseområder en leder må mestre (Wøien, 2021, s. 152). Selv om respondenten ikke

nødvendigvis mestrer disse områdene enda, er det likevel mulig å se en utvikling av disse delene som utvikling knyttet mot lederskap.

Ut fra det som er beskrevet over kan vi se en tendens til at respondentene under utvekslingen har vært i situasjoner utenfor komfortsonen, og gjennom forskjellige erfaringer her følt mestring som en form for effekt. Innenfor denne mestringen virker det som om respondentene har drevet selvledelse i den usikre situasjonen utvekslingen representerer. Flere respondenter har forklart hvordan de har tatt tiltak for å tilpasse seg hvordan det er å være utenfor komfortsonen, og gjennom dette har de kjent på mestringsfølelse. Denne effekten blir blant annet beskrevet av en respondent på spørsmål om hvorvidt vedkommende har hatt et lederansvar under utvekslingen.

“Nei, ikke formelle, men det ble jo et visst lederansvar å sørge for at eget utvekslingsopphold går, altså at det er gjennomført bra med tanke på manglende oppfølging, så da måtte vi steppe opp og ta den lederrollen selv” (Respondent 2).

Sitatet fra respondenten kan tolkes på en slik måte at den usikre konteksten i dette tilfellet er et resultat av det respondenten mener er en manglende oppfølging fra hjemmeavdeling. I det aktuelle tilfellet har respondenten tatt tiltak for å tette gapet, og på denne måten drevet selvledelse for å ende i det som kan tolkes som et personlig ønske om en mer fordelaktig situasjon. På den ene siden kan derfor en manglende oppfølging hjemmefra gi effekter knyttet til kadettens mestringsfølelse under utveksling. På den andre siden kan dette potensielt resultere i for mye usikkerhet, som igjen kan virke negativt på kadettens utvikling, dersom de selv ikke bedriver hensiktsmessig selvledelse. Dette kan knyttes til teorien om lederutvikling, der kompetanseområdet om å forstå og mestre seg selv anses som viktig for en leder (Wøien, 2021, s. 152). Gjennom å drive selvledelse får kadettene mulighet til å forstå seg selv bedre, ved å selvstendig finne ut hva som fungerer eller ikke. Og ved å befinne seg i en situasjon utenfor komfortsonen kan det virke som om veien til å drive selvledelse blir kortere, da kadettene selv ser behovet for å fatte tiltak. I tillegg kan det overnevnte knyttes til teorien om erfaringslæring, da det kan argumenteres for at kadettene i disse situasjonene har fått konkrete erfaringer de har reflektert over, for så prøve seg ved å drive selvledelse (Kolb, 1986, s. 39).

En annen respondent beskriver også selvledelse på spørsmål om lederroller under utvekslingen.

“[...] man hadde lederansvar i så måte å vise hva slags nasjon Norge er da. Og lede på den på den måten, eller selvledelse. Å vise at vi er fra Norge og NATO, og gi et godt inntrykk derifra.” (Respondent 5).

Sitatet kan tolkes dithen at respondenten utførte selvledelse gjennom evne til selvregulering, da vedkommende var opptatt av å vise seg selv fra sin beste side som representant for noe større. Dette viser en forståelse for hvilken påvirkning en selv har på andre gjennom opptreden. Med andre ord kan det i dette tilfellet argumenteres for respondentens forståelse for både seg selv og organisasjonen (Wøien, 2021, s. 152). På en side kan denne effekten være et resultat av en forventning hjemmefra, men på den andre siden må den enkelte selv avgjøre hvordan han eller hun faktisk opptrer. I dette tilfellet kan det tolkes at respondenten selv ønsket å opptre på best mulig måte, ettersom vedkommende nevner det i sammenheng med en lederrolle. Ved å representere noe større enn seg selv på en god måte, kan effekten henge sammen med mestringsfølelse.

4.1.2 Utvikling

Mestringsfølelse var altså en av tingene som kom klart fram i analysen av dataene, og sammen med mestringsfølelsen fulgte det ofte en utvikling. Når vi spør om utvikling, er det en rekke funn som går igjen hos de ulike respondentene. Respondentene beskriver hvordan det å komme til en annen nasjon er en god arena for å utvikle seg, og hvordan det å komme inn i et helt nytt miljø har ført til at de er mer selvbevisst på egen karakter, samt måten de kommuniserer på.

Basert på analysen av intervjuene kom det fram hvordan mange respondenter opplevde en grad av utvikling, eller hadde opplevd merkbar endring da de kom hjem igjen. Selv beskriver en stor andel av respondentene utvikling som en positiv endring i adferd, eller at en forbedrer seg på noe en ellers ikke er god på. Enkelte av respondentene hadde allerede belyst et eller flere utviklingsmål før avreise, mens mer enn halvparten beskrev hvordan disse kom til underveis. Samtlige av respondentene beskrev at de hadde opplevd en merkbar utvikling etter oppholdet. De forteller om økt selvbevissthet⁴ med tanke på sterke og svake sider, og hvordan de fattet tiltak for å forbedre seg på enkelte av punktene. Dette førte til at kadettene opplevde utvikling som en effekt av utvekslingen.

⁴ Å være i stand til å vurdere realistisk hva ens sterke og svake sider er (Manger, 2005, s. 82).

Et av spørsmålene vi stilte respondentene var om de har erfart en endring i lederatferd etter gjennomført opphold. Her gjorde vi funn av ulik karakter. Noen respondenter sa de ikke har erfart endring, mens andre utrykte hvordan de faktisk har erfart en endring. Respondentene som ikke hadde erfart en endring beskrev selv at de nylig hadde kommet hjem fra oppholdet og hvordan dette kan være en faktor. Grunnen kan være mangelen på praksisarenaer hvor de trer inn som ledere, eller at de ikke har fått tid til å bearbeide erfaringene og implementere det i sitt eget lederskap. Noen av respondentene satt derimot igjen med et inntrykk av erfart endring i sin lederatferd, der en av respondentene beskriver følgende erfaring:

“Ja, endring i spesielt når det kommer til det å kanskje ikke forhåndsdomme eller basere seg så mye på førsteinntrykk, det en ting jeg har tatt med meg ganske greit. Så ja jeg vil si at jeg har absolutt utviklet min lederatferd” (Respondent 2)

Respondenten beskriver en endring i sin lederatferd ved at vedkommende har blitt bedre på å ikke basere seg så mye på førsteinntrykk, samt ikke forhåndsdomme andre. Basert på dette sitatet kan det virke som at respondenten gjennom oppholdet har erfart at førsteinntrykket ikke nødvendigvis samsvarer med realiteten, og har tatt erfaringen med seg videre i sin lederatferd. Denne metoden ved å lære av erfaringer beskrives av Kolb som en firestegs syklus. Respondenten har gjort seg en erfaring som har gått over i en reflektert observasjon, og sitatet viser tegn til at det lærende individet, altså respondenten, har dannet seg abstrakte begreper og generaliserer erfaringen. Den siste fasen vil være å prøve ut disse begrepene gjennom eksperimentering (Kolb, 1986, s. 39). Det er derfor rimelig å anta at respondenten har blitt bevisst på utviklingen som startet med en erfaring, og kan nå implementere eller ta med videre i sitt fremtidige lederskap. Det framheves ytterligere da en annen respondent beskriver en rekke ideer på hvordan vedkommende vil utvikle seg videre, basert på erfaringene som ble gjort.

“[...] Jeg har mange ideer og tanker på hvordan jeg har lyst til å utvikle meg i etterkant [...]” (Respondent 4).

Basert på dette sitatet kan det tyde på hvordan respondenten allerede kan ha begynt på en formell læringsprosess. Den uformelle læringen som individet har tilgjort seg gjennom oppholdet kan bli prosessert og implementert i en form for formell læring, slik at læringsutbyttet kan bli enda større. Det innebærer at vedkommende gjør et systematisk arbeid gjennom å planlegge læringstiltak som skal gjennomføres. Et eksempel på dette kan være en handlingsplan (Lai, 2021, s.39). Hvis respondentene ikke velger å ta i bruk en systematisk metode for videre læring, er det rimelig å anta at de uansett sitter igjen med en utvikling. Dette fordi respondenten selv har belyst et potensiale for videre utvikling. På spørsmålet om

erfart endring av lederatferd i ettertid av oppholdet svarte en av respondentene nei, fordi det var så kort tid etter oppholdet. Når vi spurte om vedkommende trodde det kom til å ha en effekt i framtiden, svarte respondenten følgende:

“Ja, på sikt er jeg helt sikker på at det vil det. For da vil jeg kunne trekke linjer mellom opplevelsene mine der til min lederatferd, men det er ikke noe som har blitt utøvd etter oppholdet. Men jeg tror det som kan være en vesentlig faktor er det å kunne sette ting i perspektiv.” (Respondent 5).

Respondenten sier altså det er helt sikkert at erfaringene som har blitt gjort gjennom oppholdet kommer til å påvirke lederatferden, men hvordan det også har vært begrenset med arenaer etter oppholdet som gjør at det ikke har blitt utprøvd. Et utbytte respondenten beskriver som sentralt er å kunne sette ting i perspektiv. Basert på konteksten, og hva respondenten beskriver, kan en anta det er snakk om det å sette ting i perspektiv. Et perspektiv i forhold til hvordan det var der respondenten gjennomførte oppholdet, og hvordan ting gjøres i Norge. Oppholdet fremstår som en referanse for framtiden, hvor kadettene kan se tilbake og vite hvor godt man egentlig har det. I tillegg kan de se på hva som fungerte bra eller mindre bra. En effekt av slike erfaringen kan være økt kreativitet og nytenkning, hvor en får se og erfare på kroppen hvorvidt en annen tilnærming fungerer godt eller dårlig.

Respondentene beskriver ved flere anledninger hvordan de har fått et nytt syn på måten vi gjør ting i Norge og Forsvaret, basert på erfaringene de gjorde under oppholdet.

“[...] Men også det å tenke nytt i forhold til hvordan vi gjør ting i forhold til hvordan andre gjør det i andre nasjoner” (Respondent 3).

“[...] det var jo en utvikling at jeg nå ser at jeg kan gjøre ting på en annen måte enn den norske måten.” (Respondent 6).

Her beskriver to forskjellige respondenter det samme utbyttet av oppholdet, som gjør at de har fått et nytt perspektiv på hvordan vi gjør ting i Forsvaret, sammenlignet med andre nasjoner. Basert på beskrivelsene respondentene legger fram, kan en si utvekslingsoppholdet har ført til en utvikling innenfor kreativitet og nytenkning. Jan K. Arnulf beskriver hvordan det å trekke ledere ut av vante rammer og vanetenkning kan føre til en lederutvikling, gjennom metoden eksterne utdanningsprogrammer. Videre beskriver han hvordan det potensielle utbyttet er økt kreativitet og evne til problemløsning (Arnulf, 2012, s. 112). Tar en sitatene fra respondentene og setter det i konteksten av lederutvikling, er det rimelig å anta at individene har opplevd en økt tilvekst i sin lederkompetanse. På denne måten kan det argumenteres for at de har tilegnet seg kunnskaper som kan gjøre de til bedre ledere (Skivik, 2018, s.53). Med andre ord, kadettene har fått tilføyd flere verktøy til verktøykassen, som kan brukes til å potensielt løse

framtidige utfordringer mer effektivt. Denne påstanden blir ytterligere forsterket av dette sitatet:

“[...] og utviklingen var jo at jeg så et større spekter av hvordan man kan tilnærme seg folk, for å vinne oppslutning rundt en avgjørelse eller ide eller hva det skulle være”

(Respondent 6)

Sitatet er en god oppsummering av de andre funnene vi har gjort innenfor kreativitet og nytenkning. Her har respondenten erfart hvordan ting kan gjøres på en annen måte, som førte til at vedkommende nå ser flere måter man kan tilnærme seg folk. I tillegg blir det beskrevet som en utvikling. Tatt følgende i betraktning kan man si at det eksisterer en tilvekst i individets lederegenskaper. Respondenten beskriver også områder denne tilveksten kan påvirke. Denne tilveksten i individets lederegenskaper kan anvendes videre til å påvirke organisasjonen som vedkommende tilhører (Larsen, 1988, s. 10).

Et annet funn som ble gjort i analysen av dataene, var hvordan flere av respondentene beskrev utvekslingen som en god arena for utvikling. Dette sitatet kan tyde på det:

“[...] Det var et eller annet med atmosfæren der nede at jeg ble skikkelig motivert til å bli bedre på det kognitive da.” (Respondent 5).

Sitatet fra respondenten kan tyde på at vedkommende fikk økt læringslyst under oppholdet og utfordret seg bevisst på et felt, som i dette tilfellet var det kognitive. Gjennom å komme seg bort kan det virke som at respondenten fikk mer motivasjon til å prioritere seg selv, og sånn sett forstå og mestre seg selv. Ifølge Mats Wøien er dette en av tre kompetanseområder lederen må mestre. Gjennom oppholdet virker det som en får prøvd seg på nye arenaer og blir bedre kjent med seg selv. Dette kan igjen føre til en økt grad av selvbevissthet.

Selvbevissthet er en faktor som kan trekkes inn i mange av funnene og sitatene vi har anvendt i denne oppgaven. Respondentene beskriver hvordan de har vært ekstremt bevisst på at de representerer Norge og Forsvaret. De ble også minnet på dette ved flere anledninger. Dette kan ha ført til at respondentene selv var ekstra oppmerksomme på hvordan de opptrådte, som igjen kan ha ført til at de har tilpasset seg deretter. Det at respondentene har blitt plassert ut i nye situasjoner med nye folk av forskjellig karakter, kan videre ha ført til mer bevissthet på seg selv og hvordan de håndterer slike omgivelser. På en annen side er selvbevissthet viktig for å kunne kjenne til egne sterke og svake sider, samt hvilket utviklingspotensial en har.

Flere av respondentene beskriver at de har blitt mer bevisst på seg selv og sin egen utvikling. I hvilken grad de ulike respondentene har opplevd en utvikling innenfor selvbevissthet er vanskelig å si, men basert på funnene kommer det frem hvordan flere har blitt mer selvbevisst og merket en utvikling ved seg selv. I intervjuene spurte vi respondentene om de har opplevd en endring i sin lederatferd på bakgrunn av oppholdet. Her beskriver flere at de har opplevd det. Følgende sitat beskriver hvordan en av respondentene erfarte endring i sin ledertferd:

“Ja det føler jeg. Føler jeg har blitt tryggere på meg selv. Jeg føler jeg takler ting bedre, føler jeg har blitt roligere.” (Respondent 3).

Respondenten beskriver en opplevd endring i lederatferd ved at vedkommende har blitt tryggere på seg selv og takler ulike situasjoner bedre. Dette er også noe respondenten selv er bevisst på. Bevisstheten kan tyde på at respondenten føler seg tryggere i situasjoner som tidligere har følt stressende eller urolig. Basert på respondentens oppfattede endring av lederatferd, kan en anta at respondenten til en viss grad har fått større forståelse av seg selv, samt blitt bedre til det å mestre seg selv. Dette er en av egenskapene Wøien mener det er viktig en leder mestrer. Tatt dette i betraktning har respondenten oppnådd en form for lederutvikling. Videre beskriver samme respondent følgende:

“Du lærer en del om hvordan du fungerer med andre mennesker som du ikke kjenner. Hvordan du er i startfasen. Hvordan du er når du har blitt litt kjent med dem. Hvordan du er når du har blitt ordentlig kjent med dem. Det er forskjellig hvordan du samspiller med andre folk fra andre nasjoner da.” (Respondent 3).

Basert på overnevnte sitat kan det tyde på at respondenten har blitt mer selvbevisst på sin egen atferd i forhold til andre, og hvordan relasjoner utvikler seg fra bekjent til godt kjent. I denne sammenheng kommer det også inn hvordan vedkommende samarbeider med personer fra andre nasjoner. Det at en er bevisst på hvordan man fungerer med andre ukjente mennesker, og hvordan en selv er i rammen av relasjonsbygging, kan være en viktig faktor innenfor relasjonell ledelse. Ledelse generelt er anvendelsen av sosial innflytelse til å oppnå et felles mål. Gitt rammen av intervjuene og respondentens svar kan det tyde på at individet har erfart relasjonsbygging som et utbytte av utvekslingen. Dette gjennom å bli eksponert for mennesker som er forskjellig fra en selv. Dette er altså en form for erfaringslæring, mer spesifikt uformell erfaringslæring. (Lai, 2021, s. 119) Det kan anses som uformell erfaringslæring fordi, basert på det respondenten sier, så var det ikke planlagt læring gjennom diverse læringstiltak. Læringen førte til en opplevd endring i atferd. Derfor kan en anta hvordan individet opplevde utvikling, som gjorde at vedkommende har oppnådd en økt grad av selvbevissthet.

Selvbevissthet kommer i mange former og farger, og det kom klart fram i analysen hvordan respondentene gjorde forskjellige refleksjoner rundt akkurat dette. Enkelte er bevisst på sin egen utvikling, egne svakheter og egne styrker. Andre har blitt mer bevisst på egne erfaringer i kontrast til andre. I kommende sitat beskriver respondenten opplevelsen soldater som har vært i krig erfarer når de kommer hjem, og hvordan respondenten gjennom utvekslingen også har kjent litt på det soldatene kjenner på.

“Jeg kan skjønne, eller jeg kan ikke skjønne hvor vanskelig det kan være fordi, når det lille her har gjort at det var rart å komme tilbake igjen.” (Respondent 6)

Respondenten beskriver her hvordan vedkommende ikke fullstendig kan forstå hvor vanskelig det er å komme hjem for de som har deployert og erfart krig, når vedkommende kjenner på det etter to til tre måneder på utveksling i forholdsvis trygge omgivelser. Basert på sitatet, kan en anta at gjennom å forstå og mestre seg selv, kan det også eksistere et utbytte med å forstå og mestre andre (Wøien, 2021, s. 152). Respondenten har reflektert rundt egne erfaringer, og blitt bevisst på sin opplevelse av det, samt klart å relatere til noen som har erfart noe helt annerledes. Dette viser ikke bare en grad av selvbevissthet, men også hvordan vedkommende klarer også å trekke det ut av kontekst og overføre det til noe annet. Et produkt av dette kan tolkes som økt helhetsforståelse.

4.1.3 Helhetsforståelse

Et annet utbytte som krystalliserte seg blant respondentene innenfor personlig utvikling, dog ikke like fremtredende som mestringsfølelse og utvikling, var følelsen av å sitte igjen med bedre helhetsforståelse. Når vi spurte respondentene hvordan erfaringene fra utvekslingsoppholdene hadde påvirket de i etterkant, var det mange som snakket om hvordan helhetsforståelsen hadde økt. Flere av respondentene nevner en økt forståelse for det sikkerhetspolitiske bildet på europa- og verdensbasis. Enkelte av respondentene nevner også hvordan dette føles viktig for deres videre tjeneste i Forsvaret, og hvordan de tilegner seg flere perspektiver på hvordan internasjonalt samarbeid fungerer.

Flere av respondentene nevner på ulik tid i intervjuet, og i forskjellig former, en form for effekt som omhandler bedre forståelse for stort og smått. En respondent forteller blant annet, i forlengelsen av sitatet presentert over:

“[...] man merker at man har kjent på ting som ingen andre kan relatere seg til, og det var en unik opplevelse, og jeg kan forstå en bitteliten brøkdel av det, folk som har vært krig sitter igjen med [...]” (Respondent 6).

I dette sitatet uttrykker respondenten hvordan vedkommende kan relatere seg til personell som har vært ute i krig som en unik opplevelse. Gjennom utveksling kan det dermed argumenteres for hvordan det har oppstått effekter som kan knyttes til bedre helhetsforståelse hos respondenten. Hvor tydelig denne effekten er kan diskuteres. Uansett er respondenten selv er klar over dette, da vedkommende forteller hvordan bare en brøkdel kan forstås. Med utgangspunkt i dette er det rimelig å regne med respondentens forståelse for en større helhet, fordi personen selv anerkjenner hvordan det på en måte kan forstås, men også hvordan det finnes så mye mer. Ser vi på teorien kan vi trekke en tydelig linje mot David A. Kolbs firestegs syklus. Respondenten beskriver over de to første stegene. Gjennom en konkret erfaring, her utvekslingen, har respondenten gått over i en reflektert observasjon representert ved hvordan kun en brøkdel kan forstås (Kolb, 1986, s. 39).

En annen måte helhetsforståelse kommer frem i intervjuene, er gjennom å forstå andre. På spørsmål om hva som ga størst utbytte på utvekslingen, svarer en av respondentene følgende:

“Spesielt i Forsvaret så ser man på ting på forskjellige måter. Og da å få sett litt på fokuset de har i landet, hvordan de ser på ting og hva de mener om ting og, var veldig spennende og jeg føler at jeg sitter igjen med en bedre helhetsforståelse da enn det jeg gjorde før jeg dro” (Respondent 1).

Her beskriver respondenten en følelse av å få bedre helhetsforståelse gjennom å se hvordan det var i landet vedkommende utvekslet i. Ved å få nye erfaringer fra andre steder enn hjemme, kan dette bidra til å øke erfaringsbanken hos kadetter som reiser på utveksling. Økt helhetsforståelse kan derfor argumenteres for er en effekt av å delta i et eksternt utdanningsprogram, noe som samsvarer med Jan Ketil Arnulf sin teori om hvordan disse utdanningsprogrammene kan gi innsikt og kjennskap til andre. Dette kan igjen være en form for lederutvikling (Arnulf, 2012, s. 112). Den økte helhetsforståelsen respondenten utvikler, kan tas med videre i karrieren som et verktøy for å fatte bedre beslutninger. For sannsynligheten er relativt stor i Forsvaret for å en gang i fremtiden møte på noen fra andre militærmakter. Under øvelser og operasjoner er sjansen til stede for å treffe personer som kan se ting på en annen måte, samt ha forskjellige meninger fra det en selv har. I slike tilfeller kan bedre helhetsforståelse være gunstig. Slik beskriver en annen respondent når vedkommende blir spurt hvordan utvekslingen påvirket samspill med andre:

“Opp mot det internasjonale, så fikk jeg en bevissthet på at det er veldig vanskelig. Og når jeg synes det er vanskelig å samarbeide med en eller flere eller en gruppe personer fra utlandet så begynte jeg å reflektere på hvor vanskelig det kan være å samarbeide med andre nasjoner i pressende situasjoner da. I strid og krise” (Respondent 5).

Respondenten beskriver her helhetsforståelse for hvor vanskelig det kan være å samarbeide på tvers av landegrenser. Vedkommende viser helhetsforståelse når samarbeid i en liten gruppe sammenlignes med samarbeid mellom nasjoner i pressede situasjoner. Med andre ord blir utfordringer på laveste nivå knyttet opp mot hva som kan være utfordringer på høyere nivåer. Det virker som om respondenter uttrykker en økt forståelse for andre, for seg selv og for samarbeidet mellom flere. Sitatet kan derfor hevdes å passe med Mats Wøiens modell, fordi forstå og mestre relevante andre og seg selv er to deler av modellen (Wøien, 2021, s. 152). Gjennom denne økte forståelsen kan det derfor argumenteres for at respondenter har utvidet sin evne til å bli en mer effektiv leder på sikt, i tråd med Hans M. Skiviks teori om lederutvikling (Skivik, 2018, s.53).

I motsetning til majoriteten av respondenter, der flesteparten av effektene har kommet som et produkt av uformell læring fordi det ikke har vært en klar handlingsplan til stede, kan vi hos enkelte respondenter se konturene av noe som kan knyttes nærmere en formell erfaringslæring. På spørsmål om hvorfor dra på utveksling, svarer den ene respondenter:

“Målet var jo å få, ja, økt innsikt i internasjonal politikk, økt forståelse” (Respondent 4).

Her forklares et mål om økt innsikt og forståelse for internasjonal politikk og økt forståelse, noe som kan forstås som helhetsforståelse. Det som taler for en formell læring i dette tilfellet, er målet om ønsket effekt gjennom økt forståelse. På den andre siden kan et mål tolkes mer som et ønske, dersom det ikke foreligger noen bestemt plan for hvordan disse målene skal oppnås. Der respondenter ytrer forskjellige mål om utvikling, kan det være vanskelig å skille mellom hva som er formell læring og hva som er uformell læring. Likevel er det til slutt effekten som vil være gjeldende. Den samme respondenter i sitatet over beskriver videre på spørsmål om erfaringene fra oppholdet har gjort vedkommende bedre i problemløsning, hvordan vedkommende føler dette har blitt både dårligere og bedre:

“Kanskje både dårligere og bedre. Man har jo fått en erfaring med å sette ting i større kontekst, litt mer forståelse for hvor ting kommer fra, og hvor vanskelig ting er å få til helt på toppen” (Respondent 4).

I sitatet kan vi se en effekt i form av helhetsforståelse. Respondenten hadde et mål før utvekslingen om å få økt innsikt i internasjonal politikk, og har fått dette gjennom å øke forståelsen for hvor vanskelig det er. På denne måten kan respondenten reflektere rundt problemløsningen. Helhetsforståelsen som effekt kan tydes ut fra hvor vanskelig det virker å få til noe politisk. Det vi kan lese ut ifra dette sitatet, er at det synes å foreligge en konkret erfaring, som gjennom refleksjon har blitt satt i en større kontekst. Dette har dermed skapt helhetsforståelse. Denne formen for læring er samsvarende med David A. Kolbs firestegs syklus for erfaringslæring. Den konkrete erfaringen kan forstås som det respondenten har opplevd under utvekslingen. Videre kan det tolkes at refleksjonen har foregått, da respondenten beskriver hvordan forståelsen for internasjonal politikk både har blitt bedre og dårligere. Generaliseringen kan tydes ut fra beskrivelsen om hvor vanskelig ting er å få til i toppen av politikken. Utprøvingen er derimot, ut ifra dette sitatet, vanskelig å spore (Kolb, 1986, s. 39).

Innenfor helhetsforståelse har enkelte av respondentene vært mer spesifikke når de beskriver effekten. En forståelse av internasjonalisering kan forstås gjennom følgende sitat:

“Også tenker jeg og veldig på det her med at det hever kompetansen til begge parter som er involvert da, for man får nye synspunkter og man får sett ting som gjøres bra andre steder og ting som gjøres dårlig andre steder og se hva vi gjør riktig og galt”
(Respondent 6).

I tråd med hva Kunnskapsdepartementet definerer som internasjonalisering beskriver dette sitatet en utveksling av kunnskaper og ideer (Kunnskapsdepartementet, 2009, s. 6). En effekt internasjonaliseringen kan gi, kan derfor argumenteres å være en bedret helhetsforståelse. Ser vi på sitatet ovenfor er det flere deler som kan trekkes ut og kobles opp mot en økt helhetsforståelse gjennom internasjonalisering. De nye synspunktene og heving av kompetanse, som respondenten beskriver, kan sammenlignes med utveksling av ideer og kunnskap. Helhetsforståelse som effekt synes å komme frem når vedkommende ser på hva som gjøres bra og dårlig, sammenlignet med tilstanden hjemme. Gjennom økt helhetsforståelse ved internasjonalisering, kan det derfor argumenteres for hvordan internasjonalisering kan fungere som et lederutviklingsverktøy. Begrunnelsen for dette er gjennom det som virker å være en tilvekst i respondentens kompetanse (Larsen, 1988, s. 10). I tillegg ser det ut til at denne tilveksten skjer gjennom erfaringen respondenten får ved å dra på utveksling (Skivik, 2018, s. 15).

4.1.4 Delkonklusjon

I dette delkapitlet har vi sett på de ulike funnene vi har gjort innenfor det vi har valgt å kalle personlig utbytte. Dette omhandler mestring, komfortsone, selvledelse, utvikling, selvbevissthet og helhetsforståelse. Basert på funnene og Linda Lais beskrivelse av erfaringslæring, har de fleste av effektene kommet gjennom uformell læring, fordi majoriteten av respondentene ikke anvendte noen konkrete læringstiltak eller handlingsplan (Lai, 2021, 119). Det utelukker i stor grad formell læring som metode for utvikling blant respondentene som har vært på utveksling.

Effekter som kan knyttes til personlig utbytte, sees tydelig blant alle respondentene. Disse kommer i forskjellige grader og karakterer, men effektene er til stede hos alle respondentene. Tatt i betraktning Mats Wøiens beskrivelse av lederutvikling og hvilke kompetanseområder en leder må mestre, så kan en anta at samtlige av individene har oppnådd en tilvekst i personlige egenskaper (Wøien, 2021, s. 152). Respondentene har oppnådd en større forståelse av seg selv, som igjen fører til at de mestrer seg selv bedre. Sånn sett har de oppnådd en form for lederutvikling og kan gjøre dem til mer effektive ledere (Skivik, 2018, s. 53).

4.2 Mellommenneskelig utbytte

Det vi legger i mellommenneskelig utbytte er hvordan individene interagerer og forholder seg til andre, og her skal vi drøfte hvordan de ulike funnene har påvirket de, og hvorfor de kan ha opplevd et utbytte innenfor akkurat disse områdene under oppholdet. Innenfor mellommenneskelig utbytte har vi belyst to områder hvor respondentene har erfart størst utvikling basert på funnene, nemlig *språk og nettverksbygging*⁵ og *kulturforståelse*⁶.

4.2.1 Språk og nettverksbygging

En stor fellesnevner blant respondentene er resultatet av de sosiale relasjonene som oppstod under utvekslingen. Effektene kan spores til flere av respondentenes intervjuer, der de beskriver hvordan de har opparbeidet seg kontakter over hele verden. I tillegg til dette har respondentene erfart språklige utfordringer hvor de har fått bruk for andre språk enn norsk, og har gjennom dette blitt utfordret til å gjøre seg forstått gjennom et språk de ikke nødvendigvis

⁵ I denne oppgaven definerer vi nettverksbygging som opprettelse av sosiale kontakter gjennom interaksjon.

⁶ I denne oppgaven definerer vi kulturforståelse som forståelse på innhold i egen og andres kulturer, samt anerkjennelse av forskjeller.

føler de har full kontroll på. Akkurat dette har også gått andre veien, da enkelte forteller hvordan de har måttet bevisst moderere hvilket språklig nivå de legger seg på.

Basert på intervjuene vi har gjennomført, har flere av respondentene beskrevet hvordan måten de omgås andre mennesker har endret seg, eller at de har blitt mer bevisst på sin adferd i forhold til andre. Funnene som har blitt gjort innenfor språk og nettverksbygging er i all hovedsak basert på opplevelser og refleksjoner beskrevet av de som har gjennomført et slikt opphold. Det er derfor vanskelig å si noe om andre har erfart denne endringen hos de som har vært ute på utveksling. Samtidig er det vanskelig å slå fast at det faktisk har skjedd en endring slik andre ser det, eller om det kun er individet selv som opplever dette. Kadettene har blitt eksponert for en situasjon hvor de har reist i små grupper på to til tre personer, og har derfor blitt tvunget til det å oppsøke andre for å få hverdagen til å gå rundt. Basert på funnene, kan en anta dette var en viktig faktor, og det gjorde de enda mer bevisst på sin egen framtrede, samt hvordan de kommuniserte med andre. Respondentene beskriver samtidig hvordan de var veldig bevisst på det faktum at de representerte nasjonen Norge. De var derfor ekstra oppmerksomme på hva de sa og hvordan de opptrådte. Dette har nok vært en viktig faktor for hvorfor respondentene har vært så bevisst på eget språk og hvordan de oppfører seg rundt andre. Innenfor språk og nettverksbygging har vi gjort funn innenfor språklige faktorer og sosialisering.

Ikke alle respondentene beskrev språk som like utfordrende. Men, ut ifra hvor respondentene har gjennomført sitt opphold, kan en anta at respondentene som har vært hos en engelsktalende nasjon ikke hadde like store problemer som de som var i en nasjon hvor engelsk ikke er et hovedspråk. Likevel beskriver flertallet av respondentene språkforståelse og utfordringene ved språkbarrierer som noen av de viktigste erfaringene og videre de største utbyttene etter oppholdet. På bakgrunn av de utfordringene språkbarrierene kunne medføre, erfarte respondentene viktigheten av god kommunikasjon og godt kroppsspråk. For en respondent var det snakk om flere nasjoner samlet i en gruppe, noe som gjorde språkutfordringene enda tydeligere.

“Det var egentlig litt tilfeldig da, men under en av feltøvelsene så endte jeg opp som lagfører for tre franskmenn, en fra Saudi-Arabia og en spanjol. Det å kommunisere med dem var ikke enkelt, men det var en artig opplevelse å få gjort det. Man fikk jo til å kommunisere selv om alle ikke forstod alt” (Respondent 1)

Her beskriver respondentene hvordan vedkommende ente opp med lederansvar over en gruppe som var sammensatt av en rekke forskjellige nasjoner. I tillegg beskrives det hvordan kommunikasjon var en utfordring i ledelsen av denne gruppen. I det dagligdagse og i ledelsen av kadetter hjemme er sjeldent kommunikasjon et gjentakende problem. Den største utfordringen her kan være å holde seg kort og konsis. Men, når kommunikasjonen må foregå på et annet språk, med folk fra forskjellige nasjoner, kan det føre til ekstra friksjon. Respondentene sier det ikke var helt enkelt å få til god og forståelig kommunikasjon, men opplevde også hvordan man likevel klarte å gjøre seg forstått. Dette til tross for at man ikke forstod alt. Basert overnevnte utsagt kan en tyde at kadetten har gjort en erfaring basert på denne hendelsen. Dette viser til en form for erfaringslæring. Respondentene ble eksponert for en situasjon hvor en får utfordret sin egen relasjonelle kompetanse, og basert på denne erfaringen har respondentene erfart hvordan man kan håndtere en situasjon hvor kultur og språk varierer innad i en gruppe. Dette er noe som er veldig relevant for militære ledere, som potensielt skal ut i internasjonale operasjoner og lede en flernasjonal enhet. Det er derfor rimelig å anta at respondentene har en fordel sammenlignet med de som ikke har vært på utveksling, fordi vedkommende har vært eksponert for en slik situasjon tidligere. På grunn av dette har det oppstått en referansehendelse i erfaringsbanken.

En av respondentene beskrev riktignok at erfaringene ikke hadde påvirket vedkommende sin evne til å lede en gruppe sammensatt av forskjellige kulturer. Vedkommende beskrev hvordan det muligens hadde en indirekte effekt, men følte tidligere erfaringer ved utenlandsopphold var større bidragsyttere til akkurat det. De ulike respondentene sitter derfor igjen med et variert utbytte på akkurat dette. Årsaken kan være en rekke faktorer. En faktor kan være at kulturen innad i nasjonen de var ikke er så annerledes i forhold til den norske. Det kan også ha vært på grunn av tidligere erfaringer, eller at de ikke ble eksponert for mange språk eller kulturer i løpet av oppholdet. En annen årsak kan også være at enkelte ikke har utvekslingen som eneste referansegrunnlag, men har vært sendt til utlandet ved flere anledninger. Dermed har de mer erfaring, både i mengde og relevans. Det faktum at forskjellige erfaringer eksisterer er viktig å ta i betraktning når en ser på det store bildet. Uavhengig av dette, kan en basert på Mats Wøiens beskrivelse av det å forstå og mestre relevante andre, si at respondentene i forrige sitat gjennom sine erfaringer har økt sin forståelse av relevante andre, her forstått som andre allierte. Vedkommende kan derfor ha oppnådd en form for lederutvikling (Wøien, 2021, s. 152).

Kroppsspråk og kommunikasjon viser seg å ha utfordret flere av respondentene, og en beskriver følgende utbytte etter sitt utvekslingsopphold:

“Det å være tydelig i kommunikasjon og kroppsspråket og ikke ta det for gitt at andre skjønner hva du mener, fordi kanskje vi to har samme oppfatning hvis vi snakker om noe. Men hvis jeg snakker om det samme med en annen så opplever den det på en annen måte da fordi den er fra en annen kultur eller nasjon.” (Respondent 5)

Respondenten beskriver hvordan man ikke kan ta for gitt at andre har samme oppfatning som en selv, og det at en annen er fra en annen nasjon enn en selv, kan føre til at det blir ekstra utfordrende. Det kan til og med være årsaken til hvordan en potensiell misforståelse kan oppstå. Det er derfor viktig å ha disse forskjellene i bakhodet når en kommuniserer med andre. På denne måten har respondenten igjen vist en utvikling innenfor å forstå og mestre andre, gjennom å oppnå økt forståelse for hvordan kultur kan være en årsak til misforståelser i kommunikasjon. Respondenten har gjennomgått en uformell læringsprosess, fordi vedkommende ikke har gjennomført noe systematisk arbeid for å oppnå denne læringen. På en annen side kan erfaringen føre til en mer formell læring, i form av implementeringen av mer systematisk arbeid i framtiden. Hvis respondenten anvender læringen til framtidige handlingsplaner, har vedkommende gjort det mer om til en formell læringsprosess. Grunnen er en systematisk arbeidsplan og planlagte læringstiltak (Lai, 2021, s. 119). Dette er riktignok hvis respondenten velger å anvende den allerede oppnådde læringen til videre utvikling og læringsprosesser.

Et annet funn gjort gjennom intervjuene, er hvordan de ulike respondentene har erfart å komme inn i en allerede satt og veletablert gruppe, samt hva de potensielt kan ta med seg basert på disse erfaringene.

“Jeg har lært litt mer av hvordan man tar med folk som kommer inn i en satt gruppe, som kan være vanskelig å ta imot dem på en god måte da. Og få inkorporert de i den gruppen som allerede er satt” (Respondent 3).

Når kadettene kommer til de mottakende nasjonene, møter de en hverdag som er nokså ulik den hjemme. Samtidig har de andre kadettene rundt dem allerede gjennomgått gruppeprosesser over flere år. Flere av respondentene har deltatt på opphold hvor det har vært et bredt utvalg av nasjoner som også er på utveksling, noe som gjør at det er flere internasjonale kadetter i samme situasjon som de selv. Andre erfarte hvordan de var en av få nasjoner som var representert ved institusjonen, fant derfor mer trygghet innad den norske gruppen. Basert på dette har denne respondenten erfart å komme inn i en satt gruppe, og

overført den erfaringen til hvordan en selv kan ta imot nye folk, samt inkludere disse i en allerede satt gruppe. Her har respondenten altså sett et utbytte i en situasjon hvor en selv kom inn i en satt gruppe, og sett på hvordan personen selv kan bidra til å inkludere andre hvis utvekslingen skjer motsatt vei. Basert på respondentens beskrivelse, og hvordan vedkommende har tatt til seg erfaringen, kan man si dette har ført til en tilvekst i respondentens lederkompetanse. Denne tilveksten kan føre til videre påvirkning innad i organisasjonen (Larsen, 1988, s.10). Respondenten kan for eksempel ha innflytelse på de andre og være en form for rollemodell, eller være et forbilde når vedkommende tar imot et nytt gruppemedlem på en god måte.

En annen effekt som beskrives blant respondentene, var nettverksbyggingen som foregikk under tiden de var på utveksling. Der flere respondenter uttrykte hvordan en av grunnene til hvorfor de reiste ned var å bli kjent med folk, har også enkelte snakket om dette under intervjuet.

“Det er nesten sånn at man har noen å ringe til i hvert europeiske land. Det er veldig stilig, og det er det ikke mange som har da.” (Respondent 1)

“... det var en motivasjon i det å treffe andre kadetter, på en måte, andre kadetter som tar militær utdanning i andre land” (Respondent 2)

Ut fra sitatene over, kan det virke som de opplever en entusiasme over å ha hatt muligheten til å bygge nettverk under utvekslingen. Disse nettverkene vil det være rimelig å regne med ikke ville vært mulig å skape dersom utvekslingene ikke hadde skjedd. Det at de har blitt eksponert for usikkerhet i et land, hvor de ikke kjenner noen andre enn det som er i reisefølget, gjør de nødt til å se utover for å bli integrert og fungere godt i hverdagen. Flere beskriver hvordan de ble plassert i forskjellige tropper, eller i forskjellige kompanier enn andre som var i samme reisefølge. Dette førte til økt avstand mellom den kjente kjerne, som ble videre forsterket når de var på øvelser og lignende. Gitt konteksten av utvekslingsoppholdet, lærer de seg å forstå relevante andre, her kadettene i det mottakende landet som er vant med lokale rutiner og kultur. De lokale kadettene er altså relevante andre i den konteksten, men de kan også være relevante andre på et senere tidspunkt i karrieren. Dette kan bidra til å gi kadettene FHS sender ut på utveksling utvikling av egen relasjonelle kompetanse (Skivik, 2018, s.15). Under et av intervjuene ble respondenten spurt hva vedkommende følte ga mest utbytte. Svaret var:

“Det å møte forskjellige folk.” (Respondent 2).

Svaret indikerer hvordan det å møte andre med forskjellige kulturer og verdier er et utbytte for respondenten. En grunn kan være at de må lære seg å samarbeide med disse menneskene, bo

med dem og til en viss grad tilpasse seg til dem. En kan nok også erfare noen av disse effektene her hjemme i Norge, men fordi man er så langt hjemmefra og er nødt til å passe inn i deres levesett, kan det ansees som særegent for det å dra på utveksling. Gjennom disse erfaringen beskriver respondentene en ytterligere effekt av oppholdet: kulturforståelse.

4.2.2 Kulturforståelse

En annen effekt som nevnes blant respondentene er hvordan de har merket økt forståelse for andre kulturer, og da spesielt den kulturen de var en del av. Denne effekten ble av mange beskrevet når vi stilte spørsmål om de følte utvekslingsoppholdet ga de noe de ikke fikk i Norge. Når respondentene snakket om kulturforståelse, var det flere som nevnte hvordan eksponering for ny kultur ga de utbytte til å forstå hvorfor personer gjør som de gjør. I tillegg fantes det også respondenter som hadde kulturforståelse som et mål før de dro på utvekslingen, og har på grunn av dette reflektert en del rundt forståelsen av kulturen i landet de kom til.

Det kan diskuteres hvor mye av kulturen til vertslandet respondentene faktisk har fått forståelse for, da de fleste kun har opplevd en brøkdel av hva landet faktisk har å by på. I tillegg er det også verdt å merke seg hvordan utvekslingene denne oppgaven tar for seg har foregått under en koronasituasjon, der forskjellige tiltak kan ha vært med å påvirke hvor stor grad av kulturforståelse kadettene har oppnådd. Likevel er det i denne sammenhengen også verdt å nevne hvordan enhver utvidelse av forståelsen for et lands kultur kan forstås som en utvidelse i kulturforståelsen.

Akkurat dette blir videre belyst av respondentene under intervjuene. På spørsmålet om de føler utvekslingsoppholdet gir de noe de ikke får i Norge, så svarer flere respondenter på dette spørsmålet hvordan kulturforståelsen er et utbytte de mener de ikke ville fått dersom de ikke hadde vært på utveksling.

“Det ga jo meg kulturforståelse” (Respondent 6).

“Komme seg ut i en annen kultur. Merke på hvordan det europeiske samfunnet kanskje er i forhold til det i Norge, som er veldig fokusert på Norge” (Respondent 3).

Respondentene uttrykker her hvordan de har fått en økt kulturforståelse gjennom erfaringene de har tilegnet seg under utvekslingen. Hvordan det kulturelle er i andre land enn der man selv kommer fra er det alltid mulig å lese seg opp på, men å føle kulturen på kroppen gjennom erfaring er etter all sannsynlighet en mer egnet måte å forstå seg på den. Dersom vi trekker

utvekslingserfaringene respondentene snakker om opp mot David A. Kolbs teori om læring, kan det tydelig sees hvordan respondentene under utveksling har brukt teorien, selv om den har blitt brukt ubevisst. Gjennom å bo og studere i et annet land vil man hele tiden tilegne seg konkrete erfaringer, som er det første steget i syklusen. Videre har kadetter ved FHS gjennom hele skoleløpet blitt opplært til å reflektere rundt hendelser, som er steget i syklusen etter den konkrete erfaringen. De to siste stegene som omhandler operasjonaliseringen av læringen, gjennom utformingen av begreper og anvendelsen av disse, vil det være sannsynlig at respondentene har prøvd ut når de beskriver at forståelsen har økt. I tillegg varer utvekslingene over to måneder, noe som gir de mulighet til å skaffe mange erfaringer og kontinuerlig være i læringssyklusen over en lengre periode, som til slutt kulminerer i det som kan forstås som kulturforståelse.

En annen måte den økte forståelsen for kultur kan forstås, er gjennom å se på respondentene som ikke har snakket så mye om kulturforståelse under intervjuene. Ved enkelte av utvekslingene var de enten en del av et miljø med flere nordmenn, samtidig som kulturen i landet er til dels lik den vi har i Norge, eller var i en situasjon der egen sikkerhet var en større faktor i hverdagen. Det kan derfor tyde på at disse respondentene ikke har vært like eksponert for landets kultur, og dermed ikke fått så mange konkrete erfaringer de kan omdanne til læringsutbytter.

Selv om mesteparten av kulturforståelsen er knyttet mot det landet respondentene selv var i, er det flere som i intervjuene nevner hvordan utvekslingen også ga kulturforståelse for andre land enn de selv var i. På spørsmål om hva som ga mest utbytte svarer blant annet en respondent:

“[...] også det utbyttet sånn læremessig var det spennende å få, et annet innblikk og et annet syn på verden. Det snakka vi en del om, at forskjellige land kan ha helt forskjellig tilnærming til verden” (Respondent 1).

Her forklarer respondenten det vi har valgt å tolke som en økt kulturforståelse, men her omhandler det flere land enn kun vertslandet. Dette utbyttet er det derfor rimelig å regne med kommer av det faktum at vedkommende tilbragte sitt utvekslingsopphold på en destinasjon hvor det også finnes andre utvekslingsstudenter. På bakgrunn av dette kan det tenkes hvordan denne settingen har muliggjort en utveksling av kultur mellom utvekslingsstudentene, ved å interagere med de andre studentene som var på utveksling.

Dersom vi legger kulturforståelsen respondentene har erfart utbytte av til grunn, og trekker denne opp mot Mats Wøiens modell, er det mulig å drøfte hva kulturforståelse faktisk har å si for utviklingen av ledere ved FHS. Det ene punktet i Wøiens modell viser hvordan forståelse for andre er et viktig kompetanseområde for en leder å mestre. Innunder dette begrepet kan kulturforståelse fungere som en forståelse av andre. Som leder er det viktig å vite hvilke folk en har med å gjøre. Å forstå kulturen deres kan være et godt steg på veien for å lede de på best mulig måte (Wøien, 2021, s. 152). På spørsmål om respondentene vil påstå erfaringene de har tilegnet seg på utvekslingsoppholdet har påvirket deres evne til å lede en gruppe mennesker sammensatt av forskjellige kulturer og språk, svarer blant annet noen av respondentene:

“Ja, absolutt. Positivt, positivt” (Respondent 2).

“Definitivt. Det vil jeg. På grunn av at det jeg klarer på en bedre måte å forstå meg på de ulike kulturene også tilpasse meg hvordan folk ser på deg da” (Respondent 3).

Slik vi leser svarene virker det som respondentene har en oppfattelse av at de bedre klarer å lede en gruppe mennesker bestående av andre kulturer enn sin egen, i motsetning til hvordan de så det før utvekslingsoppholdet. Selv om det er vanskelig å måle den faktiske effekten av disse oppfatningene på kort tid, kan det likevel tenkes effekten av dette er noe man kan få bruk for senere i en karriere. Etersom Norge er en del av NATO, og har tradisjon for å være en del av internasjonale operasjoner og øvelser, kan det tenkes denne effekten muliggjør potensiell bedre ledelse og samarbeid med personer som kommer fra andre land.

Begrunnelsen for dette ligger forankret i den økte forståelsen for andres kultur, som kan medføre en større forståelse for hvorfor enkelte gjør som de gjør. Ved å bedre forstå andre mennesker og deres valg, vil samarbeid med dem eller påvirkning av de muligens foregå mer effektivt og med mindre misforståelser. På den andre siden så har de kun blitt kjent med kulturen gjennom de personene de har tilbragt tid med. Det er umulig å vite hvordan resten av det forsvaret de representerer ville reagert, dersom respondentene hadde tatt utgangspunkt i den kulturforståelsen de har tilegnet seg fra dem de faktisk var med, dersom de skulle prøvd å samarbeide eller lede. På grunn av dette kan kulturforståelsen kun sees som en liten smakebit over hva det faktiske landet har av kultur, da denne kan være annerledes mellom avdelinger, men også tropper. Det er likevel nærliggende å tro at respondentene ville gjort det bedre sammenlignet med å ikke ha den samme kulturforståelsen det virker som om de har tilegnet seg. Med andre ord kan den opparbeidede kulturforståelsen sees på som en tilvekst i respondentenes kompetanse og utvidelse av evnen til å bli en mer effektiv leder, som de igjen kan bruke til å lede andre. Dette kan sees i lys av teori om hva lederutvikling er, som

beskrevet i *Lederutvikling* (Larssen, 1998, s. 10) og *Relasjonell ledelse* (Skivik, 2018, s. 53) i teorikapittelet.

Denne oppfattelsen av erfart utbytte på kulturforståelse, knyttet opp mot lederutviklingen blant respondentene, synes også å være noe FHS som organisasjon legger merke til. Under intervjuet med internasjonaliseringsansvarlig, Marit Rye-Ramberg, svarer hun på spørsmål om hvilket utbytte FHS ser hos kadetter som drar på utveksling:

“Det går veldig mye på den her kulturforståelsen som en leder trenger da, være litt sånn bevisst og trække litt forsiktig for eksempel, i et sånn landskap av sikkerhetspolitikk som er ganske uklart til tider. Og det mener vi er egenskaper som man lærer ved å reise på utveksling, og vil dra med seg videre i karrieren” (Rye-Ramberg).

Ut fra sitatet til Rye-Ramberg kan vi lese hvordan internasjonaliseringsavdelingen i FHS mener kulturforståelsen er noe en leder trenger, og er noe respondentene får ved å dra på utveksling i regi av FHS. Dette samsvarer med oppfatningen respondentene har, og kan sees på som et ledd i lederutviklingen til kadetter ved FHS.

4.2.3 Delkonklusjon

I dette drøftingskapittelet har vi innenfor det mellommenneskelige utbyttet sett på de forskjellige funnene som omhandler språk og nettverksbygging, samt kulturforståelse. Setter vi de forskjellige funnene sammen, kan vi se hvordan respondentene har følt et utbytte som går på det sosiale aspektet. Det mellommenneskelige utbytte kan, knyttet sammen med Hans M. Skiviks teori, fungere som lederutvikling, fordi kulturforståelse og språk og nettverksbygging kan forstås som en utvidelse av egen relasjonell kompetanse (Skivik, 2018, s.15). Dette kan igjen knyttes mot Henrik H. Larsen, fordi utvidelsen kan forstås som en tilvekst i lederkompetansen, som deretter kan brukes for å påvirke ledelsesprosesser i en organisasjon (Larsen, 1998, s. 10).

Effektene innenfor det sosiale utbytte kan videre ses på som å forstå og mestre relevante andre (Wøien, 2021, s. 152). Etter å ha gjennomført ett utvekslingsopphold, en kryssfunksjonell rotasjon, har altså respondentene erfart en rekke ulike utbytter innenfor det som handler om det mellommenneskelige, som nettverksbygging, språk, kulturforståelse og internasjonalisering. Disse utbyttene kan de bruke som verktøy i sin lederutvikling.

5.0 Avslutning

5.1 Oppsummering

Gjennom de foregående kapitlene, og ved bruk av kvalitativ metode, har vi forsøkt å svare på vår problemstilling: «Hvordan kan internasjonal kadettmobilitet være et nyttig verktøy for lederutviklingen av kadetter ved Forsvarets Høgskole?». Hensikten har vært å undersøke utbyttet kadettene har fått av utveksling. I starten redegjorde vi for relevante begreper og teorier som kan knyttes til problemstillingen, herunder lederutvikling, erfaringslæring og metoder for lederutvikling. Gjennom to deler med drøfting, der vi tok for oss personlig og mellommenneskelig utbytte, har vi forsøkt å se teorien opp mot de forskjellige funnene vi identifiserte. På denne måten har vi belyst hvilke utbytter kadetter sitter igjen med etter en utvekslingsperiode i utlandet, og drøftet hvordan disse kan brukes til lederutvikling av kadettene selv.

Vi tok først for oss det personlige utbyttet kadettene satt igjen med etter de forskjellige utvekslingsoppholdene. Her identifiserte vi hvordan mestringsfølelse, utvikling og helhetsforståelse var mest fremtredende for respondentene i denne undersøkelsen. Det kommer frem at kadettene har følt mestringsfølelse av å være i situasjoner som kan kategoriseres utenfor deres komfortsone. Her har de drevet selvledelse for å tilpasse seg situasjonen. Kadettene ser også ut til å ha utviklet seg på bakgrunn av de erfaringene de har tilegnet seg gjennom oppholdet. Her ser vi tendenser til at kadettene har utviklet seg i en retning av å bli mer nytenkende, når de sammenligner utlandet med hvordan det er hjemme. De har også blitt tryggere på seg selv, samt blitt mer selvbevisste. I tillegg kan det se ut til at helhetsforståelsen til kadetter som drar på utveksling blir bedre, da flere beskriver hvordan økt forståelse for politikk og evne til å sette ting i perspektiv.

I det andre drøftingskapittelet så vi på det mellommenneskelige utbyttet kadettene så ut til å erfare under utvekslingen. Her krystalliserte språk og nettverksbygging, og kulturforståelse seg som mest fremtredende. Kadettene virker å ha utviklet større forståelse for personer fra andre land og kulturer, og virker å ha sett nytten av dette opp mot utviklingen av sitt lederskap. De virker også å ha tilegnet seg referanser til hvordan de kan påvirke personell fra andre lands militærmakter, noe som kan tyde på en form for lederutvikling. Kulturforståelse som utbytte ser ut til å ha gitt kadettene større forståelse for andre. Dette kan de få bruk for i fremtiden dersom de skal arbeide på tvers av nasjoner, for å utøve et mer effektivt lederskap.

Setter vi sammen det personlige utbyttet med det mellommenneskelige utbyttet, kan vi se hvordan utvekslingen totalt sett har gitt effekt på lederutviklingen til kadetter ved Forsvarets Høgskole. Personene denne undersøkelsen omfatter, har utviklet seg både på personlige og mellommenneskelige aspekter. Dette har hovedsakelig skjedd gjennom uformell læring.

5.2 Konklusjon

Forsvarets høgskole har, på bakgrunn av universitets- og høgskole loven, begynt å legge til rette for at kadetter skal få flere muligheter til å ta del i internasjonal studentmobilisering. Hensikten med dette er å oppnå større grad av internasjonalisering. Vi har i dette studiet utforsket hvilke effekter og utbytter dette kan gi enkeltindividene, og hvordan studentmobilisering kan anvendes som lederutviklingsverktøy.

Vår studie har vist at kadetter ved Forsvarets Høgskole, gjennom utveksling med internasjonale samarbeidspartnere, tilegner seg kunnskap og erfaringer de kan bruke i sin egen lederutvikling. Ved å være en del av utvekslingsprogrammet høgskolen tilbyr, legger kadettene til rette for utvikling som de høyst sannsynlig vil få bruk for senere i karrieren. Mange av militæroperasjonene i dagens verdenssamfunn er flernasjonale operasjoner, og erfaringer knyttet til utvekslingen vil mest sannsynlig hjelpe fremtidens offiserer med å utøve mer effektivt lederskap. Effektene kadettene tilegner seg under utvekslingen er mange. Derfor er også utbytte forskjellig fra person til person. Likevel ser vi hvordan det generelle utbyttet ved utvekslingene kan brukes som et lederutviklingsverktøy for kadetter, da økt kunnskap og forståelse for seg selv og verden kan gjøre de bedre egnet for å fatte beslutninger som militære ledere. Basert på denne undersøkelsen kan vi konkludere med at studentmobilitet har en rekke utbytter som effektivt bidrar til lederutviklingen av fremtidens militære ledere.

6.0 Anbefaling til videre forskning

I løpet av arbeidet med studien, har vi identifisert en rekke andre områder som kan være aktuelle for videre forskning. Vår undersøkelse resulterte i en betraktelig mengde funn, noe som førte til at mye måtte prioriteres bort, og dermed er det fortsatt mye data som kan forskes på. Tatt i betraktning at studentmobilitet er en ny satsning ser vi mye potensiale for videre forskning, men vi har valgt å legge fram følgende tre anbefalinger.

I denne studien har brorparten av respondentene vært hjemme i underkant av tre til fire måneder etter endt opphold. Dette gjør at vi i all hovedsak har fått innblikk i de kortsiktige utbyttene. Derfor er vår første anbefaling å se på de langsiktige effektene av studentmobilitet, hvor respondentene har fått tid til å tilegne seg den nye kunnskapen og implementert den i sitt lederskap.

Vår andre anbefaling er å undersøke de organisatoriske utbyttene rundt internasjonaliseringen. Her kan det forskes på forskjellen i utdanningen, samt hvordan internasjonaliseringen påvirker FHS som organisasjon. Dermed kan en sammenligne utdanningen ved FHS med tilsvarende utdanningsinstitusjoner i andre land, og på den måten bidra til kvalitetssikringen av egen utdanning og lære av andres tilnærming til offisersutdanningen.

Den siste anbefalingen vi ønsker å legge fram tar for seg et nytt tema, nemlig sikkerhetspolitikk. Basert på enkelte av funnene som ble gjort har enkelte respondenter beskrevet hvordan internasjonalisering og studentmobilitet kan være av sikkerhetspolitisk betydning for Norge. Her kan det være interessant å se på hvordan utvekslingen påvirker det politiske samarbeidet mellom nasjonene.

7.0 Litteraturliste

- Arnulf, Jan K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Dagsland, Å. H. B. & Einarsen, S. (2005). Sosialisering av unge til arbeidslivet. I Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (s. 321-347). Oslo: Fagbokforlaget.
- Erasmus+. (2022). *Erasmus+ Programme Guide (version 1)*. Hentet fra <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide-2022>
- Forsvarets Høgskole (2021). *Årsrapport 2020*. Hentet fra https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/FHS/avdelinger-forsvarets-hogskole/Styrets%20%C3%A5rsrapport%20FHS%202020.pdf/_attachment/inline/ae_d67e5a-5158-496a-9b0f-0befbc996f79:69c3644c3cce72d9a1e6fc982ad792851e3d9f61/FHS%20A%CC%8ARSRAPPORT%202020.pdf
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kolb, David A. (1986). *Organisasjons- og ledelsespsykologi: basert på erfaringslæring (norsk utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *Internasjonalisering av utdanning* (Meld. St. 14 (2008-2009)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Kunnskapsdepartementet. (2020). *En verden av muligheter: Internasjonal studentmobilitet i høyere utdanning*. (Meld. St. 7 (2020-2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Lai, Linda. (2021). *Strategisk kompetanseledelse (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, Henrik H. (1988). *Lederutvikling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Manger, T. (2005). Man lærer i alle aldre: Hvordan en organisasjon kan fremme læring hos sine medarbeidere. I Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (s. 75-97). Oslo: Fagbokforlaget.
- Rye-Ramberg, M. (2021, 10. september). Verden sett fra Forsvarets Høgskole. *Stratagem*. Hentet fra <https://www.stratagem.no/verden-sett-fra-forsvarets-hogskole/>
- Skivik, Hans M. (2018). *Relasjonell ledelse: Å lære lederskap i praksis (2. utg.)*. Oslo: Gyldendal.
- Svartdal, F. (2018, 29. august). Mestring. Hentet fra <https://snl.no/mestring>

- Tjora, Aksel (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. Utg.)* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Universitets- og høyskoleloven. (2005). Lov om universiteter og høyskoler (LOV-2005-04-01-15). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-04-01-15>
- Wøien, Mats. (2021). *Hvordan utvikles ledelse?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk